



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE
TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE**

AUTORAS:

**MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO
LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE**

TUTORA:

DR C. EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN

CALCETA, MARZO DEL 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE** con cédula de ciudadanía **1314916295** y **MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO** con cédula **1312112764** declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que se ha consultado las referencias que incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, se concede a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



LUISA D. ZAMBRANO ANDRADE

CC: 1314916295



MARÍA T. ROSADO CEDEÑO

CC: 131211276

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE, con cédula de ciudadanía **1314916295**, y **MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO** con cédula **1312112764** autorizan a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE** cuyo contenido, ideas y criterios son de su exclusiva responsabilidad y total autoría.



LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE

CC.: 1314916295



MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO

CC: 1312112764

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

EVIS LIZZETT DIÉGUEZ MANTELLÁN certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE**, que ha sido desarrollado por **LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE** y **MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

DR. C. EVIS LIZZETT DIÉGUEZ MANTELLÁN

C.C: 0959998238

TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE**, que ha sido desarrollado por **LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE** y **MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. DIANA YASBHET RADE LOOR, MG

CC.: 1310475767

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

LIC. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS BRIONES, MG.

CC: 1305863415

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AB. CARLOS ENRIQUE TORRES FUENTES, MG.

CC: 1306253509

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme por el camino correcto, a pesar de todas las adversidades que se me presentaron en el trayecto de mi vida, por siempre acompañarme y escuchar cada una de mis oraciones día a día;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por permitirme desarrollar mis saberes a lo largo de estos cinco años, lo cual me servirán para desempeñarme de una mejor manera en el campo laboral;

A mi esposo, hijos, papás y hermana por apoyarme en esta larga etapa universitaria, dándome la fortaleza necesaria para culminar esta maravillosa meta en mi vida;

A nuestros estimados catedráticos, que estuvieron siempre prestos y diligentes en su misión de enseñar y cultivar nuevos conocimientos.

MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida y salud para cumplir con esta meta propuesta, por todo lo que hace por mí a diario, por su amor infinito, por ser mi guía en este largo camino;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por abrirme las puertas de esta grandiosa universidad, donde forjé mis conocimientos que me permitirán ser una excelente profesional;

A mis padres, hermanas, y familiares, por el inconmensurable amor que me brindan a diario, nada de esto hubiese sido posible, por ser mi apoyo en los momentos más difíciles y siempre permanecer conmigo ante cualquier obstáculo que se me ha presentado en la vida;

A mi estimada tutora, la Dra. Evis Diéguez, por la dedicación y paciencia con la que nos instruyó para poder culminar con este Trabajo de Integración Curricular;

A todos los docentes de la carrera de Administración Pública, por ser una guía necesaria, para que nosotros aprendamos un poco de lo que ellos saben, por brindar lo mejor de sí, y siempre estar prestos ayudarnos;

LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE

DEDICATORIA

A mis padres, hermana, esposo e hijos, por su amor infinito, por creer en mí durante esta etapa de mi vida; ellos son el pilar fundamental para crecer como persona responsable, llena de valores y con muchos deseos de superación, son maravillosos, y todo lo que hago es por y para ustedes.

MARÍA TAHIRYN ROSADO CEDEÑO

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas, abuela, por acompañarme en esta faceta de mi vida, por ser lo que más amo en este mundo; seres increíbles que me motivan a ser una mejor persona y a dar lo mejor de mí, sin ustedes nada de esto hubiese sido posible, viviré agradecida siempre con Dios por tenerlos, los amo con todo mi corazón.

LUISA DENISSE ZAMBRANO ANDRADE

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS.....	xiii
TABLAS	xiii
FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVES.....	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	15
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3. OBJETIVOS	21
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	21
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.4. IDEA A DEFENDER.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. PROCESOS	22
2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	23
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN	25

2.2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	27
2.2.2. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	27
2.3. MEJORA DE PROCESOS	29
2.3.1. BENEFICIOS DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS	30
2.4. REDISEÑO DE LOS PROCESOS	30
2.4.1. METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS	31
2.5. HERRAMIENTAS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	34
2.5.1. MAPA DE PROCESOS	34
2.5.2. DIAGRAMA DE FLUJO	34
2.5.3. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (AVA)	38
2.5.4. FICHAS DE PROCESOS	39
2.6. MANUAL DE PROCESOS	40
2.6.1. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS	41
2.7. INDICADORES	42
2.7.1. PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR INDICADORES.....	43
2.8. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	44
2.8.1. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	45
2.8.2. UNIDAD DE TALENTO HUMANO	46
2.9. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE	47
2.9.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE	48
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	49
3.1. UBICACIÓN.....	49
3.2. VARIABLES DE ESTUDIOS	53
3.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE	53
3.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE	53
3.3. DURACIÓN.....	49
3.4. MÉTODOS.....	49

3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO	49
3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO	50
3.4.3. MÉTODO ANALÍTICO	50
3.4.4. MÉTODO SINTÉTICO	50
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	51
3.5.1. OBSERVACIÓN.....	51
3.5.2. ENTREVISTA.....	51
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.6.1. INVESTIGACIÓN METODOLÓGICA	52
3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	52
3.6.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	52
3.6.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	53
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	54
FASE 1. Representar los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre	54
FASE 2. Mejorar los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre:.....	55
FASE 3. Rediseño del Manual de procesos y procedimientos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre.....	58
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1. REPRESENTAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE.	59
4.2. MEJORAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE	100
4.2.1. APLICACIÓN DEL AVA.....	100
4.2.2. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO CON LA MEJORA	122
4.2.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS.....	134

4.3. REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE.	142
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
5.1. CONCLUSIONES	144
5.2. RECOMENDACIONES	145
REFERENCIAS	146
ANEXOS.....	161
ANEXO 1. APLICACIÓN DE ENTREVISTA SOBRE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD SUCRE	162
ANEXO 2. HERRAMIENTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	i
2.1. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE TALENTO HUMANO DEL GAD SUCRE	i
ANEXO 3. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD SUCRE	ii
CONTENIDO DE CUADROS	iii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	iv
PRESENTACIÓN	1
OBJETIVOS	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
MARCO JURÍDICO	4
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	6
GLOSARIO/CONCEPTOS.....	7
POLÍTICAS.....	10
ESTRUCTURA ORGÁNICA POR NIVELES JERÁRQUICOS DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE	12
SIMBOLOGÍA.....	13
PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE	14

REFERENCIA.....	31
-----------------	----

CONTENIDO DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Análisis Valor Añadido (AVA).....	51
Tabla 2. Índice de Valor Añadido.....	51
Tabla 3. Matriz de Valor Añadido.....	52
Tabla 4. Proceso de selección del personal.....	57
Tabla 5. Ficha de proceso de selección del personal.....	58
Tabla 6. Diagrama de flujo de proceso de selección del personal.....	66
Tabla 7. Proceso de evaluación de desempeño.....	67
Tabla 8. Ficha del proceso de evaluación de desempeño.....	68
Tabla 9. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de desempeño.....	73
Tabla 10. Proceso de formación y capacitación.....	74
Tabla 11. Ficha del proceso de formación y capacitación.....	75
Tabla 12. Diagrama de flujo del proceso de formación y capacitación.....	79
Tabla 13. Proceso de clasificación de puestos.....	80
Tabla 14. Ficha del proceso de clasificación de puestos.....	81
Tabla 15. Diagrama de flujo del proceso de clasificación de puestos.....	84
Tabla 16. Proceso de planificación de talento humano.....	85
Tabla 17. Ficha del proceso de planificación de talento humano.....	87
Tabla 18. Diagrama de flujo del proceso de planificación de talento humano.....	89
Tabla 19. Proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	89
Tabla 20. Ficha del proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	90

Tabla 21. Diagrama de flujo del proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	92
Tabla 22. Análisis AVA proceso de selección del personal.....	93
Tabla 23. Cálculo del Índice del valor añadido del proceso de selección del personal.....	95
Tabla 24. Matriz AVA del proceso de selección del personal.....	96
Tabla 25. Análisis AVA proceso de evaluación del desempeño.....	99
Tabla 26. Cálculo del Índice del valor añadido del proceso de evaluación del desempeño.....	99
Tabla 27. Matriz AVA del proceso de evaluación del desempeño.....	100
Tabla 28. Análisis AVA proceso de formación y capacitación.....	102
Tabla 29. Cálculo del Índice del valor añadido del proceso de formación y capacitación.....	103
Tabla 30. Matriz AVA del proceso de formación y capacitación.....	104
Tabla 31. Análisis AVA proceso de clasificación de puestos.....	106
Tabla 32. Cálculo del Índice del valor añadido del proceso de clasificación de puestos.....	107
Tabla 33. Matriz AVA del proceso de clasificación de puestos.....	107
Tabla 34. Análisis AVA proceso de planificación de talento humano.....	109
Tabla 35. Cálculo del Índice del valor añadido del proceso de planificación de talento humano.....	110
Tabla 36. Matriz AVA del proceso de planificación de talento humano.....	111
Tabla 37. Análisis AVA proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	112
Tabla 38. Cálculo del Índice del valor añadido del proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	113
Tabla 39. Matriz AVA del proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	113

Tabla 40. Diagrama AS-IS del proceso de selección del personal de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	117
Tabla 41. Diagrama AS-IS del proceso de evaluación de desempeño de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	120
Tabla 42. Diagrama AS-IS del proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	122
Tabla 43. Diagrama AS-IS del proceso de clasificación de puestos de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	124
Tabla 44. Diagrama AS-IS del proceso de planificación de talento humano de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	125
Tabla 45. Diagrama AS-IS del proceso de seguridad y salud en el trabajo de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	126
Tabla 46. Indicadores del proceso de selección del personal de la unidad administrativa de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	127
Tabla 47. Indicadores del proceso de formación y capacitación de la unidad administrativa de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	128
Tabla 48. Indicadores del proceso de evaluación de desempeño de la unidad administrativa de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	130
Tabla 49. Indicadores del proceso de seguridad y salud en el trabajo de la unidad administrativa de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	131
Tabla 50. Indicadores del proceso de clasificación de puestos de la unidad administrativa de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	132
Tabla 51. Indicadores del proceso de planificación de talento humano de la unidad administrativa de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	134

FIGURAS

Figura 1. Normativa ANSI (American National Standard Institute).....	25
--	----

Figura 2. Normativa ISO (International Organization for Standardization).....	25
Figura 3. Modelo de Ficha de Proceso.....	27
Figura 4. Estructura Orgánica del GAD Sucre.....	42
Figura 5. Ubicación Gad Sucre.....	43

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo proponer un rediseño de procesos de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. La metodología se organizó en tres fases: en la primera se desarrolló la representación de los procesos por medio de fichas y el diagrama AS IS para identificarlos; en la segunda se desarrolló la mejora de procesos, con la aplicación del Análisis del Valor Añadido (AVA), estableciendo los indicadores para cada uno de ellos; finalmente en la tercera fase se realizó el rediseño del manual de procesos y procedimientos. Los principales resultados de esta investigación están centrados en la detección de seis procesos no identificados en el actual manual; la aplicación del AVA estableció que la eficiencia de los procesos oscila entre el 55,56 % y el 80 %. En este sentido, la propuesta del rediseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre mostró que las mejoras incrementan la eficiencia en un 100%.

PALABRAS CLAVE

Procesos, rediseño de procesos, manual de procesos

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a process redesign of the Human Talent Unit of the Decentralized Autonomous Government in Sucre canton. The methodology was organized in three phases: in the first, the representation of the processes was developed by means of cards and the AS IS diagram to identify them; in the second, the improvement of processes was developed, with the application of the Added Value Analysis (AVA), establishing the indicators for each one of them; finally, in the third phase, the redesign of the processes and procedures manual was carried out. The main results of this research are focused on the detection of six processes not identified in the current manual; the application of the AVA established that the efficiency of the processes ranges between 55.56% and 80%. In this sense, the proposal for the redesign of the Manual of Processes and Procedures of the Human Talent Unit of the GAD in Sucre canton showed that the improvements increase efficiency by 100%.

KEY WORDS

Processes, process redesign, process manual

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión por procesos dentro de las organizaciones se consolida como una habilidad que abre paso a la eficiencia de todas aquellas actividades que se desarrollan internamente, permitiendo la innovación continua para conseguir los objetivos corporativos. Robles y Diaz (2017) se refieren a este recurso como un elemento que busca conseguir la eficiencia y eficacia en las organizaciones, permitiendo, a la vez, mejorar en cuestiones de posicionamiento del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del público objetivo. En el ámbito de la administración pública, esta técnica facilita que los servicios que se brindan a la ciudadanía sean administrados y empleados de manera efectiva, erradicando las constantes molestias ciudadanas y la incomodidad que causa el manejo inadecuado de las organizaciones estatales.

En la misma línea, Sotomayor et al. (2019) establecen que el hecho de hacer uso de la gestión por procesos engloba una mejora general en toda organización que se emplea, es decir, en cada uno de los aspectos que forman parte de ella, permitiendo alcanzar un ambiente agradable a partir de las mejoras que surjan. Todo esto puede ser aplicado en la optimización de recursos y reducción de gastos a nivel administrativo público o privado.

En Ecuador, la gestión por procesos se encuentra en una etapa de grandes cambios para la mejora de la Administración Pública (Norma Técnica para la Mejora continua e innovación de procesos y servicios, 2020). La mayor parte de las herramientas creadas para cumplir con este propósito ha tenido una mayor aplicación en el sector privado, aunque con el pasar de los años se ha puesto en evidencia el gran impacto que tiene la gestión por procesos en el sector público. Las instituciones públicas y sus unidades en el país, que no cuentan con una gestión por procesos adecuada se sostendrán en un ambiente administrativo no

planificado y sin ningún tipo de evaluación o medición que les permita realizar tareas de forma responsable y efectiva. Así mismo, cuando estos procesos son aislados y no se encuentran actualizados de manera que estos necesitan cambios constantes en caso de que su rendimiento y evaluación no logre el objetivo esperado. Las instituciones deben preocuparse por la falta de gestión por procesos, puesto que es el mecanismo principal para la ejecución correcta de funciones para cada uno de los cargos asignados.

A partir de estas especificaciones se hace hincapié de la gran incidencia que tiene la gestión por procesos en la administración actual de las instituciones públicas y la importancia de contar con procesos que ayuden a mejorar la gestión organizacional. En este contexto los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en su mayoría, no cuentan con una gestión por procesos actualizada e incluso en muchos casos no existe, lo que se constituye en una problemática al momento de ejecutar, designar tareas y obligaciones. Esta herramienta administrativa debe ser prioridad en todos los niveles de gobierno para poder trabajar conjuntamente bajo directrices de acuerdo con la normativa vigente, permitiéndoles a los GAD la facultad de crear y planificar para el cumplimiento de sus fines pertinentes.

Un elemento que contribuye significativamente a la introducción de la gestión por procesos en las organizaciones es la existencia de manuales que guíen el proceso administrativo, denominados manuales por procesos, para lo que es necesario hacer énfasis en que su importancia dentro de la empresa es tan elevada que se han convertido en una necesidad al interior de las mismas, puesto que son documentos que reúnen un sinnúmero de información que debe ser entendida y aplicada dentro del ámbito laboral, para que tanto administrativos como colaboradores sigan la misma línea de trabajo (Dávila, 2018). Así mismo para Vásquez (2018) lo importante es la aplicación de los manuales de procesos dentro de la organización, para un mejor desempeño organizacional y por ende mejores experiencias de atención a los usuarios.

Cabe mencionar, que pese a los incontables beneficios que tiene la gestión por proceso, su introducción a las organizaciones es catalogada como una tarea de arduo trabajo y dificultad (Medina et al., 2019), sin embargo, existe un alto número de instituciones públicas que han implementado este modelo, y actualmente cuentan con una amplia experiencia en su uso, así como un marcado porcentaje de buenos resultados que no alejan mucho la teoría de la realidad, es por ello que en el año 2014, el Gobierno Provincial de Manabí emite una resolución importante para el sector público, debido a que en el literal 8 de dicho documento, centra su interés en el incremento de la capacidad de gestión que tienen las instituciones, a través del uso del enfoque por procesos, en los diversos ámbitos que componen la organización (Acuerdo Ministerial N. 00001034 de 2014 del Gobierno Provincial de Manabí). Acciones como estas esclarecen aún más el importante hecho de adquirir el modelo de enfoque por procesos, considerando que de esta manera es posible manejar mejor los recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos dentro de la organización, sincronizando todos los procesos desarrollados en cualquier ámbito que se ejecuten.

De acuerdo con las Normas Técnicas de Gestión de Procesos del Gobierno Provincial de Manabí (2012), de manera específica el artículo 6 señala que, este modelo de gestión resulta de un sinnúmero de actividades sistemáticas que se desarrollan a través de un círculo de mejoras permanentes, a partir de la medición, análisis, y control de indicadores de avances positivos, teniendo como fin que en esta provincia se proporcionen servicios de calidad y calidez, para contribuir a la satisfacción de la necesidades de su población. En la misma dirección, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME, 2014) se ha enfocado en el desarrollo de acciones para asistir técnicamente la gestión de los procesos relacionados con el talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, para lo cual ha diseñado el Estatuto y Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos, todo esto con el fin de fortalecer las instituciones a partir de los problemas existentes, y posteriormente definir soluciones efectivas.

A través de este enfoque también se brinda soluciones y mejoras significativas para que las instituciones públicas, en este caso particular los GAD municipales del país contribuyan a que la ciudadanía tenga soluciones más efectivas a sus pedidos y solicitudes dentro de la gestión pública que realizan estas entidades, comprendiendo una estructura sincronizada en la que todos se comprometan con el desarrollo institucional y el bienestar general. Para el impulso de la gestión de procesos, se debe principalmente tener conocimiento de todas las instancias y dependencias que conforman un GAD, así como todas aquellas funciones encomendadas que debe cubrir en beneficio de la colectividad, situación que se maneja desde la Gestión de Talento Humano. Silva (2018) asegura que esta unidad departamental es indispensable en todas las instituciones debido al manejo de las actividades y procesos que tienen relación directa con el personal que labora.

En una entrevista a la Ing. M. García (comunicación personal, de junio de 2020) de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre; manifestó que no cuentan con una gestión por procesos actualizada; ya que el manual de procesos del GAD de Sucre es del 2011, el que muestra la estructura orgánica – funcional del municipio, y los principales procesos clasificados en: legislativos, gobernantes, asesor, habilitante o de apoyo, y sustantivo o productivo generador de valor. A partir de lo anterior los procesos de gestión de talento humano fueron identificados como procesos de apoyo o habilitantes para la operatividad de los demás, en esta clasificación habría que considerar que de acuerdo con Robles y Díaz (2017), “sin los procesos estratégicos y los de soporte no podrían realizarse adecuadamente los procesos operativos” (p. 2). En el documento referido se presentan un conjunto de actividades que pudieran considerarse procesos, subprocesos y procedimientos que no están documentados del todo con las técnicas y herramientas que demanda la gestión por procesos, razón por la cual se necesita el rediseño de los mismos, incorporando soluciones, a través de una guía que sirve para ser consultada por parte de los servidores de la unidad,

siendo una base de dirección integral en todas las actividades, beneficiando a toda la institución de manera que esta controla a todo el personal que labora en el GAD.

Lo planteado hasta aquí permite identificar la situación actual de la gestión por procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre, por lo tanto la presente investigación propone una mejora en dichos procesos, herramienta administrativa que permite tener una visión más clara de la ejecución de los mismos y sus respectivas actividades, con diferentes directrices que se deben realizar para generar valor y así cumplir los objetivos de la Unidad y los de la Institución respectivamente. Por tales razones nace la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la gestión por procesos en la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Respecto al factor legal de esta investigación, se justifica con bases en la Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional (2011) de manera específica en su artículo 18 titulado Gestión de procesos, el que en líneas generales, resume las actividades de carácter sistemático que estructuran el ciclo de mejora continua, a partir de una definición que luego debe ser medida, analizada, para su constante innovación y control de todas las actividades y procesos corporativos, con un fin que recae en el hecho de que la administración pública central y las dependencias correspondientes proporcionen calidad en sus servicios al momento de satisfacer las necesidades de la sociedad. Dentro de los GAD municipales existen normativas internas y propias basadas en las generales, las cuales se asientan para tomar decisiones y así crear los diferentes procesos de acuerdo con las necesidades que presenten. Es por lo que la autonomía con la que cuentan les permite crear su propia jurisdicción y ámbitos en los que se desenvuelven.

En relación con el ámbito económico todos los procesos generados en la unidad de talento humano, tienen repercusión directa con el accionar y desempeño de los colaboradores de una institución, ya que al no contar con una gestión por procesos adecuada vez representa una influencia directa con la comunicación interna, la falta de información, escasa cooperación y demás indicadores que dejan como resultado los conflictos laborales, mismos que tienen un marcado efecto en el sector económico de la institución al verse desfavorecida la eficiencia en la utilización de los recursos (Calderón, 2016). Por ello, incorporar mejoras en la gestión por procesos permite al GAD del cantón Sucre la optimización de tiempo y recursos disponibles. Además, aporta a eliminar, fusionar o crear procesos que agreguen valor logrando la funcionalidad de la gestión de talento humano y de los rubros de la institución.

Por otra parte, con la mejora de la gestión de procesos, se ven beneficiados tanto la institución, la ciudadanía y sobre todo los servidores debido a que pueden hallar un documento donde se encuentre todo lo referente a sus cargos, puestos y, por lo tanto, a sus funciones y actividades. En este punto es importante recalcar que al tener cada servidor planteadas sus respectivas atribuciones se puede contrarrestar la carga laboral, la duplicidad de tareas y se desarrolla de manera más efectiva las actividades encomendadas. En definitiva, se aportaría con esta investigación a un incremento de la calidad de los procesos.

De forma metodológica al analizar este apartado, se puede añadir que la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre dentro de su gestión por procesos cuenta con diferentes lineamientos para llevar a cabo sus actividades, los mismos que necesitan una actualización. Usar una metodología para estos fines permite describir cuales son las actividades actuales y de esta manera actualizarlas las existentes, así mismo identificar las falencias que se necesitan llevar a cabo para lograr la eficiencia dentro del área y de la institución; y así aportar procedimientos metodológicos que pueden ser empleados en la gestión de otros procesos de este GAD.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un rediseño de procesos a la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre para la mejora de la gestión por procesos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Representar los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre.
- Mejorar los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre.
- Rediseñar el Manual de procesos y procedimientos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre.

1.4. IDEA A DEFENDER

La propuesta de rediseño de procesos para la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre mejora la gestión.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. PROCESOS

Para Cantón (2019) proceso es “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, o beneficiario de servicios o prestaciones, que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo)” (p. 3).

Como se mencionaba con anterioridad, un proceso es la consecución de las tareas que permite que se lleve a cabo de forma correcta y ordenada los procedimientos dentro de una organización, lo cual beneficiará a la misma en el cumplimiento de los objetivos por parte de sus trabajadores y los direccionará hacia las metas requeridas.

Ante esta situación, es de gran importancia que las organizaciones identifiquen las exigencias requeridas en la actualidad por el entorno y la situación en la que se encuentran para que se ejecuten los cambios, de manera eficaz, lo cual le permita obtener una posición favorable en el campo donde se desenvuelven. Por tal razón, González *et al.* (2019) añaden que, “para mantener un dinamismo en las organizaciones y su enfoque a los resultados, un proceso es la secuencia de pasos diseñados con el fin de producir un producto o servicio de valor para alguien externo al proceso” (p. 3). Lo cual, posibilita a la organización a efectuar un análisis de perfeccionamiento de las funciones y actividades que llevan a cabo sus colaboradores para lograr el mejoramiento en su competitividad.

Los procesos en su gran mayoría son considerados como la parte operativa de las organizaciones, mismos que se basan en elementos de entradas, los cuales se transforman a través de actividades que permiten obtener un resultado

deseado, de esta forma, Llanes y Lorenzo (2017) mencionan que los procesos son actividades de entradas y salidas, que se encuentran, para que de esta forma todas las acciones que se llevan a cabo dentro de las mismas permitan que el producto saliente, disponga de una serie de características que ayude a cumplir con las expectativas de los usuarios.

Mallar (2019) describe cuatro elementos que conforman un proceso tales como; input: que es conocido como los recursos y personas que sufren transformaciones; recursos o factores que transforman: interviene directamente en los elementos del input; flujo real de procesamiento o transformación: hace referencia a las diferentes transformaciones que se sitúan en dentro de un proceso; outputs, los cuales son aquellos que intervienen en una organización de manera directa; debido a que estos permiten verificar el cumplimiento en el cual se están llevando a cabo los mismos, es decir, están presentes desde el inicio o transformación del bien o servicio hasta que se satisface los requerimientos de los usuarios.

En síntesis, un proceso es un conjunto de actividades que se realizan de manera cronológica, las cuales tienen como objetivo indicar el inicio y fin de las tareas, es decir, señalando el orden en que el usuario percibe el producto o servicio dentro de una organización, o mismo que puede ser utilizado en los diferentes ámbitos de la vida del cliente.

2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Son varios los autores que han establecido criterios de clasificación de los procesos. Más adelante se presentan a partir de los criterios planteados por Oña (2015), Mendoza y Mendoza (2018); y Velásquez (2019); permitiendo deducir que independientemente del nombre que otorgue cada autor a las clasificaciones, se visualiza que comúnmente aquellos procesos que son empleados en la actualidad

por las organizaciones, son: procesos operativos/misionales/claves/agregadores de valor, estos se relacionan con las tareas que se realizan dentro de un proceso, y afecta directamente al usuario; estratégicos/gobernantes, se elaboran en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos; y los de apoyo/soporte/habilitantes o de asesoría, que estos son las actividades secundarias de la cadena de valor que tienen clientes internos o apoyan los procesos operativos.

Como se ha podido plantear anteriormente, los procesos consiguen un alto impacto dentro de las organizaciones, por ejemplo los procesos estratégicos, definidos por Oña (2015) como aquellos que permiten que una organización funcione, mediante la relación de sistemas y subsistemas, tales como recursos humanos, económicos y de logística, mientras que Mendoza y Mendoza (2018) agregan que estos establecen guías, protocolos, planes y otros elementos que plantean cómo realizar las actividades organizacionales en cada uno de los procesos ejecutados, de igual forma para Vásquez (2019), quien los clasifica como procesos sustantivos, lo engloba como toda acción que encamina al cumplimiento de los objetivos de una entidad.

En la misma línea, están los procesos operacionales, aquellos que proporcionan datos de la manera en la que se deben hacer las cosas, es decir, guían la ejecución de las actividades y tareas dentro de la organización (Oña, 2015), además es necesario destacar que estos procesos tienen correspondencia directa con el cliente, concediendo un control de calidad al emplearse (Mendoza y Mendoza, 2018), y pese a que pueden tornarse invisible para el destinatario no se resta sentido a su utilidad, ya que aun así desempeña su rol de hacer cumplir los objetivos primarios (Vásquez, 2019).

Por otra parte, se mencionan los procesos de apoyo, que para Oña (2015) conllevan a mejorar los sistemas de gestión, proporcionan recursos claves para llevar a cabo los otros procesos (Mendoza y Mendoza, 2018), mientras que Vásquez (2019) asegura que la finalidad de este es llevar la monitorización y evaluación de todos los logros, avances y nivel de eficiencia de la organización, permitiendo así el apoyo a la relación con los consumidores o clientes.

Seguidamente, están los procesos de soporte, los cuales realizan aportes indispensables para que pueda realizarse mediante cualquier tarea o proceso dentro de la organización (Oña 2015), otro autor añade que este se relaciona directa e indirectamente con las necesidades y requerimientos del cliente o el diseño de un producto nuevo (Vásquez, 2019).

De igual forma están los procesos de asesoría, los cuales permiten conseguir el éxito, a través de las ideas de cómo lograrlo (Oña, 2015) así mismo, Vásquez (2019) indica que este proceso mantiene una relación directa con las estrategias de la empresa tal como lo indica también en el proceso crítico que permite la toma de decisiones estratégicas en relación con la finalidad de la organización

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN

La gestión por procesos busca que las organizaciones se adapten con mayor facilidad al entorno, de tal forma que esto contribuya al logro de los objetivos. Por tal razón, Ruíz *et al.* (2016) expresan que “la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas” (p. 5).

Esta representa una disciplina que ayuda a las organizaciones a identificar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos que se emplean

en la misma, con la finalidad de obtener la credibilidad con el cliente, mediante la implementación de procesos competitivos, que orienten a la mejora continua y a lograr la satisfacción de los usuarios. Por tal motivo, Palma *et al.* (2015) alegan sobre la importancia de que las organizaciones consideren el enfoque de procesos, desde el momento en que están diseñando sus objetivos estratégicos, debido a que esta no solamente puede ser utilizada como una herramienta para el mejoramiento de los procesos, sino que estos autores, hacen hincapié a que el objetivo primordial de la gestión por procesos es el desarrollo de estrategias y mejora continua de manera global en una organización.

Ante lo expuesto, se considera que es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de los objetivos. Por tal motivo, Moreira (2019) argumenta que “su implementación permite definir los recursos, las metodologías, programas, el responsable de cada proceso, (...). Para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas” (p. 3).

Es por esto, que la gestión por procesos facilita a la organización a tener una visión más allá, debido a que es en donde se muestra todos los procesos de forma conjunta, los cuales permiten satisfacer las necesidades, lo cual es el objetivo primordial de la misma.

Por su parte Cabrera *et al.* (2015) definen “la gestión por procesos como uno de los conceptos modernos de direccionamiento, que ha resultado como apoyo a la necesidad que tienen las organizaciones de encaminar sus esfuerzos en la construcción de una nueva estructura administrativa” (p. 143).

Desde estas perspectivas la gestión por procesos es aquella que permite mejorar el desempeño de manera más eficiente y eficaz, con la optimización de procesos que no aportan valor en una organización, debido que a través de esta se diseña, modela, organiza, y mejora, con la finalidad de que la organización logre las metas establecidas y esperadas.

2.2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con Santos (2016) uno de los principales objetivos que la gestión por procesos presenta dentro de una organización, es que mediante su aplicación aumente la productividad y eficiencia con que se están realizando las actividades dentro de la misma, lo cual asegure la satisfacción plena de los usuarios.

A su vez, los autores Cuzco y Moreno (2015) señalan que la meta de la gestión por procesos es el aumento de los resultados por medio del crecimiento del nivel de satisfacciones, incrementando la productividad y poniendo en marcha parámetros que produzcan un valor agregado al servicio, que el usuario perciba fácilmente.

Conforme a lo anterior, es necesario mencionar que la gestión por procesos permite asegurar que las actividades que se desarrollen con regularidad dentro de las organizaciones se lleven a cabo de forma coordinada y oportuna; mejorando así su competitividad, productividad, calidad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

2.2.2. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

A continuación, se muestra lo expresado por Santos (2016), quien considera nueve fases para implementar la gestión de procesos, mismas que se encuentran divididas en cuatro ciclos; los cuales corresponden al curso normal de los

eventos, siendo esta una forma secuencial para cada proceso, y para la utilización de estos, en el cual este autor añade que no se trabaja con todos a la vez; sino que para su uso se deberá tener presente que cada uno tiene diferentes niveles de avance: en el primer ciclo, se debe realizar la incorporación de la gestión de procesos en la organización, expresándola en el plan estratégico, dando paso a la creación de un área específica para los procesos y con ello la designación de recursos humanos para formar un equipo de trabajo e identificar los recursos tecnológicos y finalmente realizar una preparación integral del área y la organización en general. En el segundo ciclo se concentra en el mantenimiento visual de los procesos, mediante sus dos fases; inicialmente se debe diseñar un mapa de procesos, el cual radica en englobar todos los procesos organizacionales, para luego detallar y segmentar actividades y así elaborar un plan de estrategias para cumplir el rol y objetivo de la organización. En la segunda fase, se deben representar estos procesos mediante modelos visuales, por ejemplo, flujogramas o lista de acciones o tareas, permitiendo realizar observaciones o recomendaciones a nivel general, una vez analizados a profundidad.

Mientras que en el tercer ciclo se centra en la intervención de los procesos modelados anteriormente, a partir de las cuatro fases con las que cuenta: gestión estratégica de procesos, prioriza, define indicadores y dueños de los procesos, así como también determina objetivos que optimizan estos métodos; la mejora de procesos: se identifican, definen y plantean mejoras, con la finalidad de poder conseguir los objetivos planteados; el rediseño: es la aplicación de soluciones para obtener el objetivo trazado en el proceso anterior, siempre orientado al cambio; formalizar procesos: se asegura de que se ponga en práctica las nuevas estrategias y formas de trabajo. Y finalmente, en el ciclo cuatro, se exige el proceso rediseñado recientemente, estando formalizado u optimizado, esto a través del control de procesos, fase que hace posible el seguimiento y cumplimiento de los estándares y reacciones, siendo un rol que debe desarrollar el dueño, en cuanto a la segunda fase, mejora continua, genera un diseño y

práctica de la manera en la que se le dará continuidad al proceso, para adaptarlo a las necesidades existentes y capitalizar innovaciones dentro de la organización.

Las fases que intervienen dentro de la gestión por procesos en su gran mayoría dependen de las metas que tengan planteadas las organizaciones, o de la forma que operen y lleven a cabo cada uno de sus procesos, en correspondencia del plazo por el cual tienen trazados sus objetivos.

2.3. MEJORA DE PROCESOS

La mejora continua es uno de los principios básicos de la gestión por procesos. Aguirre (2015) indica que “una organización gestionada en base a procesos tiene su característica fundamental en que, al realizarse una mejora en los procesos, se produce un resultado beneficioso en cuanto a los objetivos” (p. 17). La mejora de los procesos en este contexto significa optimizar la efectividad y eficiencia que demandan los nuevos y futuros clientes, el cual es un reto para toda organización. Auliso *et al.* (2018) alegan sobre lo indispensable que es mejorar los procesos dentro de una organización, de manera que esto permite que estas puedan alcanzar la eficiencia y eficacia en sus tareas diarias, logrando mayor flexibilidad, es decir, menor coste, mayor calidad y menor tiempo de ejecución.

De acuerdo con las referencias anteriores, la aplicación de las mejoras en los procesos derivará un sinnúmero de aprovechamiento con respecto a la organización, debido a que la utilización de estas da fruto a disminución de recursos, tiempo y se logrará un mayor empleo de productividad, obteniendo menos desperdicios de recursos en la organización.

2.3.1. BENEFICIOS DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS

La mejora de los procesos es indispensable dentro de todas las instituciones, entre otras razones porque permite encaminar resultados óptimos, suprimir aquellos que no agregan valor y mejorar los que necesitan una reestructuración, con el objetivo principal de que en una organización se brinden servicios óptimos (Aguirre, 2015).

Por ello, estos beneficios se concentran en los ámbitos organizacionales y en procedimientos específicos, de acuerdo con la necesidad encontrada, permitiendo la adquisición de mejoras y resultados que pueden demostrarse a corto plazo, así mismo, conlleva a que la productividad crezca y la organización se convierta en competitiva, adaptando los procesos análogos a la realidad tecnológica, y eliminando procesos repetidos (Barrios, Delgado y Fernández, 2016), en resumen, puede argumentarse que aumenta la eficacia, la productividad, permite el flujo informativo y mejora la calidad del producto o servicio, consintiendo así mejor orientación al cliente.

Dicho lo anterior, básicamente las mejoras se desarrollan en las actividades o tareas de los procesos, aunque no únicamente y confiere múltiples beneficios a las organizaciones, ya que mediante estas se pueden hacer procesos más efectivos, eficientes y adaptables en las organizaciones, de manera que cuando también se transforma a las entradas, se pueda conseguir salidas que permitan que los procesos de la organización añadan valor a estas.

2.4. REDISEÑO DE LOS PROCESOS

El rediseño de procesos es aquel que permite en la organización modificar los procesos ya existentes, es decir, este admite a los superiores de la organización replantear sus actividades realizadas con anterioridad, tomando mejores

decisiones en beneficio de la institución, con la finalidad de dar cumplimiento a la razón de ser de la entidad. (Ospina, 2016).

Por tal motivo, el borrón y cuenta nueva que se lleva a cabo en la reingeniería implica dejar a lado lo que existe en la actualidad y partir de los requerimientos que tienen tanto los consumidores y clientes, debido a que la ineficiencia puede entorpecer en la productividad de la organización.

Al respecto de la reingeniería, Medina *et al.* (2019) manifiestan que “se refiere a un diseño radical de los procesos de trabajo de una empresa para mejorar la productividad u el desempeño financiero, (...). Es un método donde las actividades de trabajo sufren cambios radicales y son rediseñadas” (p. 25).

Al hablar de rediseño, entonces, puede obtenerse replanteando las actividades con un cambio radical (reingeniería), pero puede obtenerse por otras vías menos radicales, sin partir de cero necesariamente de acuerdo con lo manifestado por Rojas y Bances (2017) donde estos expresan que es un instrumento que se concentra en mejorar el cumplimiento de las obligaciones en una organización, a partir de un objeto de cambio y de lo que se quiere conseguir, posterior al diagnóstico base para rediseñar y validar los procesos por medio de indicadores efectivos para tal acción. Estos procesos, permiten un cambio integral en cada uno de los elementos que se engloban dentro de la organización, sin olvidar que el diagnóstico realizado debe ser exhaustivo para poder cumplir realmente con la finalidad del rediseño y poder validar y emplear de forma positiva este proceso dentro de la organización, porque de lo contrario los cambios carecerían de beneficios y se perdería la finalidad que tiene el rediseño de procesos.

2.4.1. METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO DE PROCESOS

Una vez analizada la definición de rediseño de procesos, en este acápite se presentarán metodologías propuestas por varios autores para alcanzar un

rediseño de procesos. De acuerdo con Serrano y Ortiz (2012) se entiende por metodología en este contexto la “descripción paso a paso y de forma estructurada de los conocimientos y experiencias propuestos para llevar a cabo, (...) el mejoramiento de los procesos en las organizaciones” (p. 21). Sin embargo, de acuerdo con Moreno y Parra (2017) al analizar varias metodologías para la aplicación de la reingeniería de procesos que tienen la finalidad el rediseño de los procesos detectaron como elemento común que son “una secuencia de pasos generales sin describir las posibles técnicas a aplicar o procedimientos a seguir” (p. 135). Es por lo que a continuación se presentarán metodologías desarrolladas para el rediseño de procesos en determinados contextos investigativos.

La propuesta de Jurado (2015), para el rediseño de procesos de una compañía de servicios de remesas parte del análisis de la situación actual de la estructura y sus procesos, utilizando herramientas como FODA, análisis del entorno competitivo, levantamiento de los procesos, mapas de proceso y cadenas de valor, también se realiza el uso de indicadores. Para la obtención de información y validación de resultados se trabajó en talleres con trabajadores involucrados en los procesos estudiados. Otra de las experiencias prácticas de metodologías para rediseño de procesos también es la establecida por Puertas (2016) que incluye la elaboración del mapa de procesos, levantamiento del proceso, diagrama de flujo funcional o flujograma, análisis del valor agregado, mejoramiento de los procesos, manual de procedimientos e indicadores de gestión.

Rojas y Bances (2017) aplican una metodología para el rediseño de los procesos de una empresa de servicios que consta de cinco fases: seleccionar (los procesos a rediseñar mediante priorización), analizar (los procesos empleando para ello la documentación del proceso por medio de diagramas de flujo, entre otras), medir (los resultados y detectar las deficiencias del proceso), mejorar (el proceso a partir de un conjunto de actividades que conllevan a la implementación de las mejoras) y por último evaluar (el impacto de las mejoras y estandarizar el proceso). Por otro lado, la propuesta de Herrera *et al.* (2019) para el rediseño de procesos en una

empresa de transporte de mercancías partió de un diagnóstico del proceso en estudio a través de entrevistas, se realizó un despliegue de la función de calidad y se caracteriza y realiza el flujograma del proceso mejorado.

Como se ha observado, cada contexto en el que se encuentra el negocio es distinto, sin embargo, todas estas reúnen las mismas metodologías, de manera que comprenden características similares y se encuentran en las mismas situaciones. (Serrano y Ortiz, 2012, p. 21). Por otro lado, siguiendo el criterio de los autores antes mencionados se podrían adoptar las características mejores de cada metodología obteniendo una adaptada a los contextos de las organizaciones donde se aplicarán. Es así como pueden detectarse en las metodologías estudiadas en este acápite, elementos metodológicos que pueden ser adaptados a determinados contextos entre los que destacan: el diagnóstico del proceso, levantamiento de los procesos, mapas de procesos y cadenas de valor, diagrama de flujo funcional o flujograma, análisis del valor agregado, manual de procedimientos e indicadores de gestión.

En el contexto de las propuestas anteriores, la propuesta de Medina *et al.* (2019) aunque basada en un procedimiento para la gestión por procesos, se enfoca a la mejora continua de estos, aporta características interesantes ya que podrían ser aplicadas al contexto de investigaciones para el rediseño de los procesos al presentar una secuencia bien estructurada y explícita de pasos junto con métodos y herramientas de apoyo. Destaca en esta propuesta la formación del equipo de trabajo, obtención del listado de los procesos, representación general del proceso, representación de la ficha de procesos y selección de los indicadores.

2.5. HERRAMIENTAS DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA

2.5.1. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos es una representación esquematizada de los procesos que conforma una organización. Cantón (2019) señala al respecto como mapas de procesos “a cualquier descripción gráfica que permite visualizar un proceso entero e identificar sus áreas con las fortalezas y debilidades” (p. 11). Así como lo manifiestan Hernández *et al.* (2016), donde alegan que “un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas” (p. 3).

Estos mapas permiten tener una visión completa de la organización, en función de su misión, objetivos, entradas y salidas; partiendo desde las necesidades del usuario hasta su satisfacción. Casanova (2018) establece que los mapas de procesos son representaciones gráficas que sirven para interrelacionar los procesos, de manera que estos se puedan entender y sirvan como guía para poder mejorarlos, conforme a que un proceso es muy largo, suele simplificarse en varios subprocesos; mejorando su representación o el propio proceso, con la finalidad de producir una mejora continua e incremental en los mismos.

En definitiva, un mapa de procesos es una representación que lleva a cabo, para poder ordenar de manera más clara y concisa todos los procesos que se ejecutan dentro de una organización, y estos logren ser más entendibles por parte de los integrantes de esta, para que de esta manera sean ejecutados de manera correcta por parte de los colaboradores y estos puedan disminuir costos como tiempo y otros recursos en la ejecución de las actividades.

2.5.2. DIAGRAMA DE FLUJO

Los procesos comúnmente son representados por medio de los diagramas de flujos. Así como lo establece Cantón (2019) donde señala que “un diagrama de flujo es la forma más tradicional para especificar los detalles y pasos de avance,

diversificación, retroceso y posibilidades, de un proceso, que se utilizan principalmente en calidad, en programación, en la industria, entre otros” (p. 10).

Estos se representan, por medio de una serie de símbolos con distintos significados, lo cual ayuda a que se consiga entenderlo de forma más clara y precisa, lo cual permite visualizar de manera más concreta cada una de las tareas y actividades que requiere un proceso desde su inicio hasta su fin.

Cuzco y Moreno (2015) añaden que un diagrama de flujo es aquel que “facilita la obtención de la visión del proceso para mejorar la comprensión, y permite centrarse en los aspectos específicos y apreciar las interrelaciones de los procesos para generar otros procesos y subprocesos” (p. 37).

En síntesis, un diagrama de flujo es una representación gráfica de todas las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, mismo que permite tener una visión más clara de cómo se llevan a cabo cada una de estas, por medio de la utilización de símbolos o figuras con un significado en particular, que les da sentido.

2.5.2.1. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS DIAGRAMAS

Los diagramas son una herramienta muy importante, ya que de manera gráfica y sencilla permite entender diferentes procesos mediante una descripción clara. Para su construcción se deben seguir varios pasos que se convierten en una guía para un buen diseño, Paredes (2015) plantea los siguientes pasos: 1) Determinar un grupo de trabajo en el que se involucren los responsables del desarrollo y práctica de los procedimientos que tienen que ver con el proceso a efectuarse. 2) Plantear el objetivo que se desea conseguir con la construcción del diagrama, así como identificar la persona que lo empleará, para conseguir los detalles y el tipo

de diagrama a utilizar. 3) Concretar los procedimientos desde el primero al último paso, ya que estos se relacionan de principio a fin, y este último marca el inicio de otro proceso.

Los diferentes pasos para la creación de un diagrama de flujo son indispensables de manera que estos facilitan la comprensión o ciclo lo que contribuyen a tener una idea más precisa de los diferentes elementos y de esta forma apreciar las interrelaciones que existen en los mismos.

2.5.2.2. SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJOS

En concordancia con Macías (2018) los diagramas de flujos están compuestos por símbolos, que por lo general son elementos que ayudan a identificar, la entrada, salida o el camino para llevar a cabo una actividad, por esto se presenta dos tipos de normas a utilizar comúnmente dentro de los mismos como son las normas ANSI e ISO-9000, tal como se muestra a continuación en las figuras 1. y 2. respectivamente:

Símbolo	Representación	Utilización
	Inicio, fin	Indican inicio y final del diagrama de flujo
	Operación, actividad	Representa una actividad relacionada a un proceso
	Documento	Documentos que intervienen en la ejecución del proceso
	Datos	Salida y entrada de datos
	Decisión o alternativa	Indica posibles caminos alternativos
	Almacenamiento / Archivo	depósito de un documento o información dentro de un archivo
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página

Figura 1. Normativa ANSI (American National Standard Institute)

Fuente. Datos tomados de Macías (2018)

Símbolo	Representación	Utilización
	Operaciones	Fases y metodología del proceso
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario
	Demora	La detención de un proceso por el retraso de un documento o actividad
	Decisión	Indica posibles caminos alternativos
	Conector	continuidad del diagrama dentro de la misma página
	Conector de página	continuidad del diagrama en otra página

Figura 2. Normativa ISO (International Organization for Standardization)

Fuente. Datos tomados de Macías (2018)

2.5.3. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (AVA)

Para Hernández *et al.* (2015) el análisis del valor añadido es un instrumento que debe aplicarse necesariamente a los procesos organizacionales ya que consigue mejorar su efectividad y eficiencia, dependiendo de la necesidad lo puede lograr realizando una variación primordial en la dirección empresarial o resolviendo una dificultad operativa actual.

Este análisis es utilizado comúnmente con el objetivo de eliminar aquellas actividades que no aportan valor alguno a la organización, optimizando de esta forma recursos y que se beneficie la gestión por procesos de la institución, para así obtener resultados beneficiosos dentro de ella.

Vinajera *et al.* (2017) argumentan que análisis de valor añadido es utilizado por las organizaciones para alcanzar altos estándares en el mercado, que le permita a la misma crecer y lograr obtener una ventaja competitiva, la cual es una técnica que se utiliza comúnmente para eliminar aquellos procesos o actividades que no aportan valor a la organización y les permite ser más competitivos y productivos en el mercado.

La aplicación de la herramienta Análisis de Valor Añadido, en síntesis, permite ver de forma más clara, qué tan eficientes son las organizaciones, y de acuerdo a esto, propicia la aplicación de mejoras q los procesos, que a su vez, permiten ejecutar las tareas consideradas en estos de manera más organizada y estructurada, lo que implica mayor productividad.

2.5.4. FICHAS DE PROCESOS

Según García *et al.* (2017) la ficha de procesos es aquella que muestra los elementos que describen a un proceso o caracterizan el objeto de estudio, es decir, esta se lleva a cabo con la finalidad de mejorar los mismos, de manera que muchos de estos conllevan un flujograma, que a su vez les permite visualizar más cerca los involucrados, las normativas y los riesgos que sufren estos. Por esta razón, Navarro *et al.* (2015) describe que normalmente los elementos que se llevan a cabo en un proceso se añaden mediante una ficha del proceso, de acuerdo con el que se adapte más a los distintos formatos existentes en la actualidad, donde se acopla información referente a: nombre del proceso, propietario o responsable, finalidad, actividades o subprocesos, y por supuesto, las entradas y salidas.

De tal manera, que se puede reflejar en la siguiente figura 6, los elementos que conlleva una ficha de proceso, según la apreciación de los autores Medina *et al.* (2019), tales como:

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Subproceso:	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
Alcance: Inicio: Incluye: Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales)		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales)	
Ofertas de servicios:		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:	
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos legales:	
Registros y formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso:			
Riesgos:		Consecuencias de los riesgos:	
Competencias necesarias:		Valores:	
Capacidad distintiva:		Grupos de interés asociados al proceso:	
Elaborada por:	Revisada por:	Modificada por:	

Fecha:	Fecha:	Fecha:
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:		
Fecha de la próxima auditoría interna:	Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)		

Figura 3. Modelo de ficha de proceso

Fuente. Datos tomados de Medina. *et al.* (2019)

Una ficha de proceso es una tabla, cuadro o figura en la que se de manera más particular las características esenciales de cada uno de los procesos, por esto; estas contienen elementos indispensables que ayudan a conocer de manera sintetizada y clara el proceso en sí, para su rápida comprensión tanto de los que colaboran en él, como de los usuarios o clientes.

2.6. MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos son aquellos que permiten conocer a los trabajadores de una organización, cuáles son las acciones o funciones que ejecutan en su cargo, mostrando (qué, cómo, cuándo y dónde) deben realizarlo; y los recursos primordiales con los que deben contar para desarrollar sus obligaciones. Coincidiendo con Vivanco (2017) “cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad” (p. 16). Por esto, es de suma importancia que se tome en consideración, la implementación de estos manuales en las organizaciones, debido a que beneficia a la gestión por procesos, contribuyendo de esta forma, a la optimización de aquellas actividades que no generan valor alguno ni a la organización ni a los clientes, y contribuyendo de esta forma a mejorar en la calidad del servicio brindado por la institución.

Macías (2016) se refiere a un manual como una herramienta moderna que permite en su gran mayoría a las mejores organizaciones a “integrar todas las

acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que perfeccionen la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo” (pp. 18-19). Los manuales de procesos son importantes en todas las organizaciones, de manera que este es un documento que cuenta con información sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo, de manera que esto permita a los colaboradores tener una visión mas acertada y concisa de los mismos, lo cual beneficiará a la organización, ya que así los trabajadores y clientes conocerán de manera más oportuna y ordenada la información importante de la entidad.

2.6.1. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS

Los diferentes componentes del manual de procesos son fuentes claves para el desarrollo y ejecución de este; mismo que debe incluir todos los requerimientos necesarios con la particularidad de la unidad requerida. Debe contener información que permita bajo las diferentes actividades y detalles, cumplir el objetivo que se pretende lograr. Macías (2018) especifica que los manuales de procesos en su gran mayoría contienen elementos que son indispensables a incluir dentro de los mismos, de tal manera que especifica que los componentes de estos, dentro de una unidad administrativa, son los siguientes:

Índice: contiene los capítulos o temas que forman parte del cuerpo del texto.

En el contenido se establecen los procedimientos que forman de la organización, es decir, su contenido general, sin obviar ningún procedimiento. Cada procedimiento debe contener objetivo, que explica lo que se pretende cumplir con el proceso; áreas de aplicación o alcance de procedimientos, todas las acciones que cubre el procedimiento; responsables, quienes están a cargo, ya sea el área, unidad administrativa o puesto que lleve la ejecución; políticas o normas de operación, los criterios que orientan y facilitan las actividades que se desarrollan en todo el procedimiento; concepto, palabras o términos cuyos significados deben

formar parte de la consulta en el manual; y finalmente debe contener el procedimiento, es decir, el conjunto de operaciones que se desarrollan en el procedimiento, mismas que deben plasmarse de manera escrita en el manual, colocando número de operación, área responsable, describirla, explicación de lo que consiste, la manera en la que se desarrollará, dónde, cuándo y demás datos (Macías, 2018).

Por ello, las organizaciones al enfocarse a un manual donde se regule todas las actividades que desempeña cada colaborador dentro de una organización, permitirá que esta lleve a cabo un mayor control en sus empleados, y se salvaguarde la productividad y calidad del servicio, de manera que una vez empleado se notará la eficiencia con que se lleva a cabo el mismo, así como también las falencias existentes; lo que permitirá que se apliquen medidas correctivas para el mejoramiento de estas.

2.7. INDICADORES

De acuerdo con el Tribunal Supremo de Elecciones (2017) los indicadores proporcionan información cualitativa y cuantitativa, que permite medir, evaluar y monitorear, los distintos programas, proyectos o políticas, para de esta manera proceder a la toma de decisiones y así mejorar la gestión y desempeño de organización, de manera que estos contribuyen significativamente al mismo. De la misma manera, Gutiérrez (2014) coincide con lo anterior, señalando que un indicador puede ser expresado de manera cualitativa o cuantitativa, ya que ayuda a conocer el comportamiento que ha tenido dicha variable en un período de tiempo, determinando la evaluación del desempeño y la evolución que ha tenido en el tiempo.

La Secretaría de Planificación Modelo Integrado de Planificación y Gestión (2021) argumenta, por su parte, que un indicador es una representación,

preferentemente cualitativa, que nace a partir de la relación entre las variables, se encarga de determinar si existe avance o retroceso en el logro de los objetivos, a través de la información relevante que se obtiene, cabe indicar que esta debe ser verificada sin caer en la subjetividad, tomando en cuenta alguna referencia empañada como base, en caso de encontrarse desviación pueden ponerse en práctica acciones de prevención o corrección, dependiendo del caso y los resultados obtenidos.

Luego de analizar a los autores antes mencionados, se puede mencionar que los indicadores son instrumento que son utilizados para medir alguna situación en específica que se quiere contrastar, Por ello la aplicación de estos, dentro de las instituciones, ayuda a que estas marchen de manera correcta y se tomen decisiones correctivas que permitan a la institución mantener controlado todas sus estrategias y procedimientos que requieren aplicar, para el buen desenvolvimiento de esta.

2.7.1. PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR INDICADORES

La construcción de los indicadores debe ejecutarse con la realización de todos estos acápites: la revisión de la calidad del resumen, de manera que cada uno de los indicadores debe contener un nombre sencillo y claro, conforme a lo que se espera cumplir en su objetivo; la identificación de los factores relevantes, es decir, tener claro las preguntas ¿qué?, ¿quién? se medirá los mismos; establecimiento del objetivo de la medición, donde los autores de la investigación deberán tomar la decisión de los puntos más importantes que se desea medir; diseño del nombre y el método de cálculo, donde su nombre debe ser sencillo y entendible por todos, que será medido por una fórmula matemática; determinación de la frecuencia del indicador, es decir, el tiempo en que este se medirá ya sea de manera mensual, semestral, anual, entre otros; y finalmente los medios de verificación, que aquí interviene toda la documentación recopilada para

que la construcción de indicadores se realice de manera verídica y pertinente. (Municipio de Cuernavaca, 2019-2021)

La construcción de indicadores dentro de una organización permitirá a esta tomar decisiones más acertadas, y ayudará, asimismo, a que los indicadores contengan información relevante y se pueda prever las desviaciones en el logro de los objetivos dentro de las organizaciones.

2.8. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión de talento humano dentro de una organización es la encargada de todos los procesos necesarios en la misma; como orientar, desarrollar, auditar y dar búsqueda a las personas, de manera que este es uno de los departamentos más importantes dentro de toda organización, el cual debe comprometer a cada uno de sus colaboradores, para así lograr la productividad, calidad y dar cumplimiento a los objetivos organizativos. Tal como la afirma Vásquez (2018) afirma que la gestión de talento humano, es aquella que está direccionada con todo lo relacionado a las personas que trabajan en la organización; es decir, desde su reclutamiento, formación, evaluación, hasta su salida de la misma, de manera que el objetivo primordial de esta es reclutar personas que trabajen para alcanzar el éxito en la misma.

La gestión de talento humano es aquella que esta basada en la potencialidad humana, donde se puede relacionar con procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, de manera que esta, juega un papel primordial en toda organización (dirección, toma de decisiones y gestión, entre otros), por tal motivo, es imprescindible que se cuente dentro de este departamento con un personal que tenga conocimiento que le permita detectar, impulsar, apoyar e incentivar a cada uno de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva y de acuerdo con Chiavenato (2008) la gestión del talento humano es uno de los recursos primordiales para toda la organización, su finalidad radica en el involucramiento con el capital humano, para así poder potencializar al mismo, haciéndolo sentir parte del crecimiento organizacional, buscando la corresponsabilidad organizacional.

Por tal motivo, la gestión del talento humano es un departamento indispensable dentro de todas las organizaciones, de manera que este departamento adjunta todo lo relacionado a sus colaboradores, mismo que debe estar capacitado para atender cada una de las exigencias requeridas por los trabajadores en beneficio de la institución.

2.8.1. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según Chiavenato (2008) “la Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, señalando seis como los procesos básicos” (pp. 53-54). Los procesos constituyen una parte primordial dentro de esta unidad, estos se involucran dentro de las diferentes actividades que se realizan y son indispensables dentro del marco de la gestión por procesos, como son los de integrar personas, mismos que trata de incluir de la mejor forma, al personal reclutado; organizar personas, donde específicamente aquí se dará funciones a los colaboradores; recompensar personas, aquí se incentiva al personal para trabajar conforme a las necesidades a la organización, donde su esfuerzo será recompensado; desarrollar personas, en este punto, los colaboradores deben obtener un mayor potencial conforme a su puesto de trabajo, por ello deberá capacitarse para brindar un servicio con calidad y calidez; retener personas, ofreciendo un ambiente laboral cálido, con todas las condiciones necesarias para que el trabajador desarrolle su puesto de trabajo motivado; y para finalizar se encuentra el proceso de auditar personas, donde el

trabajo realizado por el colaborador deberá ser controlado por medio de auditorias, para verificar que este cumpliendo con su trabajo de forma correcta.

Es indispensable clasificar los procesos de manera que se orientan a las personas desde diferentes condiciones o aspectos, van de la mano cada uno de ellos. Por ejemplo, al ingresar una persona a la institución pasa por el proceso de integración, luego el de desarrollo; así mismo la unidad o institución debe brindar procesos que permitan mantener su talento humano como recompensar, retener y auditar buscando métodos que favorezcan y mantengan a las personas motivada creando un ambiente óptimo y efectivo.

2.8.2. UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Para Chiavenato (2008) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en las organizaciones en cuanto a las “personas” o los recursos humanos que se dispone, es decir, su factor mas importante el talento humano” (p. 47).

La unidad de Talento Humano busca planear, coordinar y ejecutar los diferentes temas correspondientes al manejo del personal, siendo su objetivo primordial que todas las acciones que realicen vayan encaminadas a cumplir los objetivos institucionales en la mejora de los servicios públicos que se ofrecen.

Según el GAD del cantón Sucre (2011), en su gaceta 7, manifiesta que la misión de la unidad de Talento Humano:

Dinamizar y armonizar las actividades técnicas del talento humano, tendiente a conseguir el cumplimiento de óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos y

externos, dentro de un ambiente de trabajo grato y edificante, que busque paralelamente el bienestar y desarrollo personal y profesional de los integrantes. (p. 22)

2.9. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre expresa que su misión institucional como eje principal de las diferentes actividades que se realizan, incluyendo en estas sus objetivos primordiales como institución pública y como instancia principal en la gestión del Cantón, es:

Fortalecer la organización y participación de la comunidad, para desarrollar, ejecutar y evaluar planes, programas, proyectos y acciones que permiten satisfacer las necesidades y prioridades del cantón, en los ámbitos político-institucional, sociocultural, económico, productivo, servicios básicos, equipamiento, seguridad y conservación del medio ambiente. Como la instancia de representación local deberá: gestionar y coordinar acciones con el Estado Nacional, agencias de cooperación nacionales e internacionales y a la autogestión comunitaria orientada al desarrollo sostenible y sustentable de su población. (párrafo, 1-3)

En este contexto, señala que la visión institucional, del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre como organismo regulador para todo el cantón, es la siguiente:

Para el año 2025, el cantón Sucre tendrá un alto nivel de desarrollo, organizado, equitativo y solidario, con bienestar económico y social, que ejecuta sus competencias exclusivas para el Buen vivir de sus ciudadanos; que contará con servicios básicos e infraestructuras de calidad; con los más altos niveles en salud y educación con equipamiento y capacitación tecnológica de última generación, generando nuevas y suficientes fuentes de empleo. Un cantón integrado a la provincia de Manabí y al país con una

adecuada red vial que permita el desarrollo agrícola, pesquero, turístico muy activo y productivo, que se concentrará de manera creciente en actividades de alto valor agregado y a la provisión de servicios de calidad, un territorio con una comunidad desarrollándose en un ambiente sano y seguro, con una población con identidad cultural fortalecida que conserva y protege el medio ambiente y sus ecosistemas. (párrafo 4-5)

2.9.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE

De acuerdo con la información del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre (2020), la estructura organizativa de la institución se encuentra jerarquizada en diferentes niveles empezando por el Consejo Municipal hasta las diferentes áreas de cada unidad. Así mismo las diferentes entidades que son dependientes del GAD como el Patronato Municipal, Registraduría de la propiedad, entre otros; explicándose de manera más detallada en la siguiente (figura 4); mostrada a continuación:

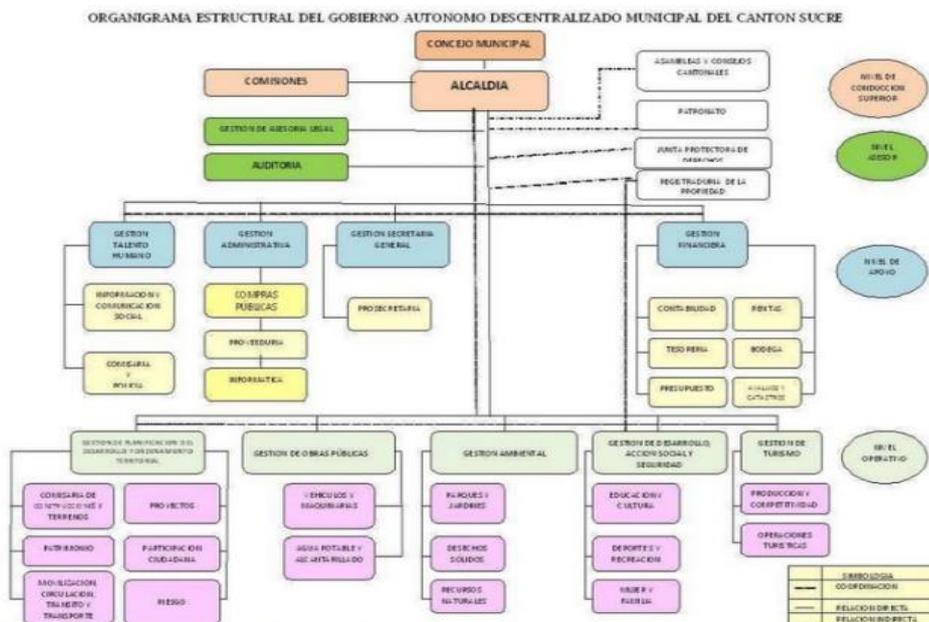


Figura 4. Estructura Orgánica del GAD de Sucre

Fuente. Datos tomados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre (2020)

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El presente trabajo de Integración Curricular se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, situado en Bahía de Caráquez en la calle Bolívar y Ascazubí.

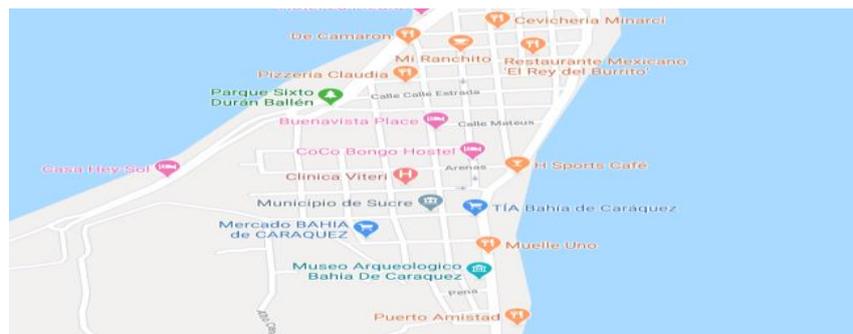


Figura 5. Ubicación GAD del cantón Sucre

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo enfocado en la propuesta del rediseño de procesos de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se desarrolló en un lapso aproximado de nueve meses.

3.3. MÉTODOS

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO

Este método en la investigación permitió a las autoras conocer mediante la observación del objeto de estudio, los datos más relevantes sobre la gestión por procesos, contribuyendo a la Unidad de Talento Humano en la mejora de los

procesos que se realizan de forma más eficiente y eficaz. Por ello, Rodríguez y Pérez (2017) mencionan que el método inductivo es el que se conoce por pasar de un conocimiento particular a uno general.

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo condujo en el marco de este trabajo a razonar las problemáticas existentes dentro de la investigación, partiendo desde los fundamentos que se establecieron en la parte bibliográfica, extrayendo las características esenciales de la indagación realizada, de manera que permitió obtener un argumento válido para la investigación. La deducción es aquel que utiliza a diferencia del inductivo un conocimiento general a otro particular. (Rodríguez y Pérez, 2017).

3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO

Se procedió a utilizar el método analítico para estudiar los distintos procesos que se encuentran desactualizados en la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre, cada proceso se descompuso en partes (tareas o actividades) lo que permitió el rediseño conforme a las directrices necesarias que integran el mismo, lo cual benefició a la institución, en la eficiencia de su gestión por procesos. Rodríguez y Pérez (2017) expresan que el método analítico es un método que descompone un elemento en uno en particular, es decir, permite analizar las características fundamentales del mismo.

3.3.4. MÉTODO SINTÉTICO

El método sintético, es la esencia de todas las características que reúnen ciertos elementos, por lo cual al utilizarlo en la presente investigación permitió sintetizar

los procesos que no aportan valor añadido, eliminando y proponiendo un rediseño a los mismos, lo cual contribuyó a presentar un manual de procesos que recoge las características esenciales de estos y con ello a que se mejore la gestión por procesos buscando obtener procesos más eficientes y específicos para la unidad objeto de estudio. De acuerdo con el criterio de Rodríguez y Pérez (2017) el método sintético es aquel que reúne las características fundamentales, para así sintetizar los elementos más importantes del objeto de estudio

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. OBSERVACIÓN

En el presente trabajo se aplicó la observación directa, de manera que permitió obtener datos veraces y relevantes para determinar los puntos más importantes de la gestión por procesos que se realiza dentro de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre. Acorde con el criterio de González (1997, como se citó en Pulido, 2015) mediante la observación se conoce de forma cercana por los investigadores el fenómeno que se estudia.

3.4.2. ENTREVISTA

Esta técnica se aplicó a los directivos de la Unidad de Talento Humano, con el fin de conocer sobre cada uno de los procesos que se realizan dentro de dicha unidad, se indagó así mismo sobre la importancia del rediseño de los procesos, debido a que se encuentran desactualizados, situación que repercute en la eficiencia y eficacia de las actividades de cada cargo y por lo tanto en los objetivos de la Unidad. González (1997, como se citó en Pulido, 2015), establece que la entrevista está compuesta por preguntas que permiten recolectar información pertinente a la investigación.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. INVESTIGACIÓN METODOLÓGICA

La investigación metodológica, es la sucesión de distintas técnicas que se llevan a cabo para lograr un mayor análisis de los datos. Por medio de esta investigación se describieron los procesos actuales, determinando falencias que permitieron mejorar los mismos y conseguir una gestión por procesos en la Unidad de Talento Humano óptima que aporte valor a la institución, siendo esta la base indispensable para lograr servicios públicos eficaces y eficientes. En el criterio de Gómez (2016) “la investigación metodológica es aquel conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican de forma sistemática y ordenada en la elaboración de un estudio” (p. 14-15).

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se utilizó esta investigación para obtener información a través de una perspectiva más cercana, es decir, se adquieren los aspectos que repercuten en la problemática desde el lugar de estudio, permitiendo conocer de manera más profunda la gestión por procesos que posee la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre, de manera que se desarrolla a través de la entrevista y la observación, que son instrumentos para recopilar información. Hernández (2018) la investigación de campo es aquella donde los investigadores indagan de manera más profunda sobre el objeto de estudio, por medio de documentos que le permitan recolectar datos investigativos.

3.5.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica permitió hallar argumentos teóricos necesarios para sustentar el tema objeto de estudio. Se la utilizó mediante el apoyo de fuentes como: libros, revistas, artículos científicos, entre otros documentos de creación y

rediseño de procesos e información pertinente sobre la Unidad de Talento Humano, las cuales sirvieron como hallazgos válidos e importantes sobre el rediseño de procesos. Para Sanca (2015) “la investigación bibliográfica se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información, es decir, ya existentes que proceden de distintas fuentes y proporcionando una visión panorámica y sistemática de una determinada cuestión” (p. 23).

3.5.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se aplicó este tipo de investigación mediante la extracción y análisis de la información, sobre las variables y la recolección de datos con base a las técnicas establecidas, puesto que se procura lograr obtener una investigación precisa y clara de los procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre, de manera que sirvan como base para su rediseño; logrando finalmente el objetivo de la investigación descriptiva que está basado en resumir y sintetizar la información obtenida. Los autores Díaz y Calzadilla (2015) mencionan que es aquella que parte de investigaciones sin resolver, donde se pretende conocer el problema de manera concreta y específica

3.6. VARIABLES DE ESTUDIOS

3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Rediseño de los procesos de la Unidad de Talento Humano, Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión por procesos de la Unidad de Talento Humano, Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. Representar los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre.

Para desarrollar esta fase se tuvo en cuenta las propuestas metodológicas de rediseño de procesos de los autores Jurado (2015), Puertas (2016), Rojas y Bances (2017) y Herrera *et al.* (2019):

1. Conformación del equipo de trabajo: Se necesitó conformar un equipo de personas que trabajaron junto con las investigadoras en el resto de las actividades propuestas. Los miembros de este equipo son servidores públicos de la Unidad de Talento Humano del GAD de Sucre. Se considera facilitadoras del equipo a las investigadoras de este trabajo, que tuvieron la responsabilidad de organizar y preparar las sesiones de trabajo con el equipo para desarrollar las fases y actividades previstas en la investigación.
2. Identificación de los procesos: Para desarrollar esta actividad mediante revisión de documentos con el equipo de trabajo se desplegó una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la unidad. Para ello se tuvieron en cuenta los criterios siguientes que han sido adaptados de la propuesta realizada por Medina *et al.* (2019):
 - El nombre que se le designe a cada proceso debe ser sencillo y entendido por todos los miembros de la Unidad.
 - Las actividades desarrolladas en la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre, deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
 - El número de procesos debe situarse entre cinco y diez pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
 - Se puede tomar otras bibliografías en referencia a la Gestión del Talento Humano en una institución pública.
3. Levantamiento de los procesos: En esta actividad el equipo de trabajo estableció las características fundamentales de cada proceso mediante una

ficha del mismo que incluye elementos tales como; nombre del proceso, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y la secuencia de actividades para su desarrollo.

4. Representación de los procesos: Se tuvieron en cuenta los pasos propuestos por Paredes (2015), en la elaboración del diagrama de flujo de los procesos levantados, se empleó un diagrama AS-IS. Para ello las facilitadoras organizaron sesiones de trabajo para desarrollar la descripción desde cero de acuerdo con cómo se desarrolla cada proceso y con en base en los conocimientos y experiencias de los miembros del equipo, luego se contrastó con las disposiciones legales tanto internas como externas, según corresponda, para presentar nuevamente al equipo de trabajo y culminar de esta forma el diagrama.

FASE 2. Mejorar los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre:

1. Aplicación del AVA: Para el desarrollo de esta actividad se seleccionaron inicialmente los procesos a los cuales se les aplicó la mejora, considerando comenzar por aquellos más relevantes y cuya mejora por tanto tenga mayor impacto en los resultados de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre en particular y de la organización en general. Para la mejora se tuvo en cuenta el análisis del valor añadido propuesto por Trischler (1998, como se citó en Párraga y Pin, 2020) la cual consta de cuatro pasos:
 - Identificación de las tareas (actividades) del proceso en estudio.
 - Clasificación de cada una de las tareas que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido.

Se emplearon las tablas siguientes para la aplicación del AVA (ver tabla 1 y 2)

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO		IVA < 50% = Proceso Deficiente.
--------------------------------	--	---

Tabla 2. Índice de valor añadido

Fuente. Datos tomados de Párraga y Pin (2020)

- Análisis de las tareas aplicando la Matriz de Valor Añadido, con las siguientes combinaciones establecidas en la tabla 3:

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Mejorar	Optimizar
	NO	Transferir	Eliminar

Tabla 3. Matriz valor añadido

Fuente. Datos tomados de Párraga y Pin (2020)

1. Representación del proceso con la mejora: Si del AVA deriva una representación diferente del proceso se elabora un nuevo diagrama de flujo teniendo en cuenta estas especificaciones. Para esto el equipo de trabajo siguió los pasos de la etapa cuatro de la fase uno de esta investigación.
2. Establecimiento de los indicadores de los procesos rediseñados: En esta actividad el equipo de trabajo para cada proceso mediante trabajo grupal estableció al menos un indicador para cada proceso estudiado. Para ello consideró un nombre para cada indicador, su fórmula de cálculo, la unidad de medida, cuál será el medio de verificación, la periodicidad de su obtención.

FASE 3. Rediseño del Manual de procesos y procedimientos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre.

1. Realización del manual de procesos y procedimientos: Con los resultados obtenidos en las fases anteriores el equipo de trabajo conformó un Manual de procesos y procedimientos que contiene al menos los elementos estipulados por Macías (2018), donde especifica:

Índice: contiene los capítulos o temas que forman parte del cuerpo del texto.

Contenido: son los procedimientos que forman parte del manual, es decir, su contenido general, sin obviar ningún procedimiento de la organización, o del área o unidad administrativa, dependiendo del tipo de manual. Cada procedimiento debe contener objetivo, que explica lo que se pretende cumplir con el proceso; áreas de aplicación o alcance de procedimientos, todas las acciones que cubre el procedimiento; responsables, quienes están a cargo, ya sea el área, unidad administrativa o puesto que lleve la ejecución; políticas o normas de operación, los criterios que orientan y facilitan las actividades que se desarrollan en todo el procedimiento; concepto, palabras o términos cuyos significados deben formar parte de la consulta en el manual; y finalmente debe contener el procedimiento, es decir, el conjunto de operaciones que se desarrollan en el procedimiento, mismas que deben plasmarse de manera escrita en el manual, colocando número de operación, área responsable, describirla, explicación de lo que consiste, la manera en la que se desarrollará, dónde, cuándo y demás datos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. REPRESENTAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE.

Para dar cumplimiento a la presente actividad, se creó un grupo de trabajo conformado por las autoras de la presente investigación en conjunto con el personal administrativo de la unidad de Talento Humano; el mismo que se encuentra integrado por la Jefa de Talento Humano; Ing. María García Farías, y la Ing. Diana Caicedo Santana, Jefa de Seguridad y Salud Ocupacional, de manera que ellas serían las encargadas de otorgar información confiable y válida para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Luego de conformar este grupo de trabajo, se identificó cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la unidad, mediante la revisión de documentos y respaldos con los que se contaban, y también con el análisis de la ley vigente para la aplicación de estos. Para ello, con el equipo de trabajo se intercambiaron ideas, y explicaron las diferentes directrices para la ejecución del presente trabajo. Así mismo, en esta sesión se pudo obtener información de fuente primaria por parte de la jefa de la unidad sobre los procesos que se llevan a cabo en la misma y el aporte de cada uno de ellos, enlistando los siguientes:

Planificación del Talento Humano: es aquel proceso donde se plantean todas las directrices, actividades, proyectos que se ejecutarán en el periodo correspondiente, es realizada una vez al año. Se puede considerar como la etapa más importante para la administración efectiva de la gestión del talento humano de la institución.

Seguridad y Salud en el Trabajo: es uno de los factores más importantes dentro del cuidado y permanencia del talento humano, de esta forma se garantiza al trabajador un mayor control conforme a las enfermedades y seguridad de sus labores conforme a los diferentes accidentes laborales que pueden suscitar en el campo laboral

Clasificación de puestos: específicamente este proceso se realiza con base en base el organigrama institucional y el perfil profesional que se requiere para cada cargo, donde se destacan habilidades, aptitudes, destrezas que sirven como punto clave para el cumplimiento de las diferentes funciones que requiere cada uno de los puestos establecidos en las diferentes unidades.

Selección de personal: este proceso se ejecuta conforme a la planificación, donde se establecen las diferentes vacantes y exigencias de los puestos de manera determinada dentro plataforma con la finalidad de realizar una convocatoria a nivel nacional, de todos los puestos vacantes que se requieren llenar dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado, el resultado del mismo se debe al perfil profesional que se busca, es decir, cuál de los postulantes cumple con este perfil que está distribuido en diferentes puntos importantes como son conocimientos, formación continua, habilidades, destrezas actitudes.

Formación y capacitación: para este proceso existe un plan previo donde se estipula la programación de todas las capacitaciones a ejecutarse durante el año, siendo una obligación realizarlo por todas las instituciones públicas. Es importante recalcar que existen capacitaciones no planificadas, es por lo que esta planificación debe ser flexible para poder adaptarla a las diferentes exigencias que se presentan en el período determinado.

Evaluación de desempeño: se efectúa una vez al año a todos los servidores que se encuentran amparados en la LOSEP con la finalidad de evaluar capacidades, condiciones y desenvolvimiento de cada uno de los mismos, finalmente se explicó también sobre esta parte importante e indispensable del talento humano como lo es el área de seguridad y salud ocupacional, donde se identifican cada uno de los riesgos, enfermedades, accidentes de trabajo que se pueden sufrir en el desempeño de tareas y actividades diarias a todos los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, y este permite levantar medidas preventivas que minimizan estos eventos, con la finalidad de precautelar la salud y bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, para llevar a cabo las actividades 3 y 4 de la fase 1, donde trata del levantamiento y representación de los procesos; elaborados conforme a la normativa técnica existente dentro del sector público para cada uno de estos, se establecen las distintas actividades, tareas, responsables, y registros que se generan, de la misma forma su ficha de proceso, donde incluye elementos indispensables tales como su nombre, objetivos, entradas, salidas, entre otros., y mediante la elaboración del diagrama de flujo de los procesos levantados, empleando el AS-IS, los resultados obtenidos se muestran en las tablas siguientes (ver desde tabla 4 hasta tabla 21):

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL			
ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	REGISTROS QUE SE GENERAN
DETONANTE	Requerimiento para seleccionar personal por parte del director del puesto vacante, dirigido a la Alcalde/sa del GAD Sucre.		
Planificación del concurso	Elaborar informe técnico legal para solicitud del personal	Jefe/a de Talento Humano	Informe técnico legal
	Aprobar informe técnico legal	Director/a administrativo de Talento Humano	Informe técnico legal
	Identificar/Seleccionar/asignar servidores públicos para Tribunal de Mérito y Oposición y de Apelaciones y técnico entrevistador	Alcalde/sa junto al director/a administrativo delegado por el alcalde/sa	Memorandos designación

	Preparar pruebas de conocimientos técnicos	Director/a del puesto vacante	Banco de preguntas
	Preparar batería de pruebas psicométricas que se aplicarán a postulantes	Contratación de un psicólogo	Banco de preguntas
	Identificar alternativas al MT: lugar, infraestructura, logística, para el desarrollo del concurso.	Administrador/a del concurso	Oficio de logística del concurso
Convocatoria	Difundir el concurso: una vez cumplida la planificación se procede a la difusión, con el fin de contar con postulantes que cumplan con el perfil, en caso de que no se haya cumplido con todas las tareas de la preparación del concurso, este no podrá ser difundido.	Administrador/a del concurso	Nómina de puestos vacantes
	Postular: la persona interesada, deberá ingresar la información requerida en el registro "hoja de vida" a la plataforma del MT, siguiendo todas las reglas, caso contrario, no podrá postular.	La ciudadanía en general	Hoja de vida
Verificación de mérito	Verificar mérito: la UATH comprobará el nivel del cumplimiento de la "hoja de vida", en caso de que cumpla, se le dará paso a la siguiente actividad, en caso de que no, tiene la opción de apelación o quedará descalificado.	Tribunal de méritos y oposición	Formulario SEL- 05
	Apelar: en caso de inconformidad con los resultados, por parte de los postulantes	Alcalde/sa, director/a administrativo, delegado/a de Talento Humano	Solicitud de apelación
Evaluación por oposición	Realizar pruebas psicométricas para el ejercicio del puesto público: únicamente quienes hayan obtenido 80 puntos pasan a realizar la prueba técnicas.	Administrador/a del concurso	Formulario SEL- 06
	Realizar pruebas de conocimientos técnicos: únicamente quienes hayan alcanzado 80 puntos y estén entre los tres mejores puntuados pasan a la entrevista.	Administrador/a del concurso	Formulario SEL-06
	Realizar entrevista	Dos técnicos (un delgado de la dirección puesto vacante, y uno por parte de la dirección de Talento Humano)	Formulario SEL-07
	Calcular nota de mérito y oposición: puntaje tentativo final	Administrador/a del concurso con Tribunal de méritos y oposición	Formulario SEL-08
Declaración del ganador	Elaborar informe técnico	Administrador/a del concurso	Informe técnico
	Notificar al ganador	Administrador/a del concurso	Oficio de declaratoria del

			ganador
	Designar cargo.	Alcaldía	Acción del personal de nombramiento.

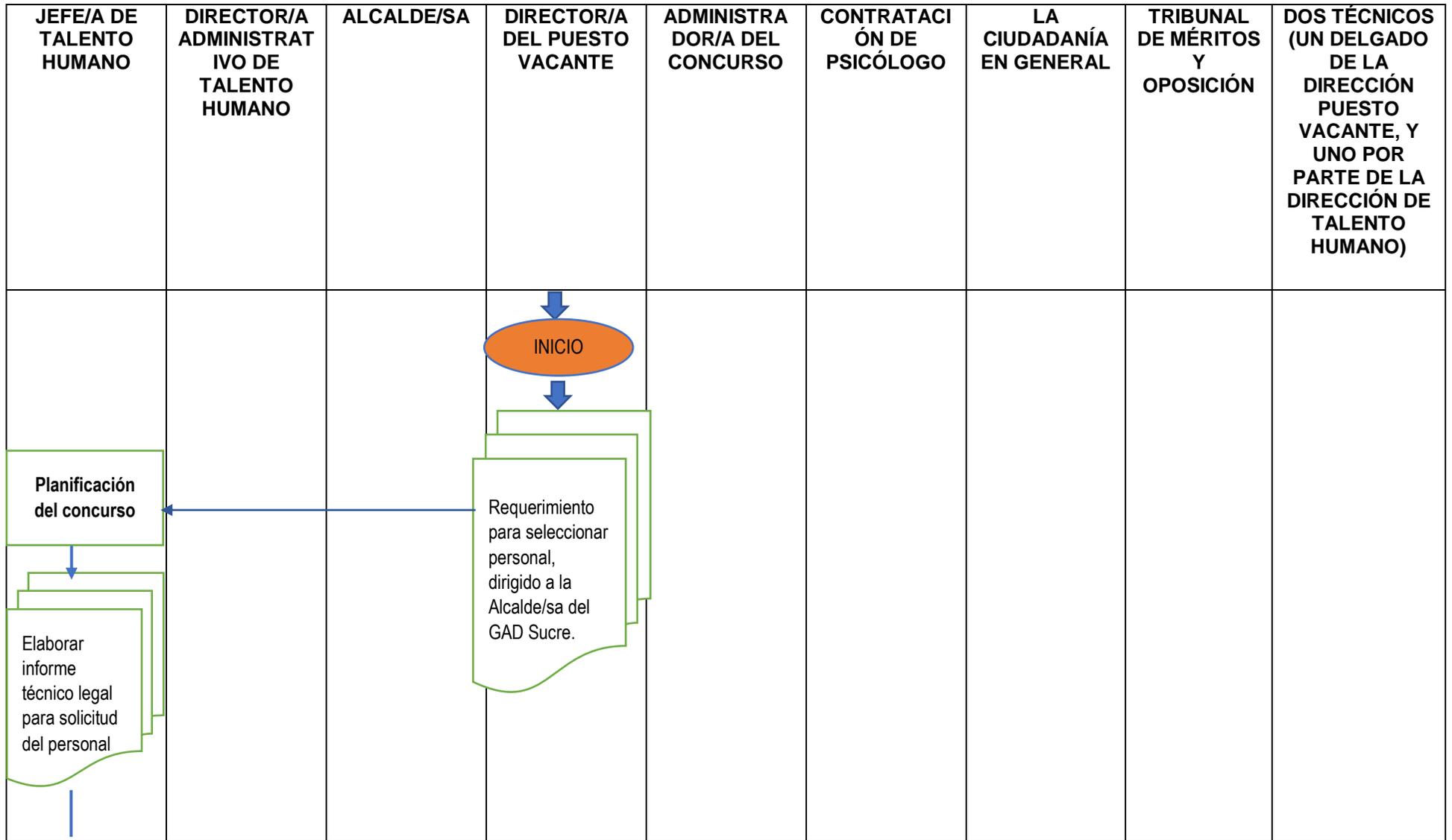
Tabla 4. Proceso de selección del personal

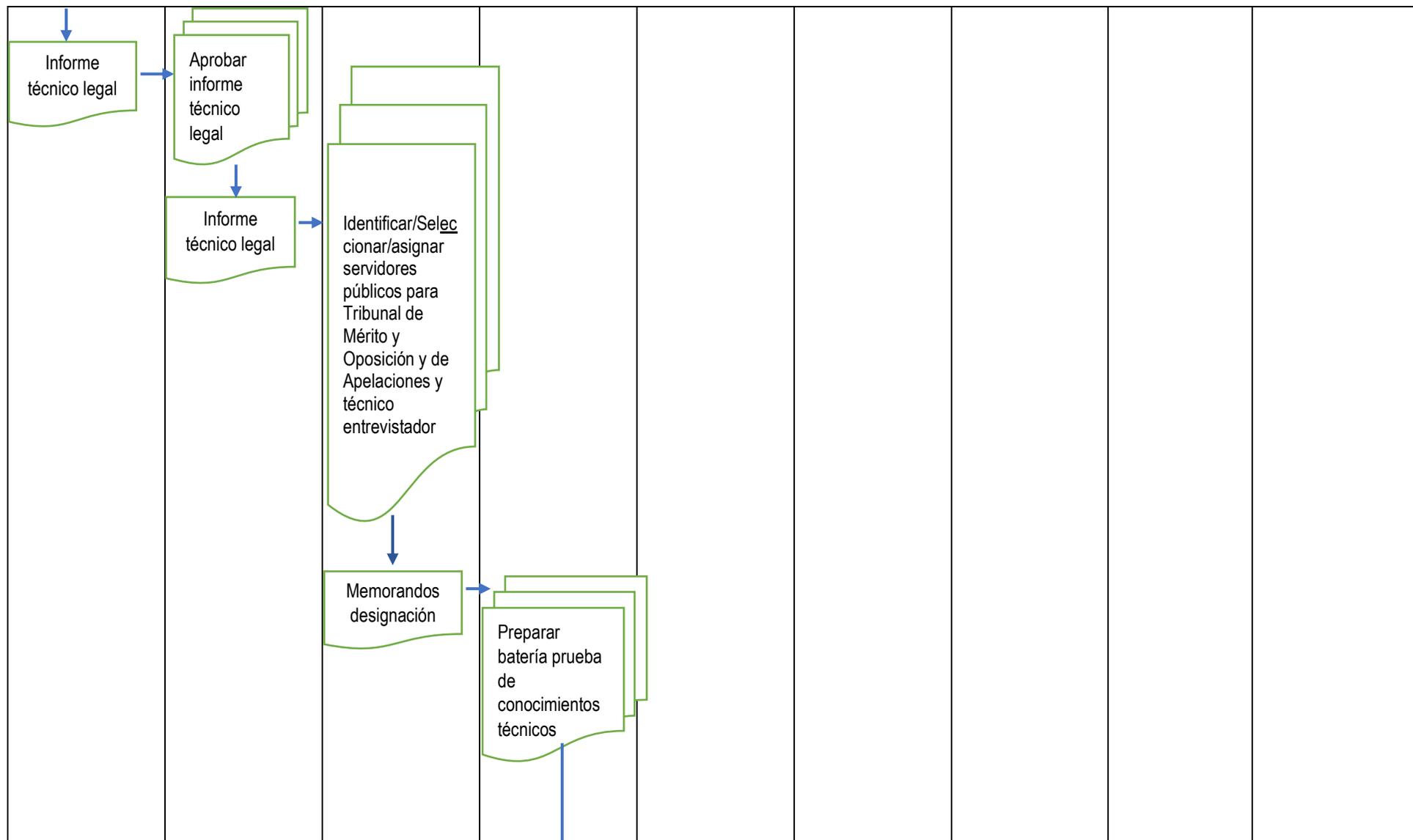
Fuente. Elaborado por las autoras.

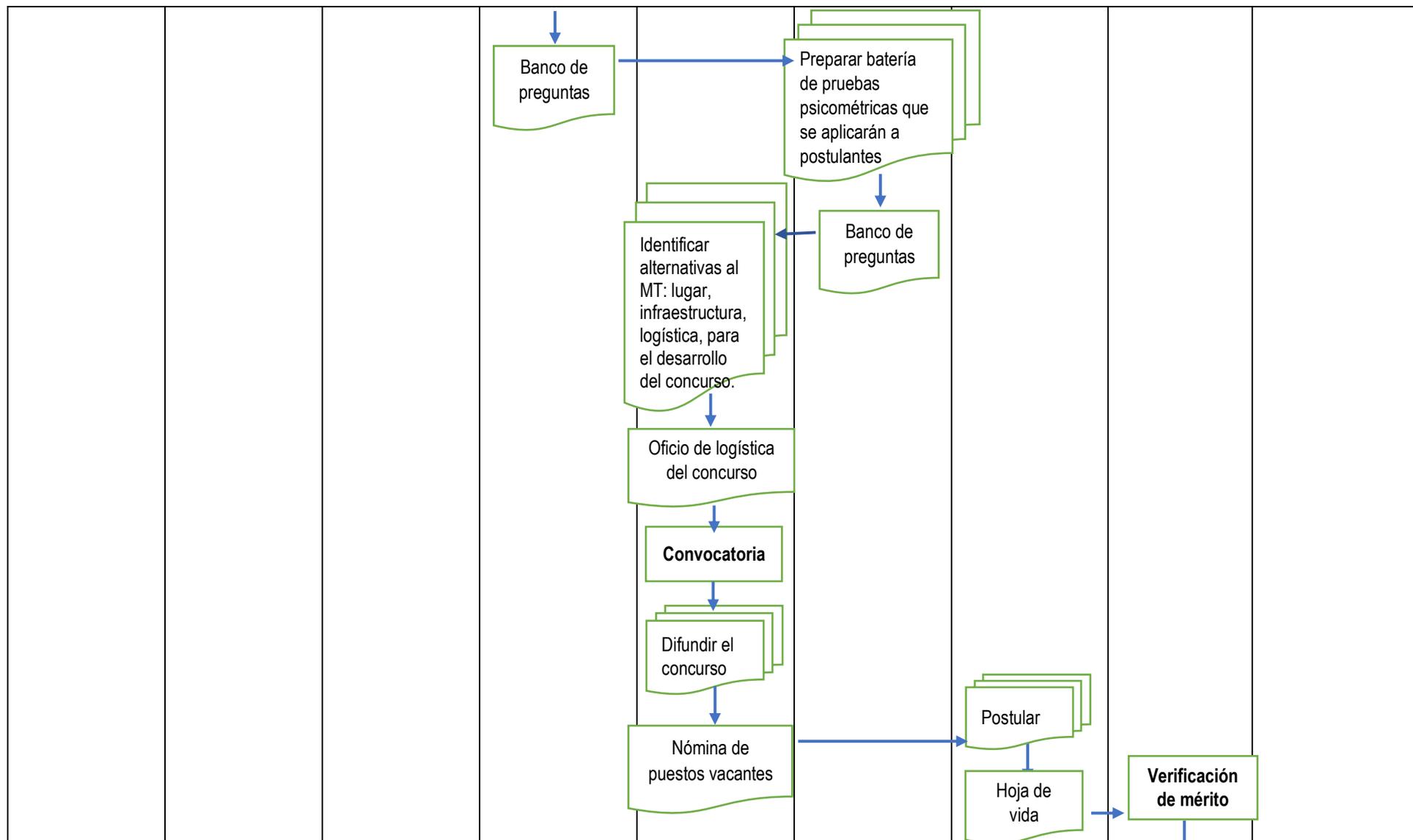
FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: Selección del personal	Subproceso: No aplica	Tipo de proceso: De apoyo	Código: No aplica
Responsable o propietario: Director/a Administrativa de Talento Humano			
Misión: Seleccionar el personal idóneo a ocupar un puesto público en el GAD de Sucre, mediante la plataforma digital.			
Inicio: Requerimiento para seleccionar personal por parte del director del puesto vacante, dirigido a la Alcaldesa del GAD Sucre. Fin: Acción del personal de nombramiento			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) Ejecutar de forma transparente y ecuánime el procedimiento para elegir el talento humano más apto entre los postulantes a ocupar un puesto en el sector público mediante el concurso de mérito y oposición.			
Ofertas de servicios: Contratación de un psicólogo para pruebas psicométricas			
Entradas: Requerimiento de necesidad de personal Talento Humano Plataforma digital	Suministradores: Alcalde/sa GAD Sucre Ministerio de Trabajo	Salidas: Acción del personal de nombramiento	Destinatarios/clientes: Comunidad en general
Aspectos legales: Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2019-022			
Registros y formatos: <ul style="list-style-type: none"> Informe técnico legal Memorandos designación Banco de preguntas Oficio de logística del concurso Nómina de puestos vacantes Hoja de Vida Formulario SEL-05 Solicitud de apelación Formulario SEL-06 Formulario SEL-07 Formulario SEL-08 Informe técnico Oficio de declaratoria del ganador Acción del personal de nombramiento 		Aplicaciones informáticas: Plataforma de selección al personal del Ministerio de Trabajo.	
Otras informaciones importantes para el proceso: Requerimiento para seleccionar personal por parte del director del puesto vacante, dirigido a la Alcaldesa del GAD Sucre, cada 2 a 3 años.			
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborada por: Luisa Zambrano/ Tahiry Rosado	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha: 10/02/2021	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)			

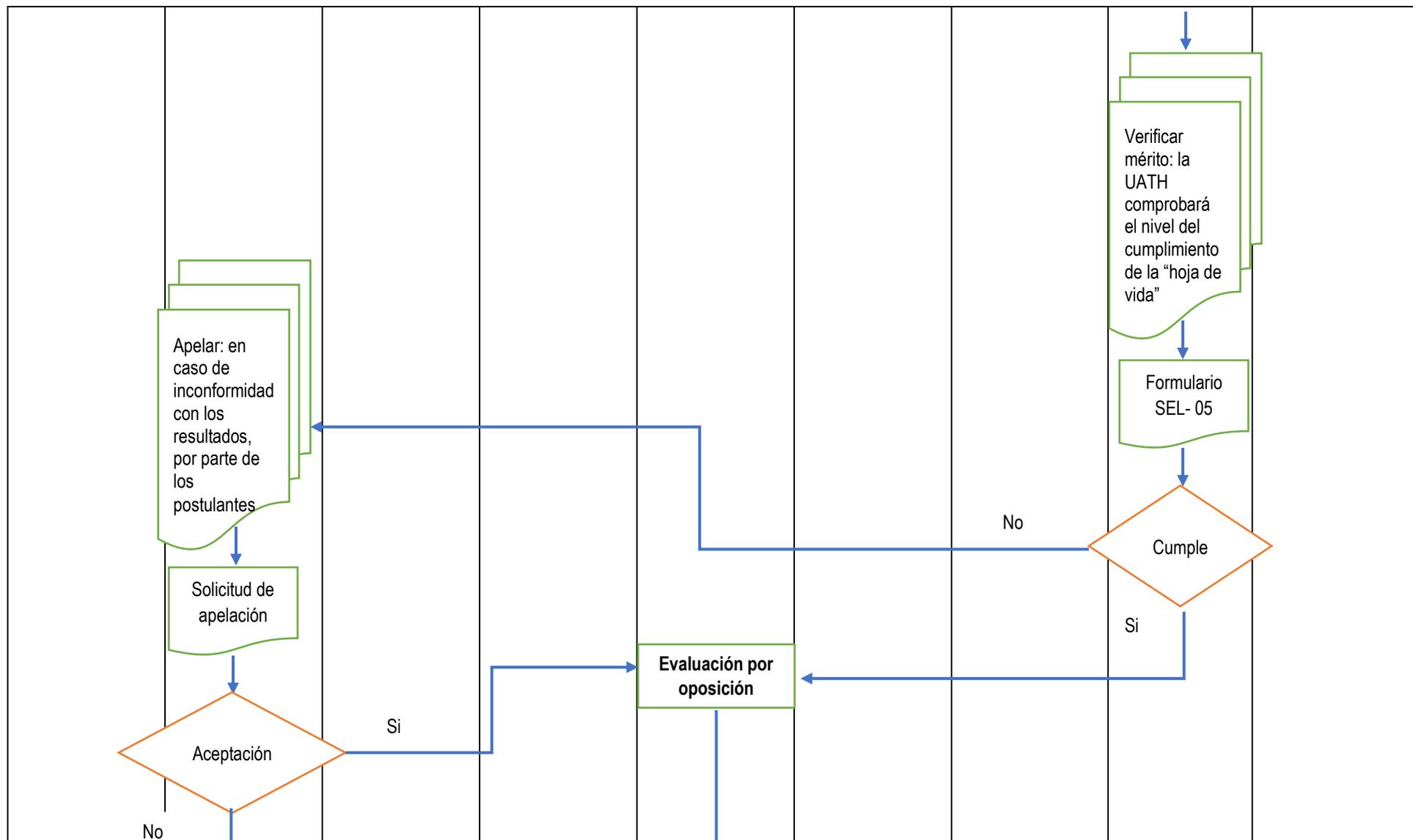
Tabla 5. Ficha del proceso de selección del personal

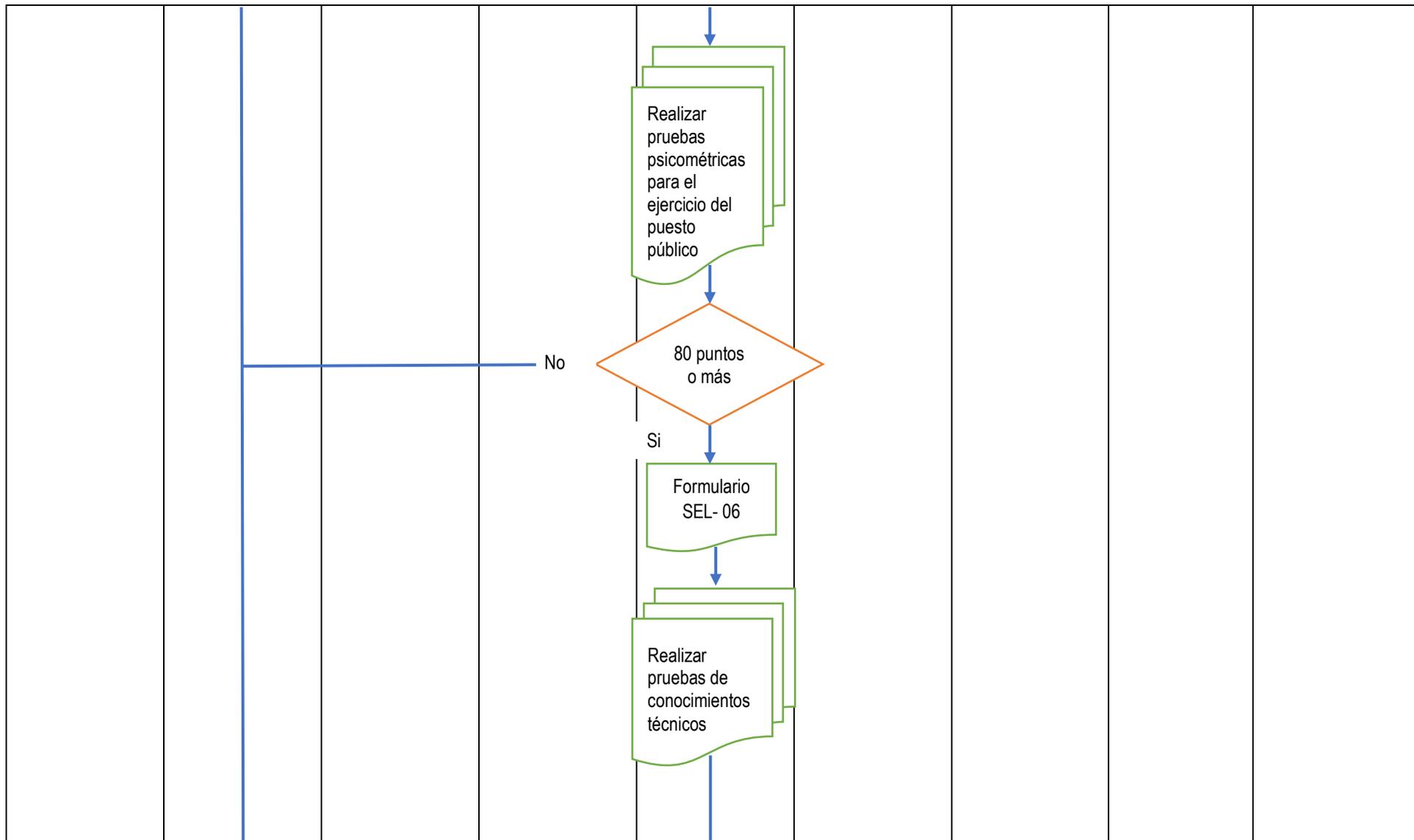
Fuente. Elaborado por las autoras

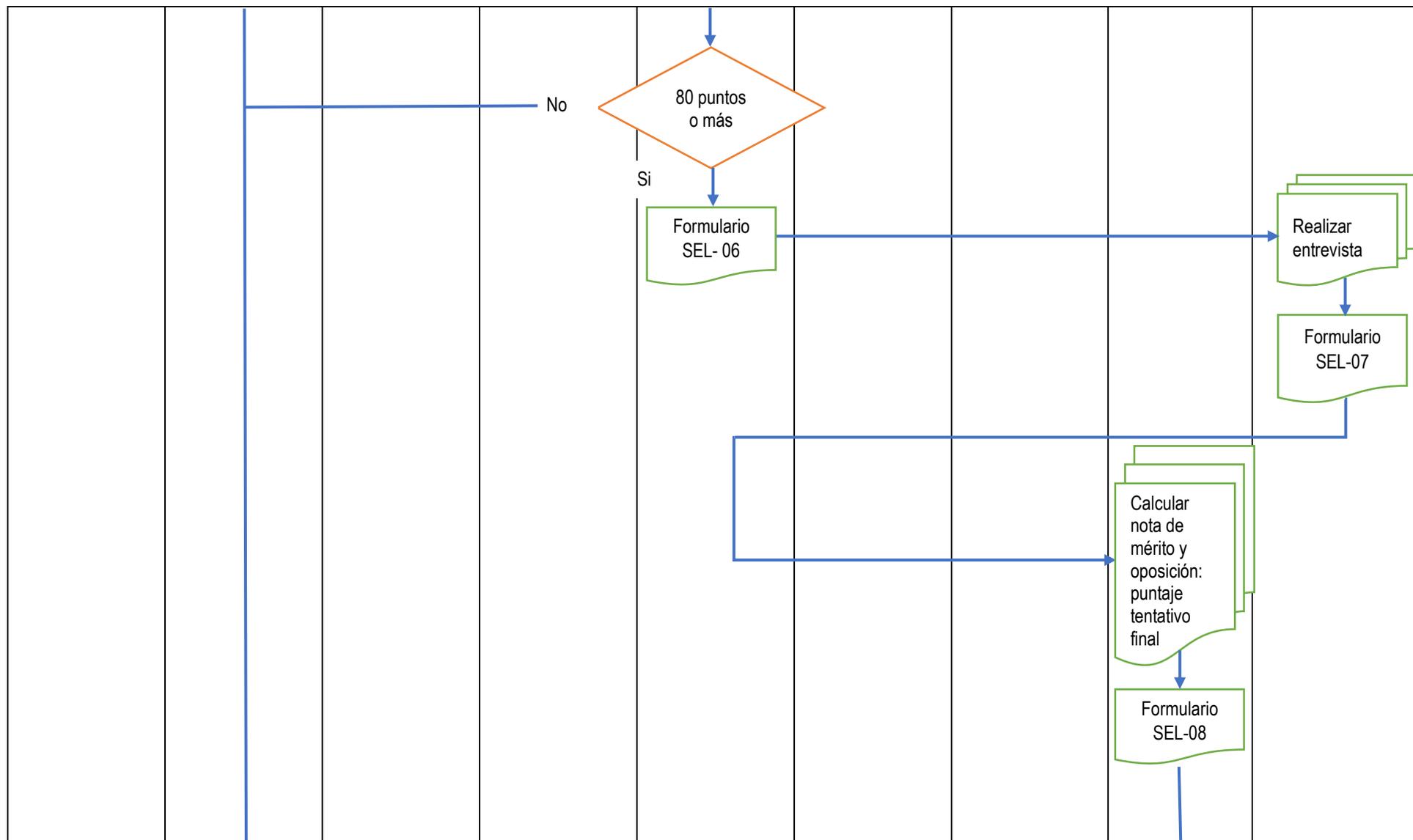


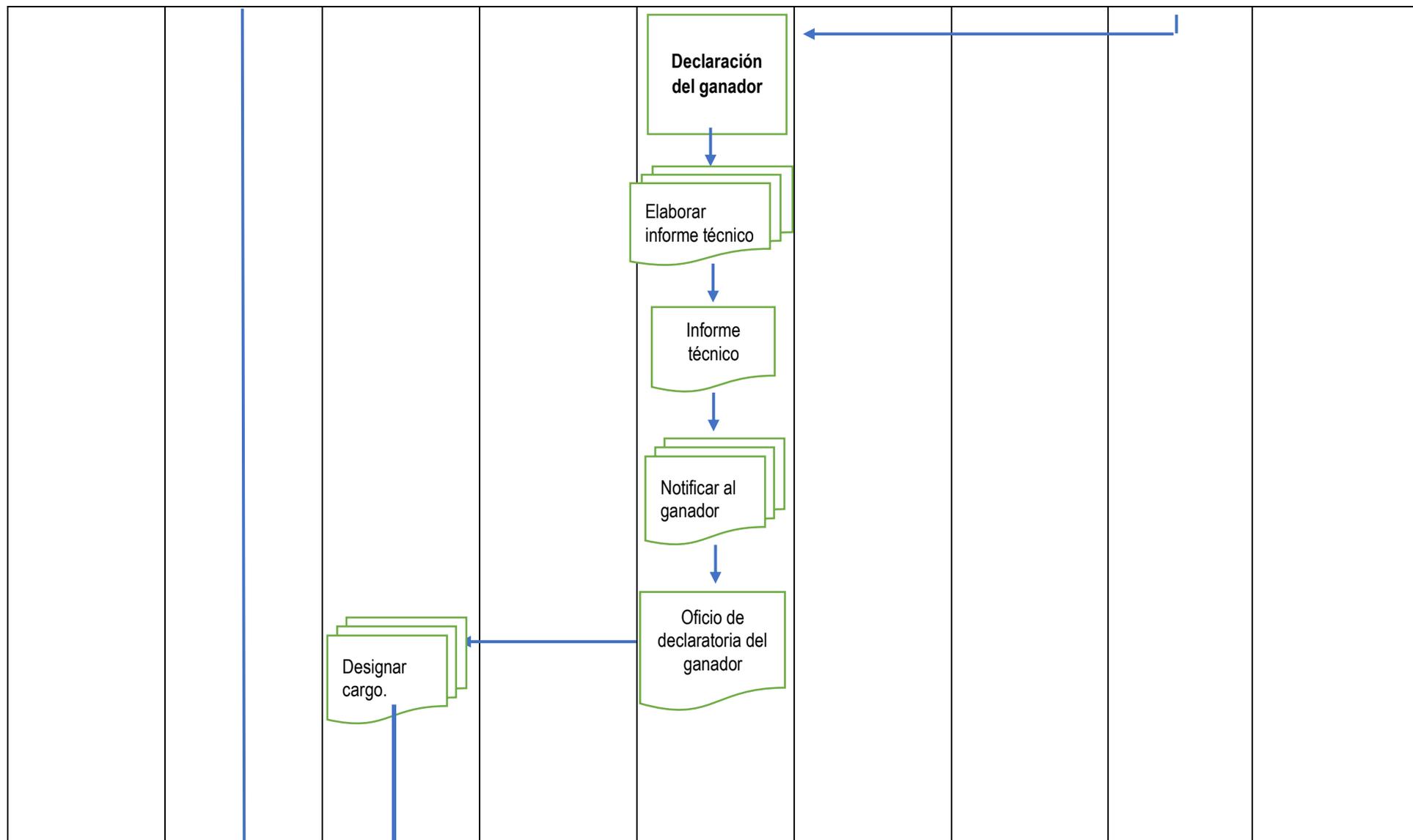












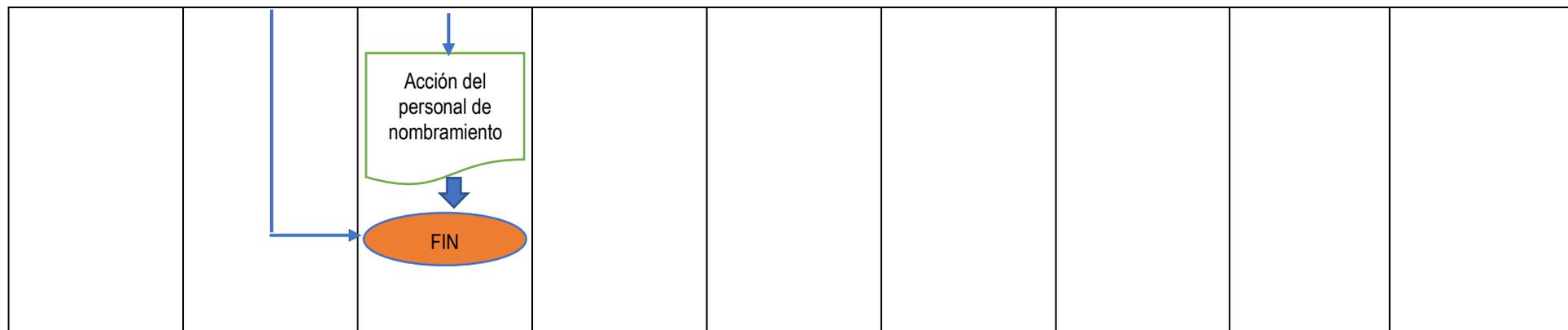


Tabla 6. Diagrama de flujo del proceso de selección del personal

Fuente. Elaborado por las autoras

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	REGISTROS QUE SE GENERAN
DETONADOR	Levantamiento de las actividades planificadas a realizar en el año a talento humano, por parte de los directores departamentales del GAD de Sucre.		
Establecimiento de factores.	Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño.	Jefe/a de Talento Humano	Plan anual de evaluación de desempeño
	Aprobar el plan de evaluación de desempeño.	Director/a administrativa de Talento Humano	Plan anual de evaluación de desempeño
	Informar a los responsables de las unidades o procesos internos, sobre el establecimiento de indicadores de gestión operativa a evaluar como: 1) Niveles de eficiencia del desempeño individual. 2) Niveles de satisfacción usuarios externos. 3) Niveles de satisfacción usuarios internos. 4) Cumplimiento de normas internas.	Jefe/a inmediato de cada servidor, Jefe/a de Talento Humano, director/a administrativa de Talento Humano	Formulario MRL-EVAL-01
	Sociabilizar a los actores del proceso de la evaluación sobre la aplicación de los factores establecidos.	Jefe/a de Talento Humano	Registro de capacitación
Ejecución de la evaluación.	Realizar la evaluación del desempeño por parte de la UATH en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos.	Jefe/a inmediato y el servidor/a	Formulario MRL-EVAL-01
	Calificar la evaluación de desempeño conforme a la escala de calificación final.	Jefe/a inmediato y el servidor/a evaluado	Formulario MRL-EVAL-01
Notificación de resultados, reconsideración y recalificación.	Notificar por parte de la UATH a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores los resultados de la evaluación de desempeño.	Jefe/a de Talento Humano	Memorándum de resultado de la evaluación de desempeño
	Presentar solicitud escrita y debidamente fundamentada y documentada de reconsideración y/o calificación a UATH, dentro del plazo de 5 días; en caso de que no se presente se entiende que esta conforme con la evaluación	Servidor/a inconforme	Solicitud de reclamo
	Conformar el Tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros sus responsabilidades.	Alcalde/sa, director/a administrativa de Talento Humano	Acta de integración del comité de reclamos de evaluación de desempeño.
Elaboración de informe de resultados.	Elaborar informe consolidado.	Jefe/a de Talento Humano	Informe consolidado
	Aprobar informe consolidado.	Director/a Administrativo de Talento Humano	Informe consolidado
	Remitir informe consolidado de la evaluación de desempeño.	Director/a administrativo de Talento Humano	Informe consolidado de resultados al Ministerio de Trabajo

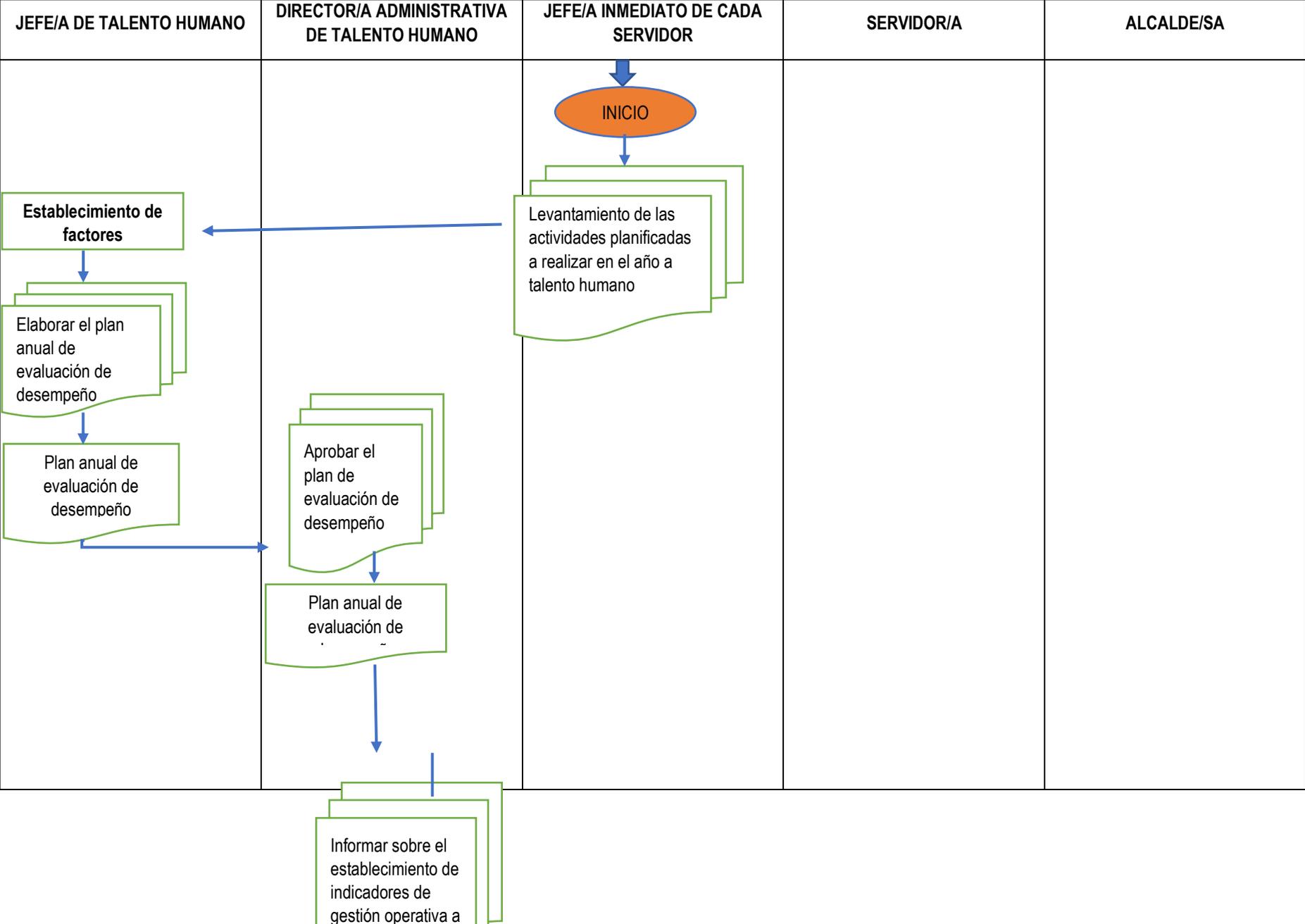
Tabla 7. Proceso de evaluación de desempeño

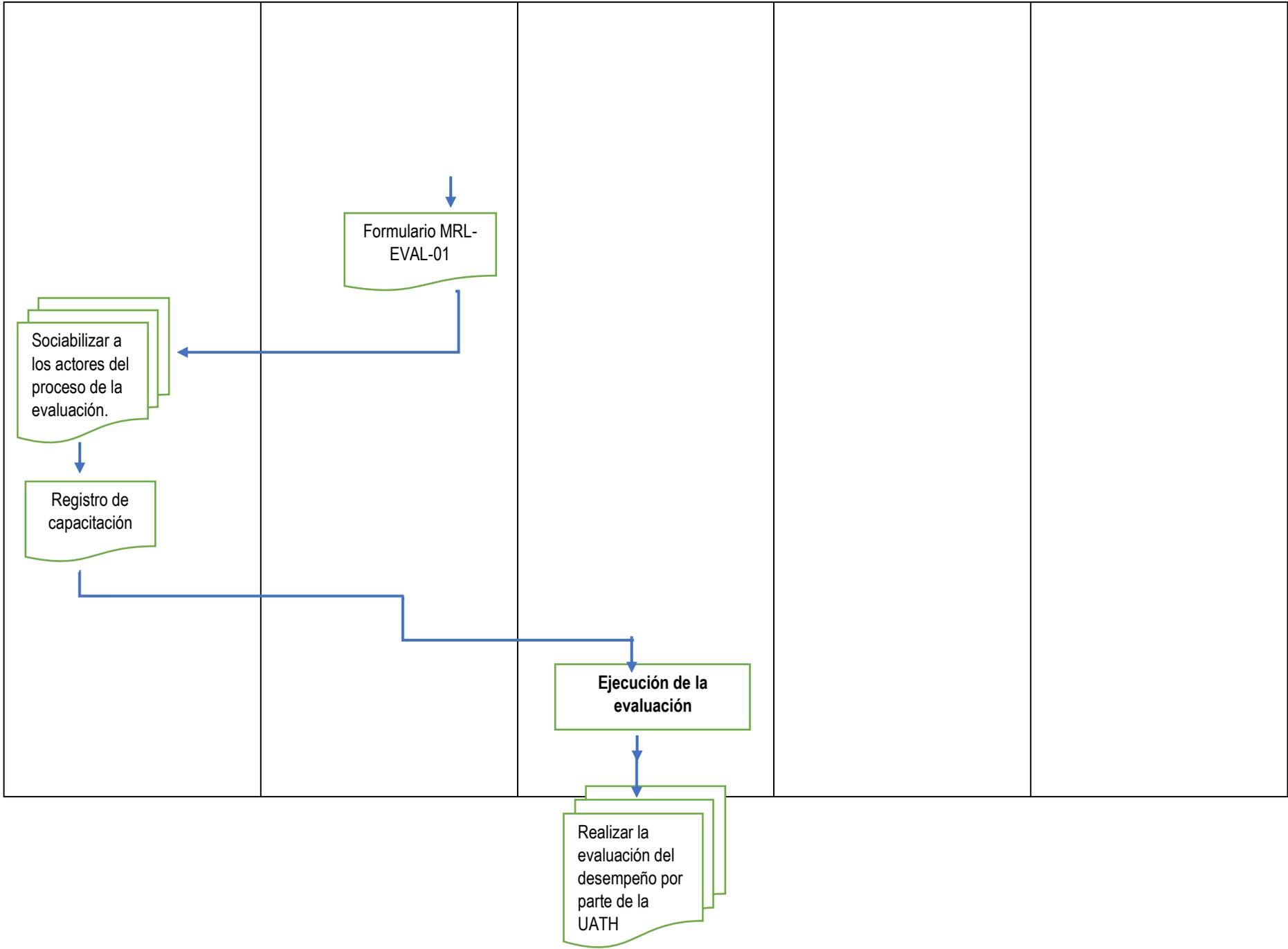
Fuente. Elaborado por las autoras

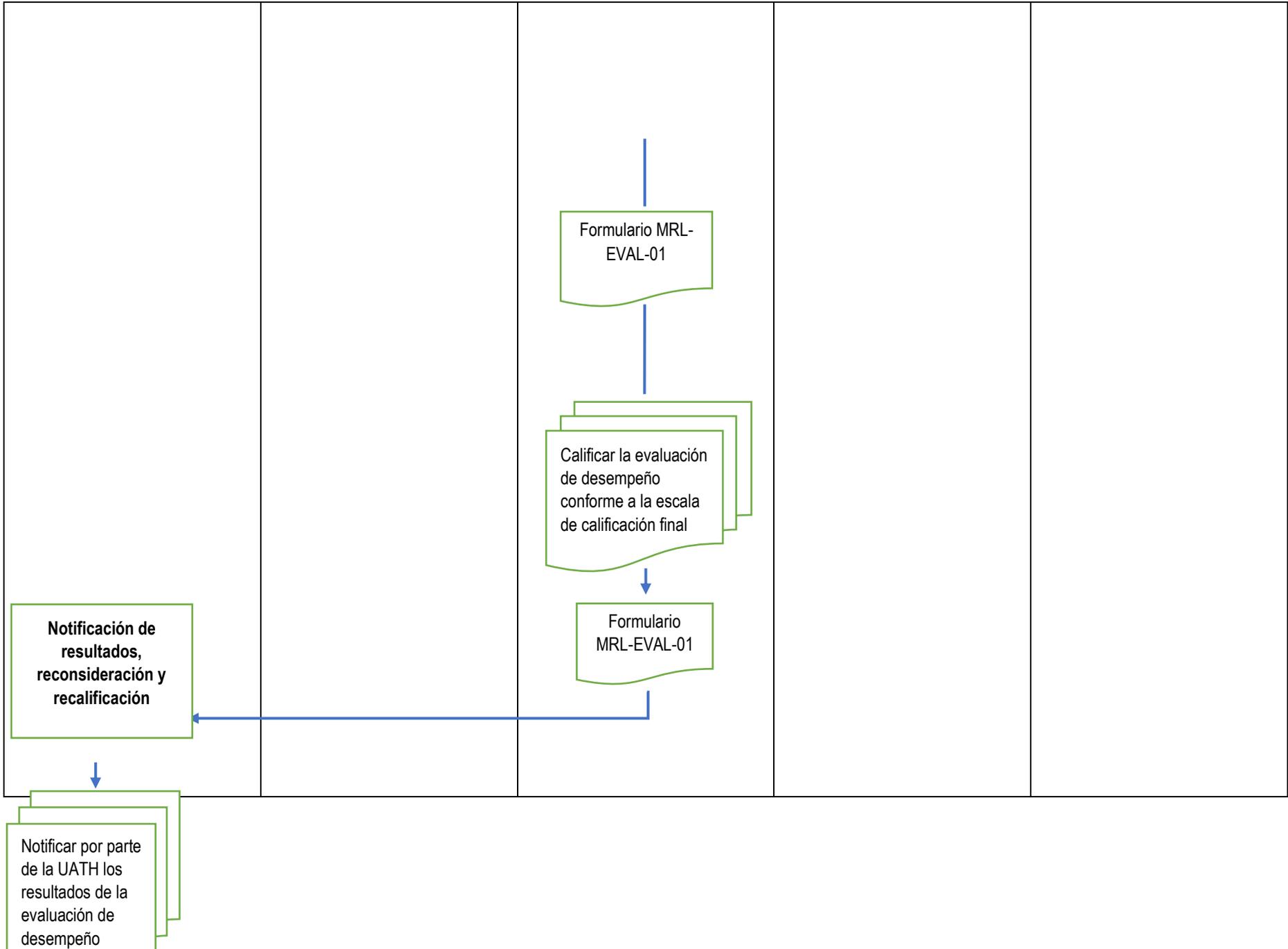
FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: Evaluación de desempeño.	Subproceso: No aplica	Tipo de proceso: De apoyo	Código: No aplica
Responsable o propietario: Director/a Administrativa de Talento Humano.			
Misión: Evaluar el desempeño de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre mediante el Formulario EVAL 01.			
Inicio: Levantamiento de las actividades planificadas a realizar en el año a talento humano, por parte de los directores departamentales del GAD de Sucre.			
Fin: Informe consolidado de resultados al Ministerio de Trabajo.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) <ul style="list-style-type: none"> • Medir y estimular la gestión de la entidad. • Impulsar el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio. 			
Ofertas de servicios: No aplica			
Entradas: Levantamiento de las actividades planificadas a realizar en el año Formulario MRL EVAL 01	Suministradores: Directores departamentales GAD Sucre	Salidas: Informe consolidado de resultados al Ministerio de Trabajo Servidores evaluados	Destinatarios/clientes: Todos los departamentos y dependencias administrativas del GAD del cantón Sucre
Aspectos legales: Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041			
Registros y formatos: <ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de evaluación de desempeño. • Formulario MRL-EVAL-01. • Registro de capacitación. • Memorándum de resultado de la evaluación de desempeño. • Solicitud de reclamo. • Acta de integración del comité de reclamos de evaluación de desempeño. • Informe consolidado de resultados al MT. 		Aplicaciones informáticas: No aplica	
Otras informaciones importantes para el proceso: Levantamiento de las actividades planificadas a realizar en el año a talento humano, por parte de los directores departamentales del GAD de Sucre, 1 vez al año.			
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborada por: Luisa Zambrano Tahiryn Rosado	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha: 10/02/2021	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)			

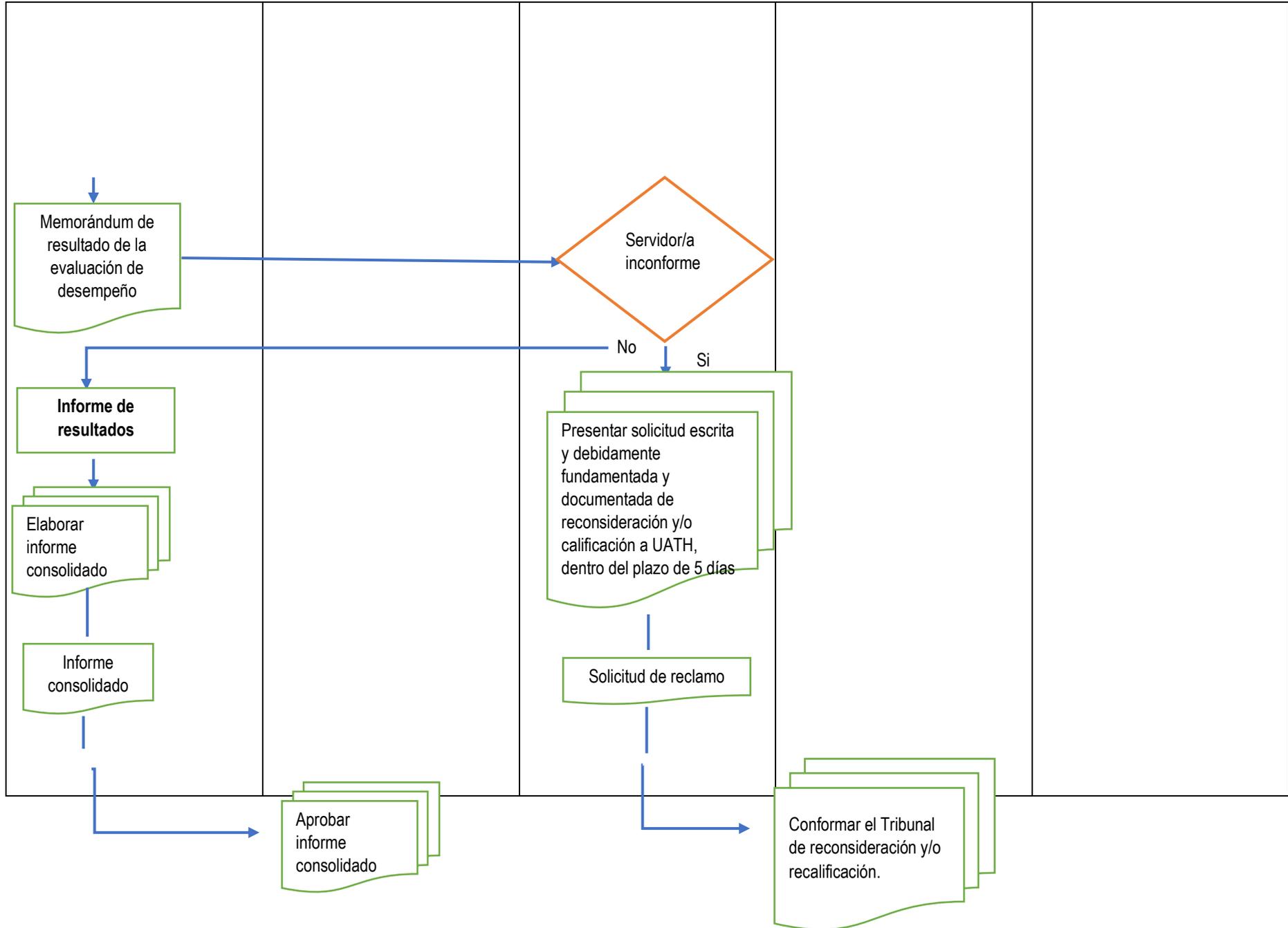
Tabla 8. Ficha de proceso de evaluación de desempeño

Fuente. Elaborado por las autoras









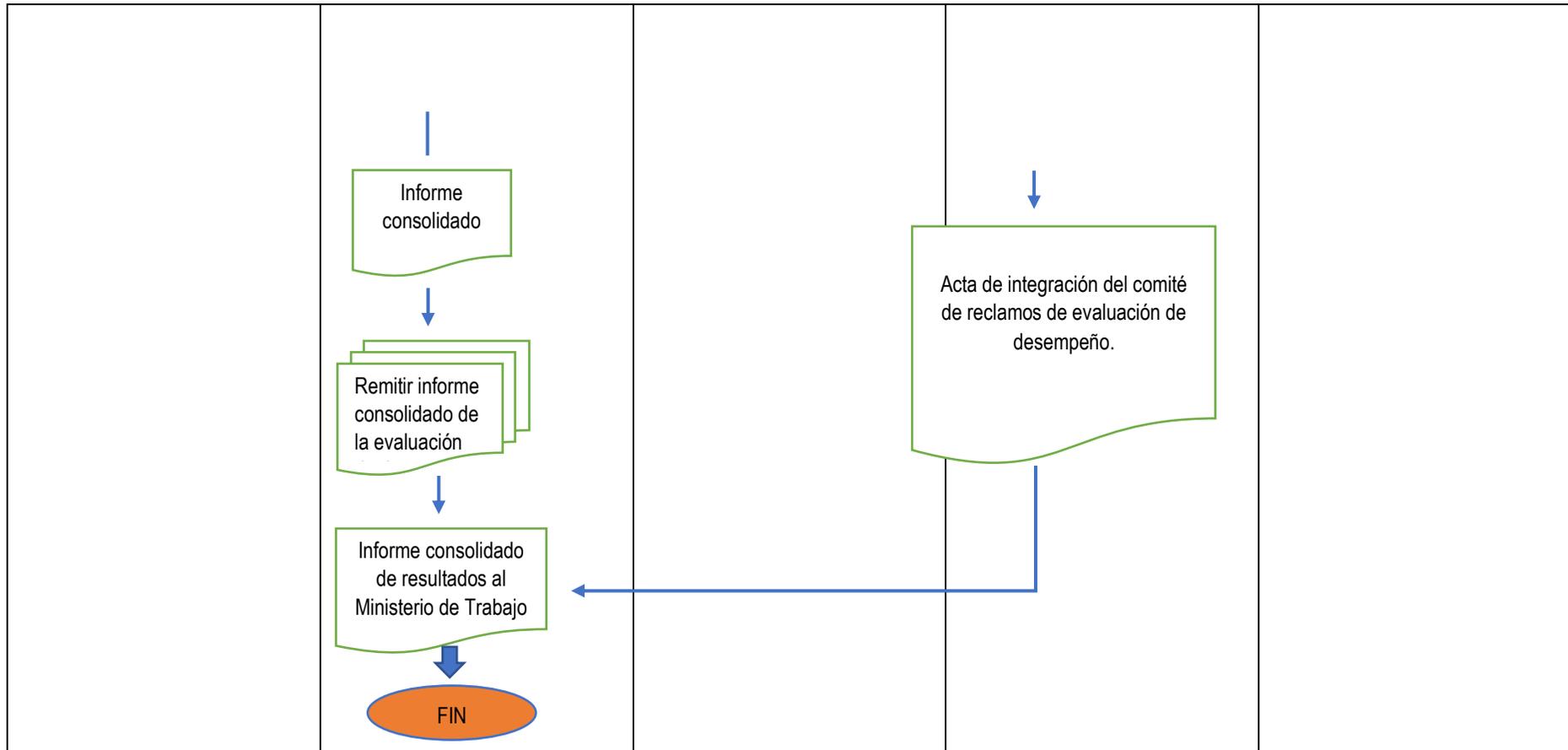


Tabla 9. Diagrama de flujo de proceso de evaluación de desempeño.

Fuente. Elaborado por las autoras.

PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	REGISTROS QUE SE GENERAN
DETONADOR	Oficio de levantamiento de necesidad de capacitación a cargo de los directores departamentales.		
Detección de necesidades de capacitación	Determinar las necesidades por parte de UATH de cada servidor.	Director/a administrativa de Talento Humano, Jefe/a de Talento Humano en coordinación con los directores departamentales.	Matriz de capacitaciones a realizar en el año.
Elaboración del plan	Elaborar el plan anual institucional de formación y capacitación en base a lo detectado en cada unidad administrativa.	Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano junto con los directores departamentales.	Formato de plan anual de capacitación FO-SP-GAFSP-DC-01.
	Aprobar el plan anual institucional de formación y capacitación	Autoridad Nominadora (Alcalde/sa).	Formato de plan anual de capacitación FO-SP-GAFSP-DC-01.
Ejecución	Ejecutar los eventos en conformidad al cronograma, previa aprobación y financiamiento del plan.	Director/a administrativa y jefe/a de Talento Humano.	Registro de asistencia en talleres, cursos y conferencias.
Evaluación	Elaborar informe de ejecución de eventos	Jefe/a de Talento Humano.	Formato de evaluación de eventos FO-SP-GAFSP-DC-05
	Aprobar informe ejecución de eventos	Autoridad Nominadora (Alcalde/sa).	Formato de evaluación de eventos FO-SP-GAFSP-DC-05
	Evaluar al instructor y organizador del evento	Los participantes.	Formato de Tabulación de resultados FO-SP-GAFSP-DC-06.
Plan de Mejoramiento	Utilizar los resultados y análisis de evaluaciones para la elaboración del plan y programas de capacitación conforme a las dificultades presentadas.	Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.	Plan de mejora del siguiente año.
Entrega de certificados de capacitación	Emitir/registrarse certificados de aprobación y asistencia a los programas de capacitación	Coordinación del Gobierno Autónomo Descentralizado con el Ministerio de Trabajo, AME, SRI, Contraloría del Estado, o cualquier institución pública o privada, en la realización de los certificados.	Certificados de aprobación de capacitación.

Tabla 10. Proceso de formación y capacitación.

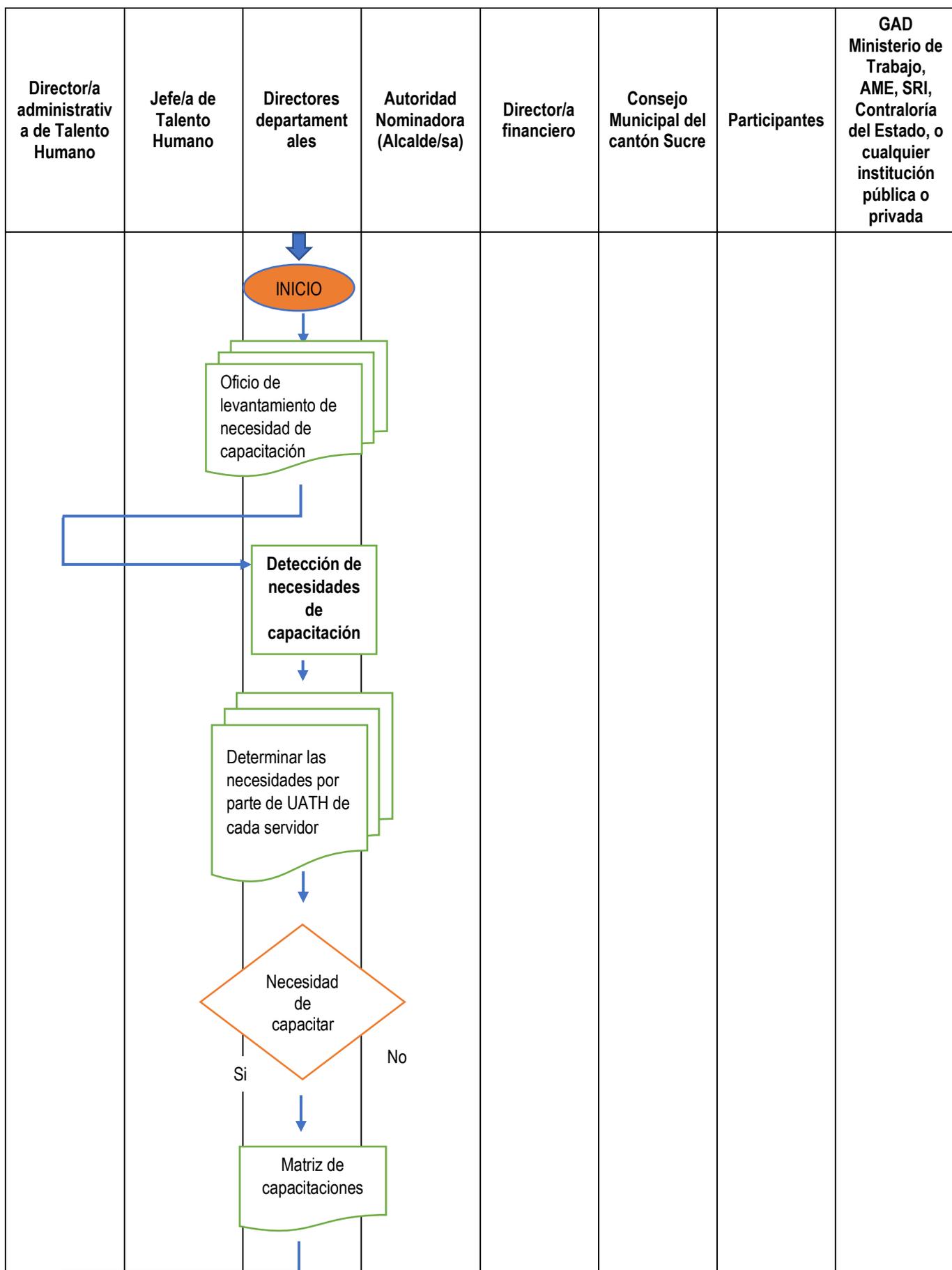
Fuente. Elaborado por las autoras

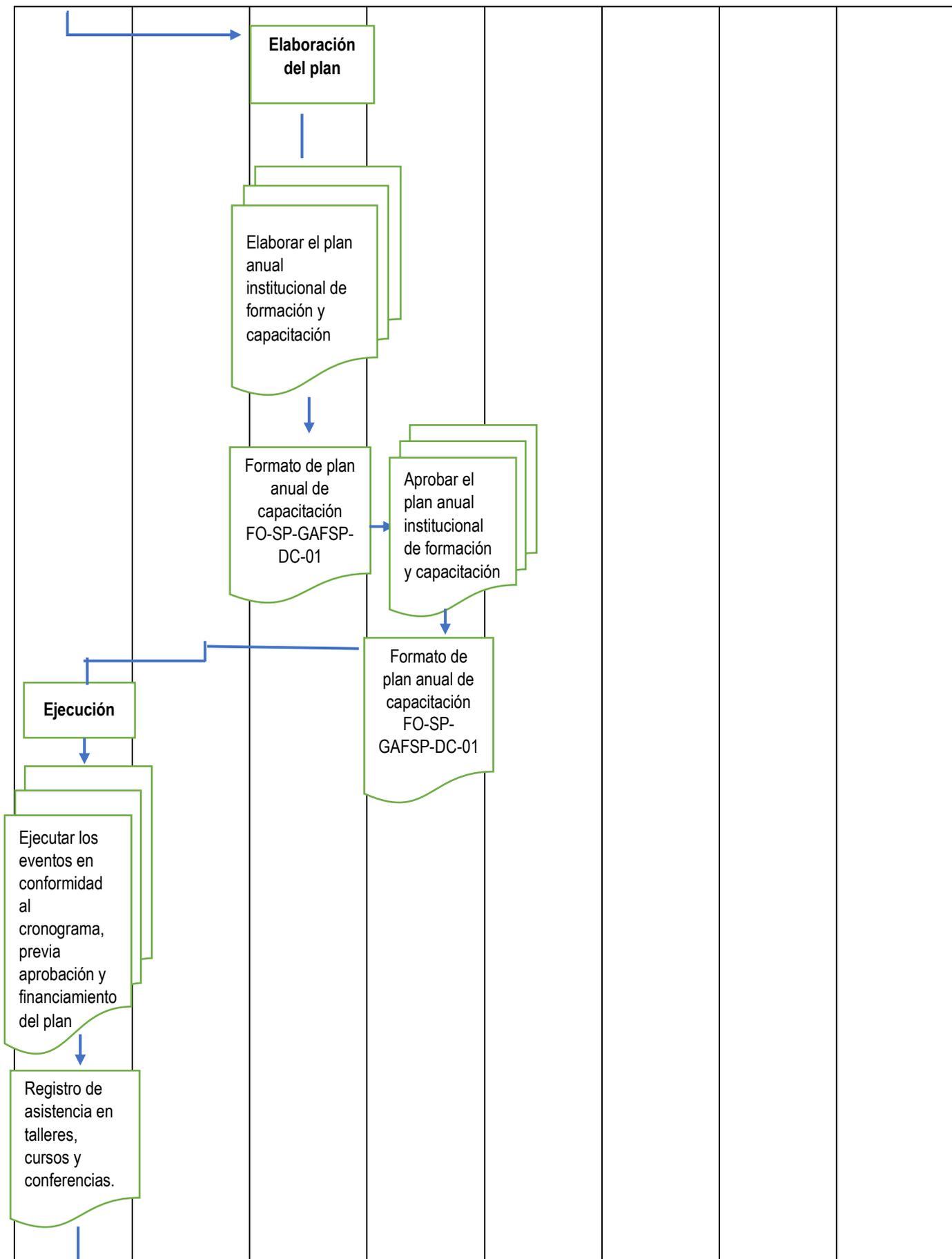
FICHA DEL PROCESO

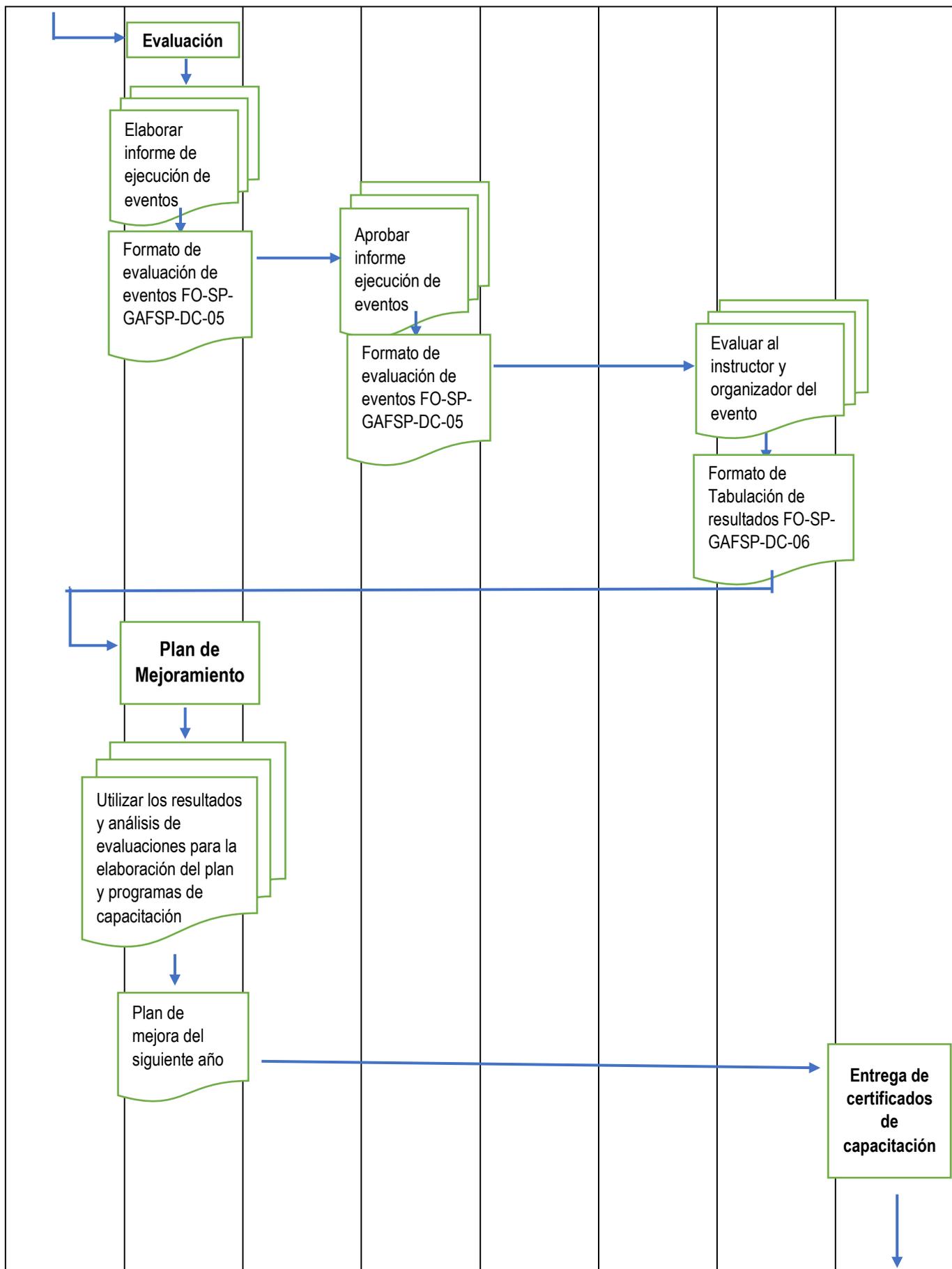
Nombre del proceso: Formación y Capacitación	Subproceso: No aplica	Tipo de proceso: De apoyo	Código: No aplica
Responsable o propietario: Director/a Administrativa de Talento Humano			
Misión: Fortalecer competencias, en función de los perfiles de los puestos establecidos en los objetivos institucionales y de Estado.			
Inicio: Oficio de levantamiento de necesidad de capacitación a los directores departamentales. Fin: Certificados de aprobación de capacitación.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) Impulsar a los funcionarios públicos a la constante formación y capacitación en función de su puesto público, para que así se potencialice sus saberes.			
Ofertas de servicios: Servicios especializados de capacitación (personas naturales o jurídicas del sector público o privado)			
Entradas: Oficio de levantamiento de necesidad de capacitación Registro de asistencia de capacitación	Suministradores: Directores departamentales GAD Sucre	Salidas: Certificados de aprobación de capacitación Servidores capacitados	Destinatarios/clientes: Todos los departamentos y dependencias administrativas del GAD de Sucre.
Aspectos legales: Acuerdo Ministerial 136 Registro Oficial 296			
Registros y formatos: <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de capacitaciones • Formato de plan anual de capacitación • Registro de asistencia a talleres, cursos y conferencias • Formato de evaluación de eventos • Formato de tabulación de resultados • Plan de mejoras del siguiente año • Certificados de aprobación de capacitación 		Aplicaciones informáticas: No aplica	
Otras informaciones importantes para el proceso: Oficio de levantamiento de necesidad de capacitación a los directores departamentales, cada año.			
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborada por: Luisa Zambrano Tahiryn Rosado	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha: 10/02/2021	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)			

Tabla 11. Ficha de proceso de formación y capacitación.

Fuente. Elaborado por las autoras







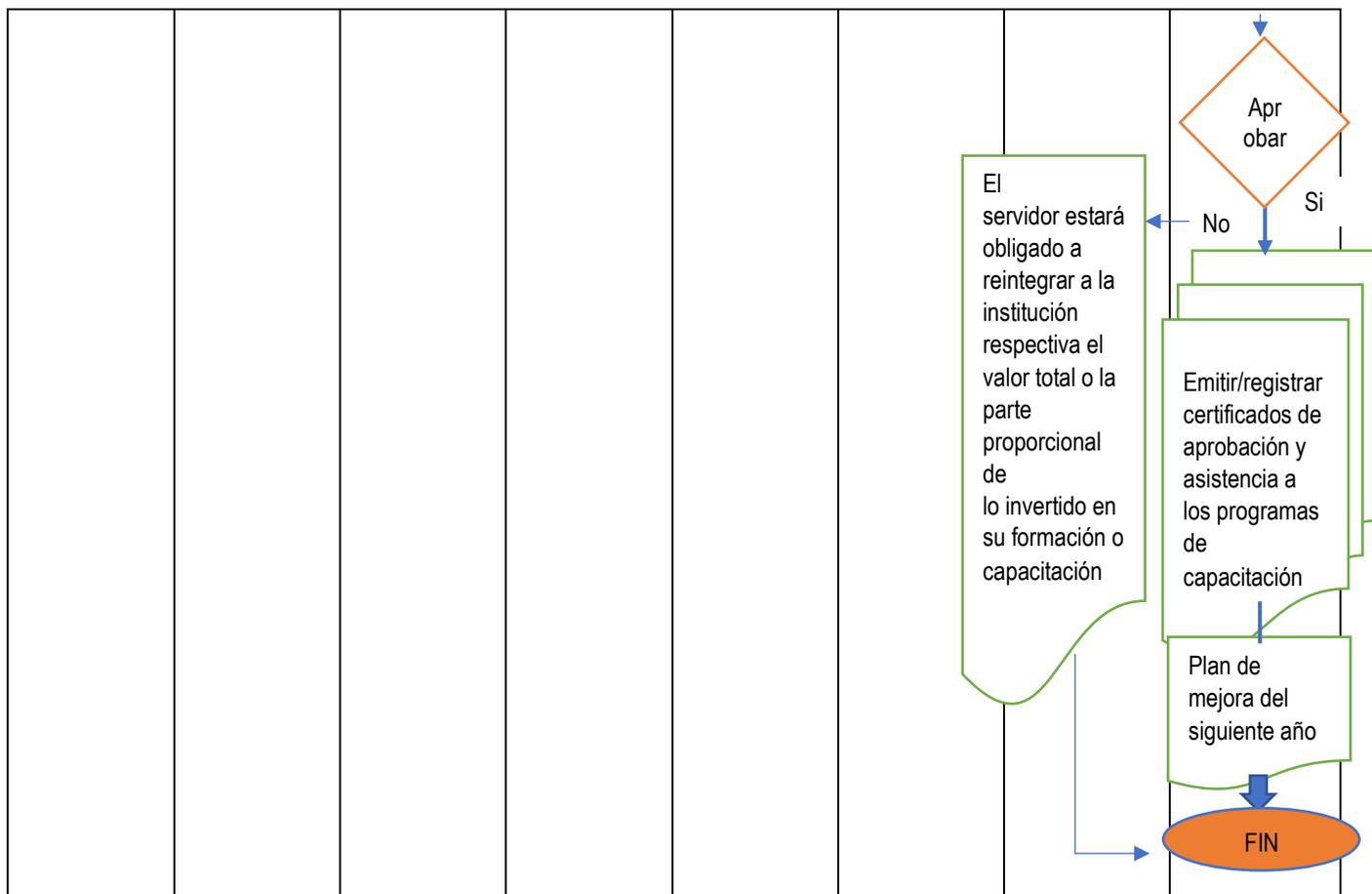


Tabla 12. Diagrama de flujo de proceso de formación y capacitación.

Fuente. Elaborado por las autoras

PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS			
ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES/TIEMPOS	REGISTROS QUE SE GENERAN
DETONADOR	Levantamiento de actividades del puesto por parte del Director/a Administrativo de Talento Humano dirigido a la Alcaldesa.		
Planificación de clasificación de puestos	Realizar la propuesta de la estructura orgánica: Se presentan las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.	Director/a administrativa de Talento Humano	Propuesta de la estructura orgánica.
	Enviar la propuesta a la Autoridad nominadora (alcalde/sa)	Director/a administrativa de Talento Humano	Memorando de envío de propuesta
	Aprobar la estructura orgánica: Si no es aprobada se devuelve para correcciones, en ambos casos se comunica a la Director/a administrativa de Talento Humano	Autoridad nominadora (alcalde/sa)	Aprobación de la propuesta de la estructura orgánica
Análisis de puestos	Analizar los puestos de trabajo propuestos: Este análisis lo realiza el titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH.	Director/a administrativa de Talento Humano, Jefa de Talento Humano, Directores departamentales.	Lista de asignaciones
Descripción de puestos	Registrar información conforme al puesto en la organización: Una vez realizado el análisis se llenan los formularios correspondientes a rol, misión, atribuciones y responsabilidades, en función del portafolio de productos y servicios de la unidad.	Jefe/a de Talento Humano	Formulario de descripción y perfil del puesto
	Actualizar la descripción de los puestos: aplicando instrumentos y herramientas respectivas con los jefes de departamentos y otros servidores implicados se establece el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de competencia, para el desempeño de su cargo.	Jefe/a de Talento Humano	Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto
Valoración de puestos	Valorar los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, de acuerdo con la normativa a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de remuneraciones mensuales unificadas.	Jefe/a de Talento Humano	Formulario de valoración del puesto
Creación del Manual	Conformación del Manual	Alcalde/sa y Director/a Administrativa de Talento Humano	Propuesta del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucionales
	Aprobación del manual	Consejo Municipal del cantón Sucre	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucionales.

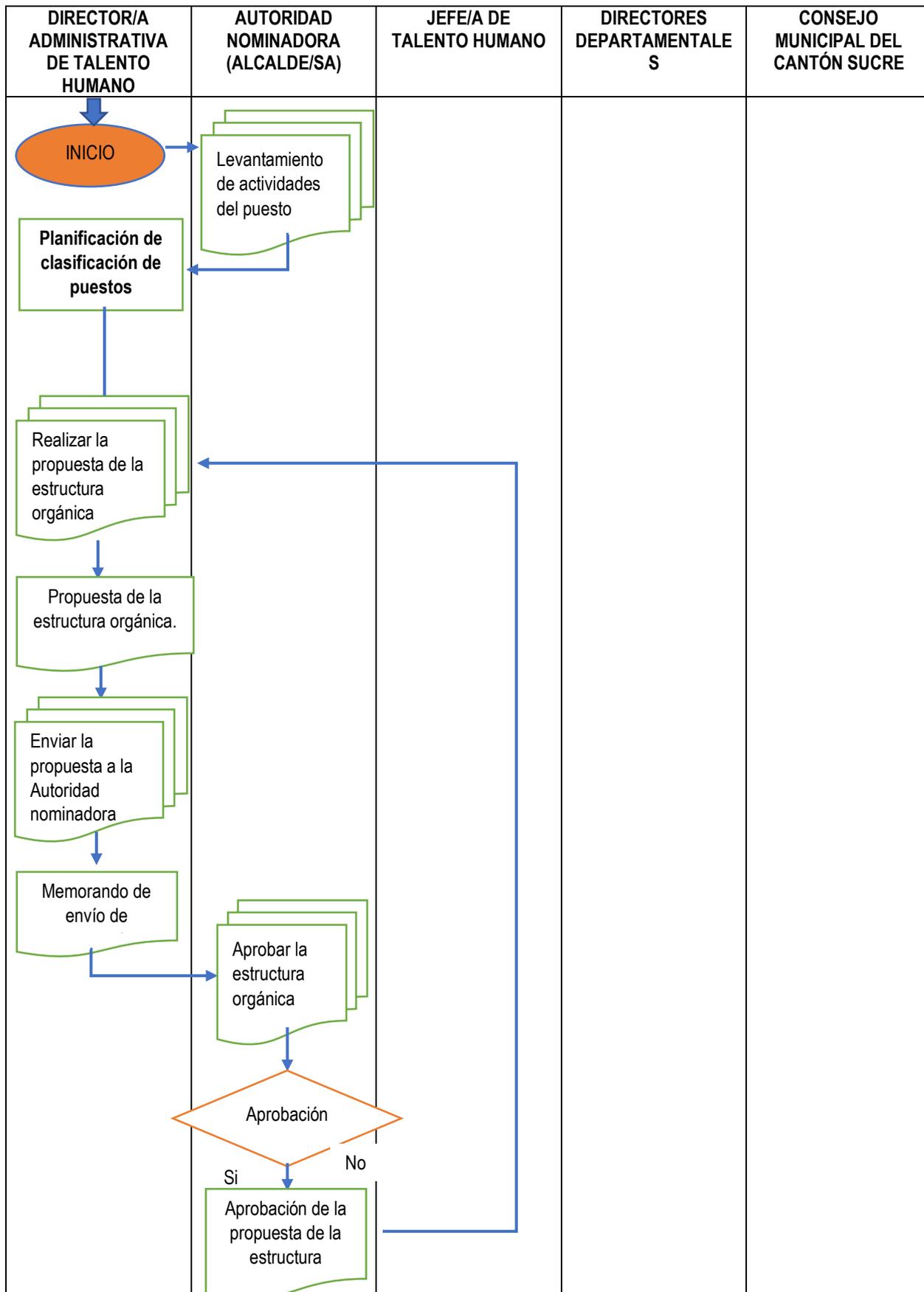
Tabla 13. Proceso de clasificación de puestos.

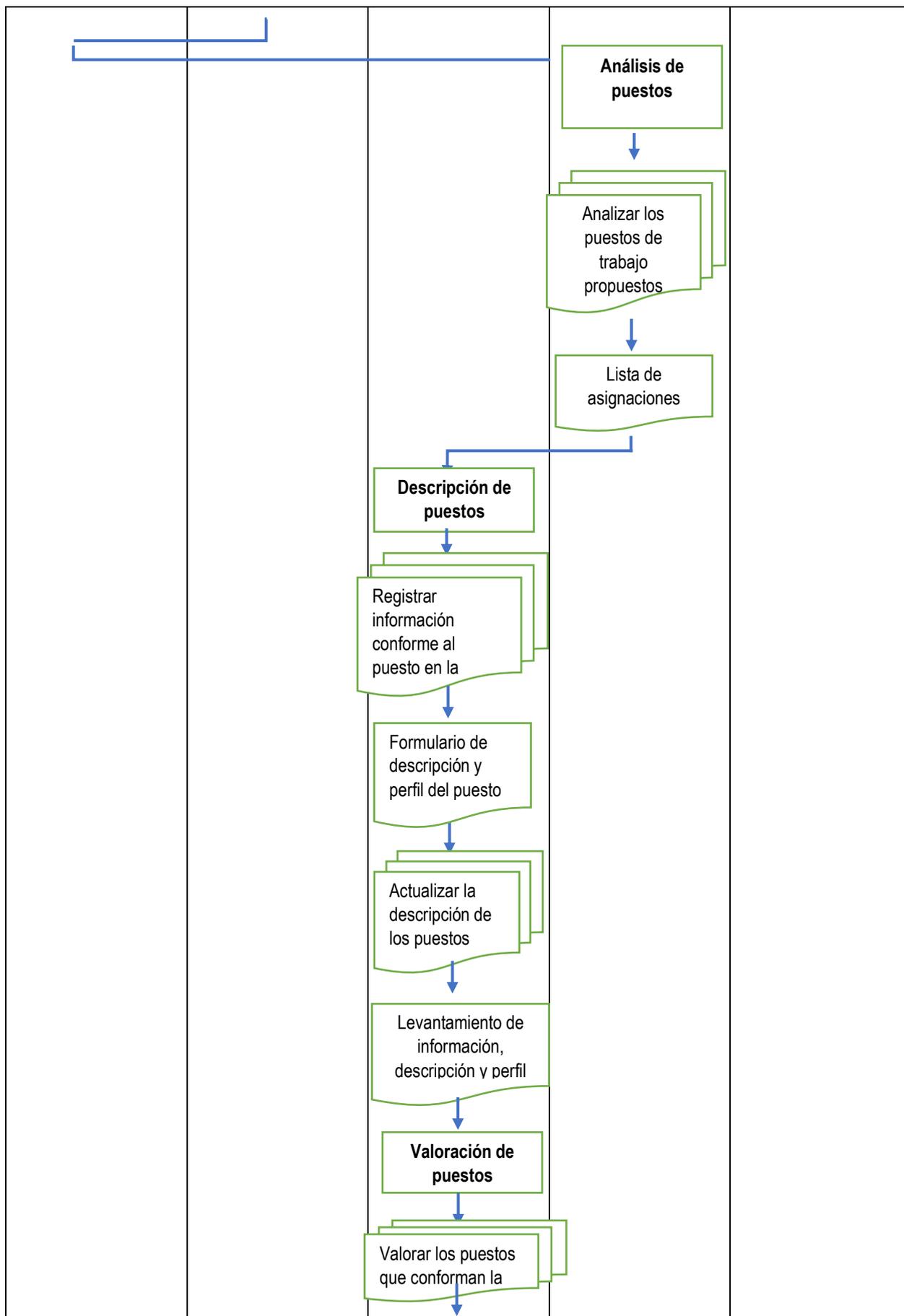
Fuente. Elaborado por las autoras.

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: Clasificación de puestos	Subproceso: No aplica	Tipo de proceso: De apoyo	Código: No aplica
Responsable o propietario: Director/a administrativa de Talento Humano			
Misión: Clasificar los puestos de trabajo del GAD del cantón Sucre, necesarios para atender las competencias asignadas			
Inicio: Levantamiento de actividades del puesto dirigido a la Alcaldesa. Fin: Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucionales.			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) Reclasificar a los trabajadores a medida que la institución va adquiriendo necesidades, de manera que estos puedan mejorar su condición laboral y profesional			
Entradas: Levantamiento de actividades del puesto Talento Humano Software	Suministradores: Director/a Administrativo de Talento Humano Gobierno Autónomo Descentralizado de Sucre Ministerio de Trabajo	Salidas: Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucionales.	Destinatarios/clientes: Todos los departamentos y dependencias administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado.
Aspectos legales: Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152.			
Registros y formatos: <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de estructura orgánica • Memorando de envío de propuesta • Lista de asignaciones • Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto • Formulario de descripción y perfil del puesto • Propuesta del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucionales • Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos institucionales 		Aplicaciones informáticas: No aplica	
Otras informaciones importantes para el proceso: Levantamiento de actividades del puesto dirigido a la Alcaldesa, cada 2 a 3 años (de acuerdo con las necesidades)			
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborada por: Luisa Zambrano Tahiryn Rosado	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha: 10/02//2021	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)			

Tabla 14. Ficha de proceso de clasificación de puestos

Fuente. Elaborado por las autoras





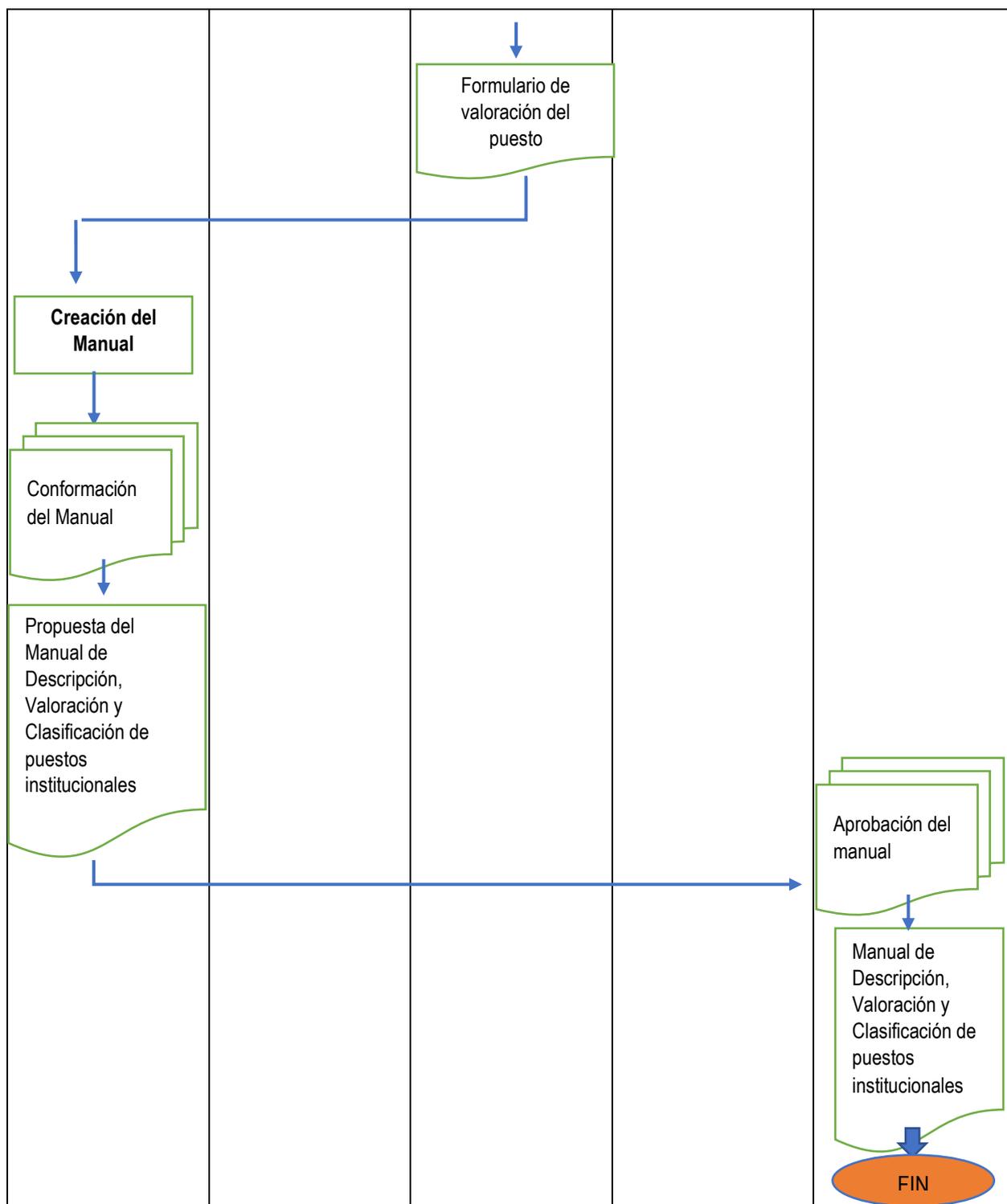


Tabla 15. Diagrama de flujo de proceso de clasificación de puestos

Fuente. Elaborado por las autoras.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO			
ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	REGISTROS QUE SE GENERAN
DETONADOR	Planificación en base a las necesidades de los procesos por parte del Director/a Administrativo de Talento Humano a la Alcaldía.		
Diagnóstico institucional del talento humano	Realizar diagnóstico institucional: mediante la información contenida en el SIT (Sistema Integrado de Información de Talento Humano)	Asistente/a administrativa de Talento Humano	Reporte de diagnóstico institucional
Determinación de la plantilla de talento humano	Elaborar el proyecto de plantilla de talento humano: mediante la aplicación de factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo en la ejecución de las actividades para el logro de productos o servicios.	Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano	Plantilla de Talento Humano
	Validar el contenido de las plantillas levantadas: por cada unidad, proceso o proyecto, con la finalidad de verificar la consistencia de la información registrada a través del respaldo documental (reportes, informes, entre otros)	Director/a administrativa de Talento Humano con cada director departamental	Levantamiento de información de oficios circulares para todas las direcciones
Optimización y racionalización del talento humano	Elaborar el informe del plan consolidado de planificación de talento humano	Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano	Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano
	Aprobar el plan consolidado de planificación de talento humano	Autoridad nominadora (Alcade/sa)	Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano

Tabla 16. Proceso de planificación de Talento Humano

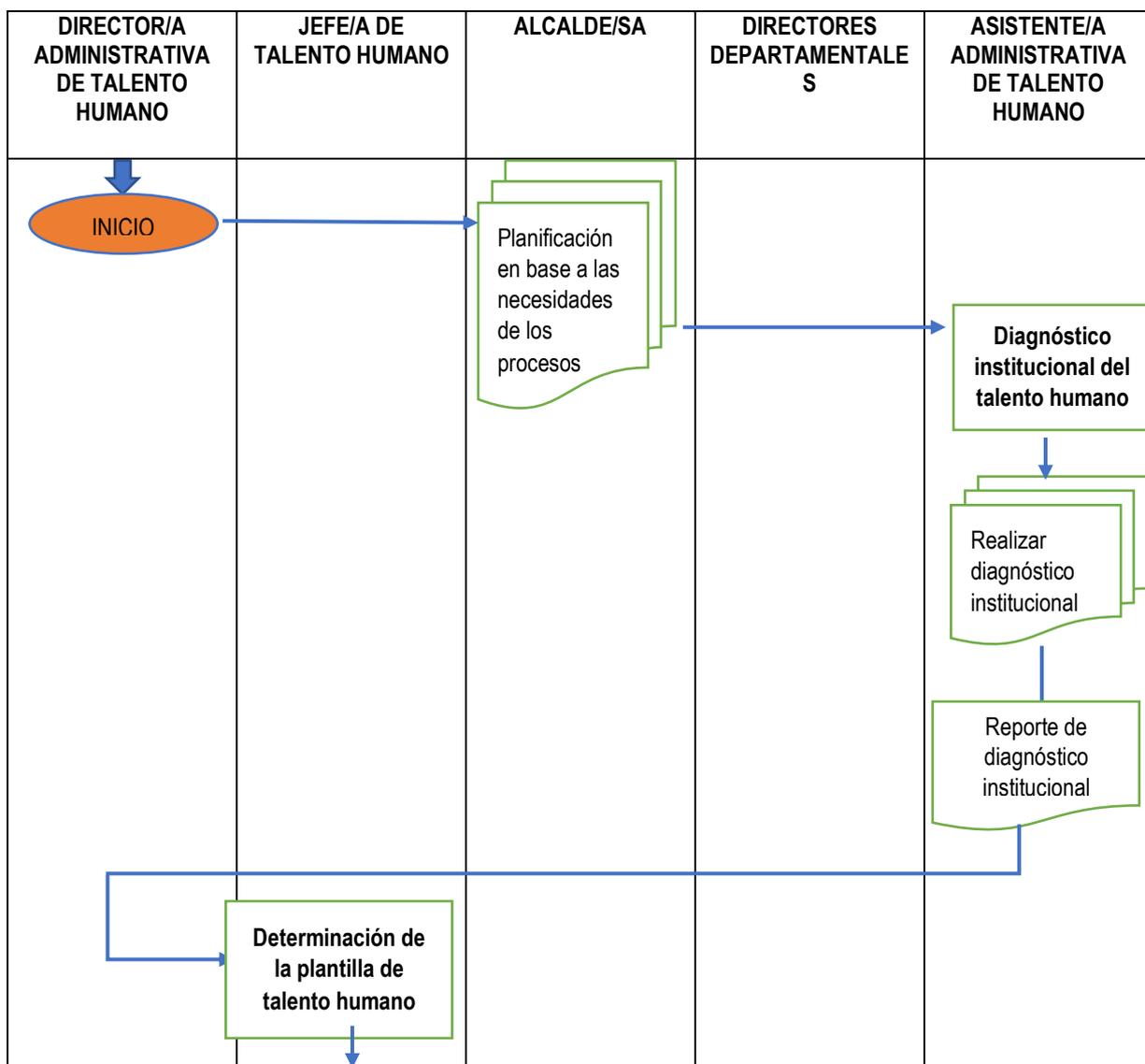
Fuente. Elaborado por las autoras

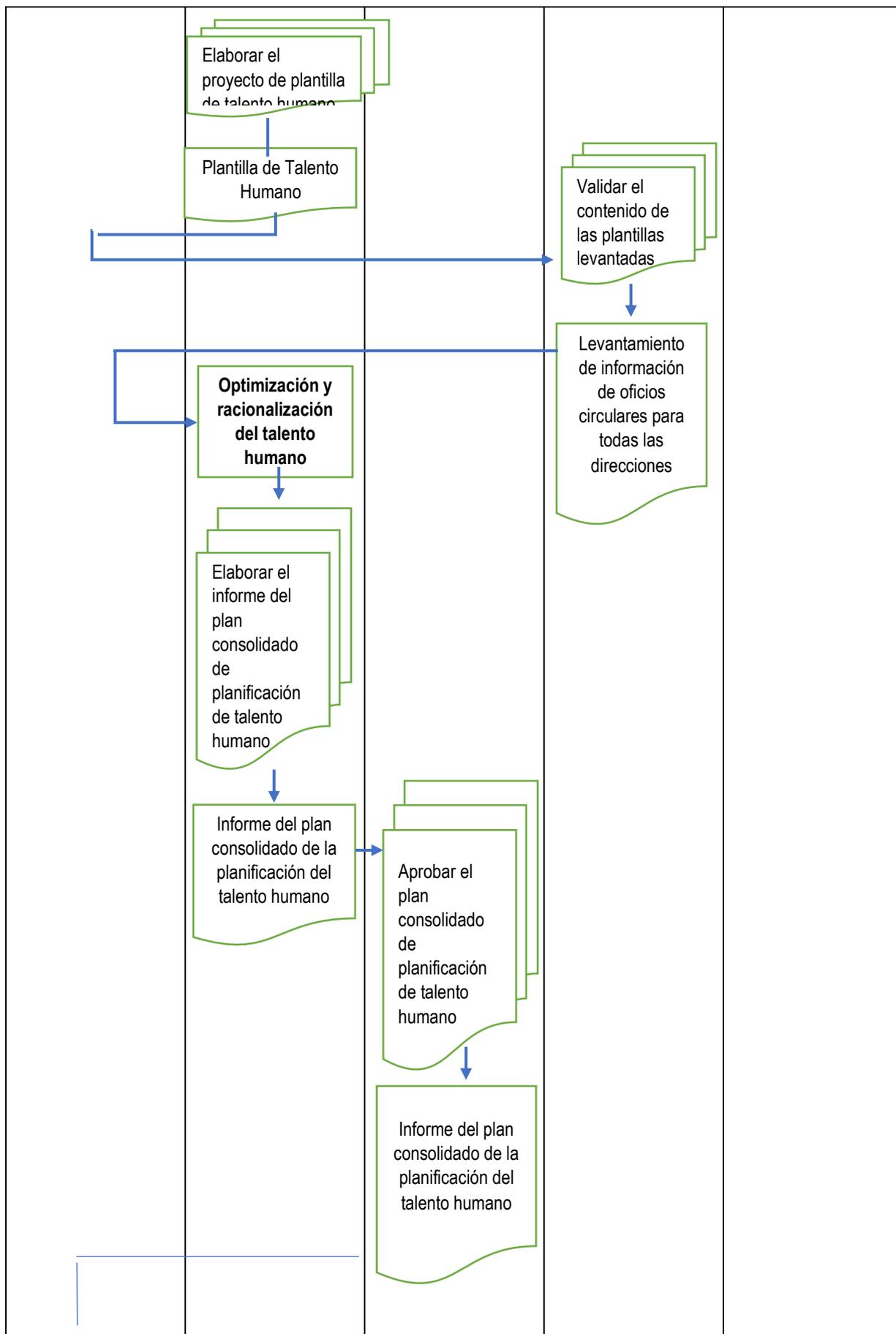
FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: Planificación de Talento Humano	Subproceso No aplica	Tipo de proceso: De apoyo	Código: No aplica
Responsable o propietario: Director/a Administrativa de Talento Humano			
Misión: Planificar de manera correcta cada una de las actividades que se llevan a cabo en Talento Humano, de manera que esto permita cumplir con sus procesos institucionales			
Inicio: Planificación en base a las necesidades de los procesos por parte de la directora/a Administrativa a la Alcaldía Fin: Proyecto de planificación de Talento Humano			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) Dotar a las unidades o procesos institucionales del talento humano necesario para generar productos o servicios en función de la estructura institucional y posicional.			
Ofertas de servicios: No aplica			
Entradas: Planificación en base a las necesidades	Suministradores: Director/a Administrativa de Talento Humano	Salidas: Proyecto de planificación de Talento Humano	Destinatarios/clientes: Todos los departamentos y dependencias administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado.
Aspectos legales: Acuerdo Ministerial 86 Registro oficial suplemento 494			
Registros y formatos: <ul style="list-style-type: none"> • Estatuto orgánico por procesos • Acta de validación del portafolio de productos y servicios • Reporte del diagnóstico institucional • Plantilla de Talento Humano • Levantamiento de información de oficios circulares para todas las direcciones • Informe del plan consolidado de la planificación de talento humano • Proyecto de planificación de Talento Humano 		Aplicaciones informáticas: No aplica	
Otras informaciones importantes para el proceso: Planificación de varios procesos en Talento Humano a la Alcaldía Planificación de varios procesos en Talento			

Humano a la Alcaldía, todos los años.		
Grupos de interés asociados al proceso:		
Elaborada por: Luisa Zambrano Tahiry Rosado	Revisada por:	Modificada por:
Fecha: 10/02/2021	Fecha:	Fecha:
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:		
Fecha de la próxima auditoría interna:	Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)		

Tabla 17. Ficha de proceso de planificación de Talento Humano

Fuente. Elaborado por las autoras





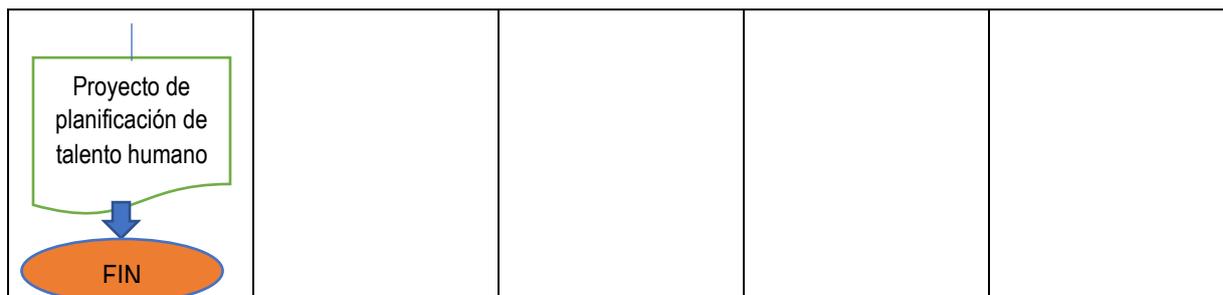


Tabla 18. Diagrama de flujo de proceso de planificación de talento humano

Fuente. Elaborado por las autoras

PROCESO DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	REGISTROS QUE SE GENERAN
DETONADOR	Precautelar la salud de los trabajadores por parte del Jefe/a de Seguridad y Salud Ocupacional		
Análisis de riesgos laborales	Identificar riesgos en los puestos de trabajo	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Matriz de riesgos
Medición con equipos certificados	Utilizar los equipos certificados para medir los riesgos laborales	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Matriz de riesgos
Evaluación	Analizar los resultados para identificar si existe o no riesgos; en caso de que existan riesgos se pasa al control	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Matriz de riesgos
Planificación	Planificar métodos para el control de riesgos	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Registro de inspección y control
Ejecución del plan	Aplicar métodos de control de riesgos e inspecciones	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Informe final de evaluación de riesgos

Tabla 19. Proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Fuente. Elaborado por las autoras.

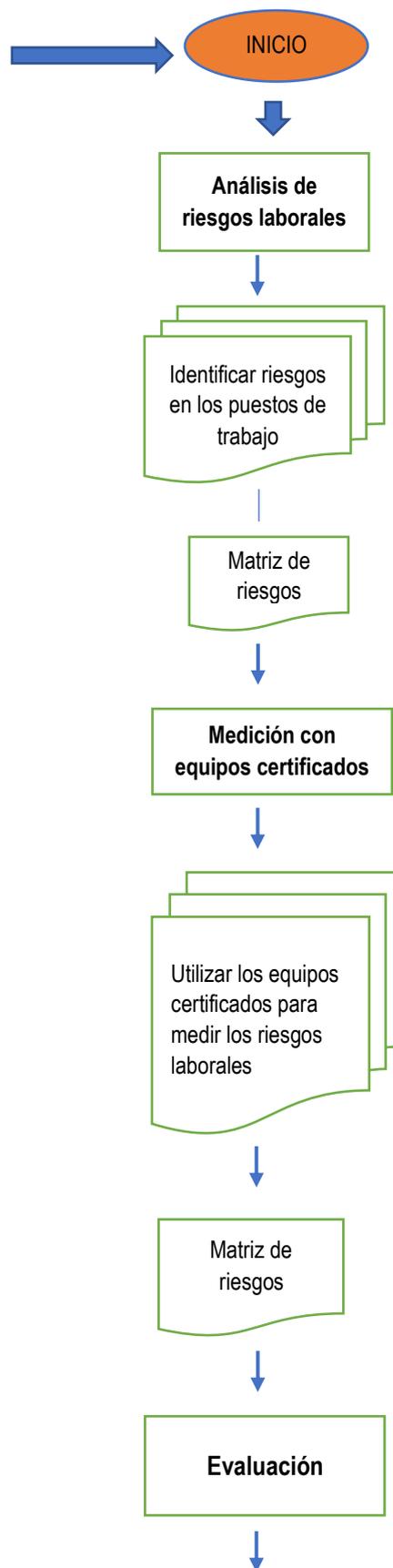
FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso: Seguridad y Salud en el Trabajo	Subproceso: No aplica	Tipo de proceso: De apoyo	Código:
Responsable o propietario: Jefe/a de Seguridad y Salud en el Trabajo.			
Misión: Minimizar riesgos que causan accidentes o enfermedades ocupacionales para eliminar el ausentismo laboral.			
Inicio: Precautelar la salud de los trabajadores por parte del Jefe/a de Seguridad y Salud Ocupacional Fin: Informe final de evaluación de riesgos			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) Prevenir en los servidores y trabajadores, riesgos que ocasionan accidentes laborales y enfermedades ocupacionales			
Ofertas de servicios: Médico ocupacional			
Entradas: Precautelar la salud de los trabajadores	Suministradores: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Salidas: Informe final de evaluación de riesgos	Destinatarios/clientes: Todos los departamentos, dependencias administrativas y operativas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.
Aspectos legales: Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo Código de Trabajo Ley Orgánica de Servicio Público Decreto Ejecutivo 2393 Reglamento Andino			
Registros y formatos: <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de riesgos • Registro de inspección y control • Informe final de evaluación de riesgos 		Aplicaciones informáticas: No aplica	
Otras informaciones importantes para el proceso: Precautelar la salud de los trabajadores por parte del Jefe/a de Seguridad y Salud Ocupacional, mensual o anual			
Grupos de interés asociados al proceso:			
Elaborada por: Luisa Zambrano Tahiryn Rosado	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha: 10/02/2021	Fecha:	Fecha:	

En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:	
Fecha de la próxima auditoría interna:	Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:
Descripción del proceso (IDEFO, As-IS, explicativo)	

Tabla 20. Ficha de proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Fuente. Elaborado por las autoras

JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



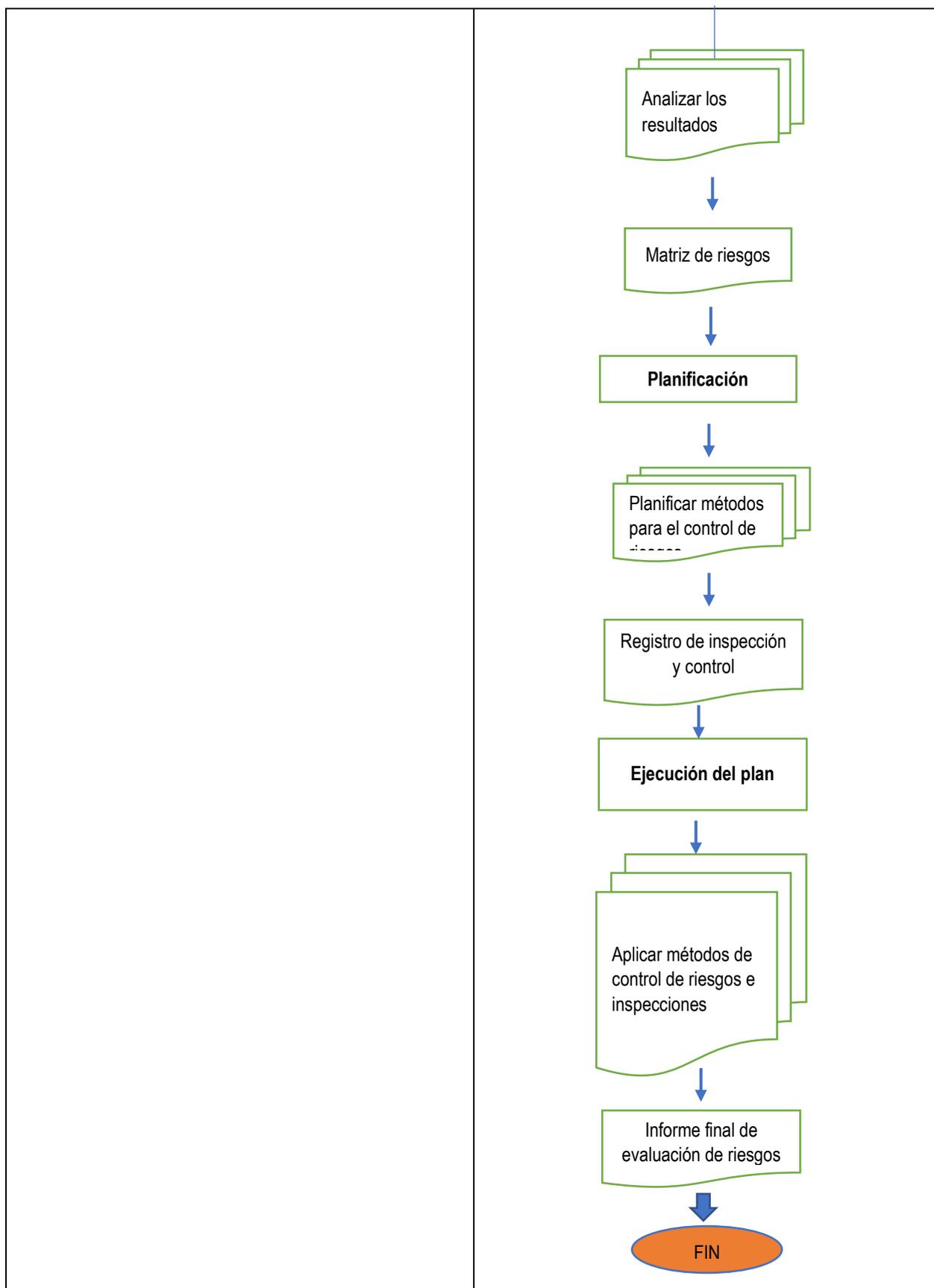


Tabla 21. Diagrama de flujo de proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Fuente. Elaborado por las autoras.

4.2. MEJORAR LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE

4.2.1. APLICACIÓN DEL AVA

Una vez identificado y representado los procesos de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se procedió a la mejora de estos, para lo cual se aplicó la metodología del AVA sustentada por Triscler (1998, como se citó en Párraga y Pin, 2020) donde se detalló cada fase de los procesos de: selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo. Para así establecer si estos contribuyen a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado. A continuación, los resultados de su aplicación:

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL

- AVA

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE			PROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL							
FECHA: 21/05/2021			VERSIÓN:		DEPENDENCIA: UNIDAD DE TALENTO HUMANO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE					
Nº	ACTIVIDADES	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VAC	VAO	P	I	E	M	A	
1	Planificación del concurso	Elaborar informe técnico legal para solicitud del personal.			1					
		Aprobar informe técnico legal.		1						
		Identificar/Seleccionar/asignar. Servidores públicos para Tribunal de Mérito y Oposición y de Apelaciones y técnico entrevistador.			1					

		Preparar pruebas de conocimientos técnicos.			1						
		Preparar batería de pruebas psicométricas que se aplicarán a postulantes.			1						
		Identificar alternativas al MT: lugar, infraestructura, logística, para el desarrollo del concurso.			1						
2	Convocatoria	Difundir el concurso: una vez cumplida la planificación se procede a la difusión, con el fin de contar con postulantes que cumplan con el perfil, en caso de que no se haya cumplido con todas las tareas de la preparación del concurso, este no podrá ser difundido.		1							
		Postular: la persona interesada, deberá ingresar la información requerida en el registro "hoja de vida" a la plataforma del MT, siguiendo todas las reglas, caso contrario, no podrá postular.	1								
3	Verificación de mérito	Verificar mérito: la UATH comprobará el nivel del cumplimiento de la "hoja de vida", en caso de que cumpla, se le dará paso a la siguiente actividad, en caso de que no, tiene la opción de apelación o quedará descalificado.				1					
		Apelar: en caso de inconformidad con los resultados, por parte de los postulantes.	1								
4	Evaluación por oposición	Realizar pruebas psicométricas para el ejercicio del puesto público: únicamente quienes hayan obtenido 80 puntos pasan a realizar la prueba técnicas.	1								
		Realizar pruebas de conocimientos técnicos: únicamente quienes hayan alcanzado 80 puntos y estén entre los tres mejores puntuados pasan a la entrevista.	1								
		Realizar entrevista.	1								
		Calcular nota de mérito y oposición: puntaje tentativo final.		1							
5	Declaración del ganador	Elaborar informe técnico.		1							
		Notificar al ganador.						1			
		Designar cargo.		1							
TOTAL			5	5	5	1	0	1	0		

Tabla 22. Análisis del AVA del proceso selección del personal.

Fuente. Elaboración propia.

Según Mendoza et al. (2021) esta metodología evalúa todas las actividades que se ejecutan en los procesos, con el objetivo de establecer cuáles de estas generan valor agregado, además permite modificar o reestructurar los procesos para se lleven con mayor eficiencia y satisfacción de los usuarios. Para obtener los resultados expuestos en la tabla 22, primero se identificó cada una de las actividades del proceso señalado.

Luego se clasificaron y se estableció que, de las cinco actividades, 10 tareas agregan valor, donde cinco añaden valor a los resultados de los clientes en este caso a los postulantes y los otros cinco aportan valor al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. Sin embargo, existen siete tareas que no aportan valor en este proceso, divididos en cinco tareas de preparación, una de inspección y una en actividades de movimiento. Luego se procedió a calcular el Índice de Valor Añadido (IVA) con los datos obtenidos:

- **ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO**

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
TAREAS	17	5	5	5	1	0	1	0
TAREAS (%)	100,00%	29,41%	29,41%	29,41%	5,88%	0,00%	5,88%	0,00%
TAREAS CON VALOR AÑADIDO	10							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	58,82%	Eficiente						

Tabla 23. Cálculo del Índice del Valor Añadido (IVA) del proceso selección del personal.

Fuente. Elaboración propia.

Para Vallejo y González (2016, como se citó en Mendoza et al., 2020) el índice de valor añadido permite verificar si un proceso es eficiente, si este cumple con el

valor agregado quiere decir que satisface las necesidades de los clientes. La tabla 23, presenta el índice de valor añadido de selección de personal, cuyo valor fue de 58,82%, equivalente a las 10 actividades generadoras de valor, indicando que el proceso es eficiente, debido que está sobre el valor del 50%. Sin embargo, las autoras de la investigación consideran que existen actividades cuyas tareas se pueden rediseñar, para la mejora del proceso. Para lo cual se analizó las actividades aplicando la matriz de valor añadido.

• MATRIZ DE VALOR AÑADIDO DEL PROCESO

		SI	NO
NECESARIA	SI	Aprobar informe técnico legal.	Elaborar informe técnico legal para solicitud del personal
		Difundir el concurso: una vez cumplida la planificación se procede a la difusión, con el fin de contar con postulantes que cumplan con el perfil, en caso de que no se haya cumplido con todas las tareas de la preparación del concurso, este no podrá ser difundido.	Identificar/Seleccionar/asignar servidores públicos para Tribunal de Mérito y Oposición y de Apelaciones y técnico entrevistador
		Postular: la persona interesada, deberá ingresar la información requerida en el registro "hoja de vida" a la plataforma del MT, siguiendo todas las reglas, caso contrario, no podrá postular.	Identificar alternativas al MT; lugar, infraestructura, logística, para el desarrollo del concurso
		Apelar: en caso de inconformidad con los resultados, por parte de los postulantes	Preparar batería de pruebas psicométricas que se aplicarán a postulantes
		Realizar pruebas psicométricas para el ejercicio del puesto público: únicamente quienes hayan obtenido 80 puntos pasan a realizar la prueba técnicas	Preparar pruebas de conocimientos técnicos
		Realizar pruebas de conocimientos técnicos: únicamente quienes hayan alcanzado 80 puntos y estén entre los tres mejores puntuados pasan a la entrevista	Verificar mérito: la UATH comprobará el nivel del cumplimiento de la "hoja de vida", en caso de que cumpla, se le dará paso a la siguiente actividad, en caso de que no, tiene la opción de apelación o quedará descalificado.
		Realizar entrevista	Notificar al ganador
		Calcular nota de mérito y oposición: puntaje tentativo final	
		Elaborar informe técnico	
	Designar el cargo		
NO			

Tabla 24. Matriz del valor añadido del proceso selección del personal.

Fuente. Elaboración propia.

Según Fontalvo (2013), la matriz de valor añadido puede utilizarse para evaluar el valor agregado de un producto, servicio o un proceso específico. La información de la tabla 24 es acorde a los resultados del cálculo de Índice Valor Añadido (IVA), en esta matriz se hizo un discernimiento de las tareas necesarias y las que no aportan valor en el proceso al momento de la ejecución. Entonces se realizó una combinación con propuestas de acciones, resaltando: si la actividad agrega valor y es necesaria, también si es necesaria pero no aporta valor debe ser optimizada. Mientras que si no es necesaria y no tiene valor se elimina. Obteniendo que, de las 17 tareas del proceso, 10 deben mejorar y 7 necesitan ser optimizadas.

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- AVA

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO												
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE					PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
FECHA: 30/05/2021					VERSIÓN N:							
N°	ACTIVIDADES	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES		
			V A C	V A O	P	I	E	M	A			
1	Establecimiento de factores.	Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño.			1							
		Aprobar el plan de evaluación de desempeño.		1								
		Informar a los responsables de las unidades o procesos internos, sobre el establecimiento de indicadores de gestión operativa a evaluar como: 1) Niveles de eficiencia del desempeño individual. 2) Niveles de satisfacción usuarios externos. 3) Niveles de satisfacción usuarios internos. 4) Cumplimiento de normas internas.			1							
		Sociabilizar a los actores del proceso de la evaluación sobre la aplicación de los factores establecidos.	1									
2	Ejecución de la evaluación.	Realizar la evaluación del desempeño por parte de la UATH en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos.	1									
		Calificar la evaluación de desempeño conforme a la escala de calificación final.		1								
3	Notificación de resultados, reconsideración y recalificación.	Notificar por parte de la UATH a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores los resultados de la evaluación de desempeño.						1				
		Presentar solicitud escrita y debidamente fundamentada y documentada de reconsideración y/o calificación a UATH, dentro del plazo de 5 días; en caso de que no se presente se entiende que está conforme con la evaluación.	1									
		Conformar el Tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros sus responsabilidades.			1							
4	Elaboración de Informe de resultados.	Elaborar informe consolidado.			1							
		Aprobar informe consolidado.		1								
		Remitir informe consolidado de la evaluación de desempeño.		1								
TOTAL			3	4	4	0	0	1	0			

Tabla 25. Análisis del AVA del proceso evaluación de desempeño.

Fuente. Elaboración propia.

Estudios de Castillo y Cerrón (2015) establecen que la herramienta AVA es una metodología que busca la mejora continua de las áreas o procesos seleccionados, esta se divide en dos etapas, la primera busca analizar de manera específica las actividades y tareas y la segunda crea una metodología de mejora para eliminar, simplificar, integrar y automatizar los procesos. Estos mismos expertos en su investigación al analizar el AVA del proceso de recepción de mercadería, determinaron que el IVA fue menor del 75%, por ende, concluyen que el proceso actual no era efectivo.

No obstante, en el caso de este trabajo de titulación, al evaluar el proceso de evaluación de desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se determinó que siete tareas añaden valor al proceso, donde tres aportan directamente al cliente en este caso al talento humano, y las cuatro restantes dan valor a la institución pública directamente. No obstante, existen cinco tareas que no brindan valor, divididas preparación (cuatro) y archivo (una). Posteriormente se procedió a calcular el índice de Valor Añadido (IVA).

- **ÍNDICE DEL VALOR AÑADIDO (IVA)**

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
TAREAS	12	3	4	4	0	0	1	0
TAREAS (%)	100,00%	25,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	8,33%	0,00%
TAREAS CON VALOR AÑADIDO	7							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	58,33%	Eficiente						

Tabla 26. Cálculo del Índice del Valor Añadido (IVA) del proceso evaluación de desempeño

Fuente. Elaboración propia.

Conceptualizaciones de Mendoza et al. (2021) la aplicación del AVA reflejó que los índices de valor agregado se encontraban con un nivel de eficiencia por debajo de la media aceptable de acuerdo con las valoraciones de la metodología aplicada, esto se debe a que los procesos se ejecutan con actividades incompletas, duplicidad de tareas y falta de concordancia en ciertas ocasiones. Como se detalla en la tabla 26 el índice de Valor Añadido (IVA) del proceso de evaluación de desempeño fue de 58,33% y se lo define como eficiente, porque cumple con los rangos establecidos en esta metodología. Aunque a criterio de las autoras existen mejoras posibles para este proceso. Para lo cual se aplicó la matriz de valor añadido:

- **MATRIZ DEL VALOR AÑADIDO**

AGREGA VALOR			
		SI	No
NECESARIA	SI	Aprobar el plan de evaluación de desempeño.	Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño.
		Sociabilizar a los actores del proceso de la evaluación sobre la aplicación de los factores establecidos.	Informar a los responsables de las unidades o procesos internos, sobre el establecimiento de indicadores de gestión operativa a evaluar como: 1) Niveles de eficiencia del desempeño individual. 2) Niveles de satisfacción usuarios externos. 3) Niveles de satisfacción usuarios internos. 4) Cumplimiento de normas internas
		Realizar la evaluación del desempeño por parte de la UATH en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos.	Notificar por parte de la UATH a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores los resultados de la evaluación de desempeño.
		Calificar la evaluación de desempeño conforme a la escala de calificación final.	Conformar el Tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros sus responsabilidades.
		Presentar solicitud escrita y debidamente fundamentada y documentada de reconsideración y/o calificación a UATH, dentro del plazo de 5 días; en caso de que no se presente se entiende que está conforme con la evaluación.	Elaborar informe consolidado.
		Aprobar informe consolidado.	

	Remitir informe consolidado de la evaluación de desempeño.	
NO		

Tabla 27. Matriz del valor añadido del proceso evaluación del desempeño.

Fuente. Elaboración propia.

Para Pérez (2016, como se citó en Párraga y Pin, 2020), ante la realidad de los procesos institucionales se pone en evidencia la importancia de relacionar los métodos para la mejora de los diferentes procesos, mediante la utilización de técnicas y herramientas de enfoque cuantitativo y cualitativo que sustenten la toma de decisiones, proporcionándoles a las organizaciones un índice alto de seguridad. En este sentido la matriz de valor añadido descrita en la tabla 27 por combinación plantea que siete de las tareas del proceso deben mejorarse y cinco optimizarse.

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

- AVA

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO											
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE					PROCESO: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN						
FECHA: 30/05/2021					VERSIÓN:						
Nº	ACTIVIDADES	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES	
			VAC	VAO	P	I	E	M	A		
1	Detección de necesidades de capacitación	Determinar las necesidades por parte de UATH de cada servidor.			1						
2	Elaboración del plan	Elaborar el plan anual institucional de formación y capacitación en base a lo detectado en cada unidad administrativa.			1						
		Aprobar el plan anual institucional de formación y capacitación.		1							

3	Ejecución	Ejecutar los eventos en conformidad al cronograma, previa aprobación y financiamiento del plan.	1							
4	Evaluación	Elaborar informe de ejecución de eventos.			1					
		Aprobar informe ejecución de eventos.		1						
		Evaluar al instructor y organizador del evento.	1							
5	Plan de mejoramiento	Utilizar los resultados y análisis de evaluaciones para la elaboración del plan y programas de capacitación conforme a las dificultades presentadas.		1						
6	Entrega de certificados de capacitación	Emitir/registrarse certificados de aprobación y asistencia a los programas de capacitación.	1							
TOTAL			3	3	3	0	0	0	0	

Tabla 28. Análisis del valor añadido del proceso formación y capacitación

Fuente. Elaboración propia.

Según Villaverde (2018) dentro del AVA se busca distinguir toda actividad o tareas que no dan valor agregado al proceso, y está compuesto por dos pasos documentación del proceso y la definición necesaria para establecer las medidas del proceso. Con base en los datos de la tabla 28, se constató que el proceso de formación y capacitación cuenta con seis tareas que agregan valor, divididos en tres a los clientes (empleados), y tres directamente a la institución. Además, existen tareas que no aportan valor al proceso (tres) perteneciente al aspecto de preparación. Con estos datos se calculó el índice de valor añadido detallado a continuación:

• ÍNDICE DEL VALOR AÑADIDO

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
TAREAS	9	2	4	3	0	0	0	0
TAREAS (%)	100,00%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TAREAS CON VALOR AÑADIDO	6							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	66,67%	Eficiente						

Tabla 29. Índice del valor añadido del proceso formación y capacitación.

Fuente. Elaboración propia.

El constante aprendizaje del talento humano debe ser de precedencia en las organizaciones, puesto que este es el factor más importante para la misma. En este sentido, se calculó el índice de valor añadido al proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, cuyo resultado fue de 66,67% lo cual es eficiente, porque el valor es mayor que el 50%. No obstante, las autoras consideran que existen mejoras que se pueden aplicar, para esto se aplicó la matriz de valor añadido.

• MATRIZ DEL VALOR AÑADIDO

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Aprobar el plan anual institucional de formación y capacitación	Determinar las necesidades por parte de UATH de cada servidor.
		Ejecutar los eventos en conformidad al cronograma, previa aprobación y financiamiento del plan.	Elaborar el plan anual institucional de formación y capacitación en base a lo detectado en cada unidad administrativa.
		Aprobar informe ejecución de eventos	Elaborar informe de ejecución de eventos
		Evaluar al instructor y organizador del evento	
		Utilizar los resultados y análisis de evaluaciones para la elaboración del plan y programas de capacitación conforme a las dificultades presentadas	
		Emitir/registrarse certificados de aprobación y asistencia a los programas de capacitación	
	NO		

Tabla 30. Matriz del valor añadido del proceso formación y capacitación.

Fuente. Elaboración propia.

Desde la perspectiva de Fontalvo (2013) concluye en su investigación que la transformación de las empresas, independientemente su actividad económica, se da en concordancia con la dirección que esta asume los temas de capacitación y formación, es decir cuando considera las necesidades de fortalecer el conocimiento y las habilidades, para una excelente ejecución y sostenimiento de las innovaciones implementadas.

De acuerdo, a lo expuesto en esta matriz se hizo un discernimiento de las tareas necesarias y las que no aportan valor en el proceso al momento de la ejecución. Entonces se realizó una combinación con propuestas de acciones, resaltando: si la actividad agrega valor y es necesaria, también si es necesaria pero no aporta valor debe ser optimizada. Mientras que si no es necesaria y no tiene valor se elimina. Obteniendo que de las nueve tareas del proceso, seis deben mejorar y tres necesitan ser optimizadas.

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

- AVA

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE					PROCESO: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS					
FECHA: 04/06/2021					VERSIÓN					
N°	ACTIVIDADES	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VA C	VA O	P	I	E	M	A	
1	Planificación de clasificación de puestos	Realizar la propuesta de la estructura orgánica: Se presentan las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.			1					
		Enviar la propuesta a la Autoridad nominadora (alcalde/sa).						1		
		Aprobar la estructura orgánica: Si no es aprobada se devuelve para correcciones, en ambos casos se comunica a la Director/a administrativa de Talento Humano.		1						
2	Análisis de puestos	Analizar los puestos de trabajo propuestos: Este análisis lo realiza el titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH.				1				
3	Descripción de puestos	Registrar información conforme al puesto en la organización: Una vez realizado el análisis se llenan los formularios correspondientes a rol, misión, atribuciones y responsabilidades, en función del portafolio de productos y servicios de la unidad.		1						
		Actualizar la descripción de los puestos: aplicando instrumentos y herramientas respectivas con los jefes de departamentos y otros servidores implicados se establece el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de competencia, para el desempeño de su cargo.		1						
4	Valoración de puestos	Valorar los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, de acuerdo con la normativa a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de remuneraciones mensuales unificadas.		1						
5	Creación de Manual	Conformación del Manual.			1					
		Aprobación del manual.		1						
TOTAL			0	5	2	1	0	1	0	

Tabla 31. Análisis del valor añadido del proceso clasificación de puestos.

Fuente. Elaboración propia.

En el proceso de clasificación de puesto de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, estableciendo que cinco tareas añaden valor al proceso, las cuales aportan directamente a la institución. No obstante, se presentaron cuatro tareas que no dan valor al proceso. Dividido dos en actividades de preparación, una de inspección, y otra en tareas de movimiento. Luego se realizó en calculó del Índice de Valor Añadido.

Estudios de Sinohé (2019) aseguran que el rol principal del valor agregado tiene que ver con el desafío de las empresas (en general puede asociarse igualmente a organizaciones este criterio), para lograr un desarrollo sostenible y posicionarse así del mercado en el que compiten, debido que este es cada día más demandante, dinámico y exigente, tanto en áreas sociales, económicas y principalmente legales.

- **ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO**

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
TAREAS	9	0	5	2	1	0	1	0
TAREAS (%)	100,00%	0,00%	55,56%	22,22%	11,11%	0,00%	11,11%	0,00%
TAREAS CON VALOR AÑADIDO	5							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	55,56%	Eficiente						

Tabla 32. Índice de valor añadido del proceso clasificación de puestos.

Fuente. Elaboración propia.

Como se detalla en la tabla 32 el índice de Valor Añadido del proceso de clasificación de puesto fue de 55,56% y se lo define como eficiente, porque

cumple con los rangos establecidos en esta metodología. Según Loor y Molina (2017) existen casos en los que los índices de mejora no son suficientes, puede ser por varios factores, como ejemplo las diversas exigencias del mercado. Todo esto, origina la importancia de la reingeniería, y por supuesto la mejora continua, las cuales fortalecen a las empresas, y les ayuda a eliminar sus debilidades transformándolas en nuevas oportunidades de cambio. Para una mejor apreciación se aplicó la matriz de valor añadido:

• **MATRIZ DE VALOR AÑADIDO.**

		SI	NO
NECESARIA	SI	Aprobar la estructura orgánica: Si no es aprobada se devuelve para correcciones, en ambos casos se comunica a la Director/a administrativa de Talento Humano.	Realizar la propuesta de la estructura orgánica: Se presentan las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución.
		Registrar información conforme al puesto en la organización: Una vez realizado el análisis se llenan los formularios correspondientes a rol, misión, atribuciones y responsabilidades, en función del portafolio de productos y servicios de la unidad, aplicando instrumentos y herramientas respectivas con los jefes de departamentos y otros servidores implicados se establece el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de competencia, para el desempeño de su cargo.	Enviar la propuesta a la Autoridad nominadora (alcalde/sa).
		Actualizar la descripción de los puestos: aplicando instrumentos y herramientas respectivas con los jefes de departamentos y otros servidores implicados se establece el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de competencia, para el desempeño de su cargo.	Analizar los puestos de trabajo propuestos: Este análisis lo realiza el titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH.
		Valorar los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, de acuerdo con la normativa a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de remuneraciones mensuales unificadas.	Conformación del Manual.
		NO	Aprobación del manual.

Tabla 33. Matriz de valor añadido del proceso clasificación de puestos

Fuente. Elaboración propia.

En el caso de esta investigación la matriz de valor añadido del proceso clasificación de puestos, donde se establece que cinco de las tareas necesitan ser mejoradas y cuatro optimizadas, esto en consonancia con Fontalvo (2013) quien sostiene que la matriz de valor añadido caracteriza las necesidades y expectativas de los clientes, además de los diferentes aspectos que intervienen en la calidad de los productos y servicios vinculados con las operaciones de los procesos, así como la generación de valor añadido para sus clientes.

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

- AVA

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE					PROCESO: PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO					
FECHA: 04/06/2021					VERSIÓN :					
Nº	ACTIVIDADES	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VA C	VA O	P	I	E	M	A	
1	Diagnóstico institucional del talento humano.	Realizar diagnóstico institucional: mediante la información contenida en el SIT (Sistema Integrado de Información de Talento Humano).		1						
2	Determinación de la plantilla de talento humano.	Elaborar el proyecto de plantilla de talento humano: mediante la aplicación de factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo en la ejecución de las actividades para el logro de productos o servicios.		1						
		Validar el contenido de las plantillas levantadas: por cada unidad, proceso o proyecto, con la finalidad de verificar la consistencia de la información registrada a través del respaldo documental (reportes, informes, entre otros).		1						
3	Optimización y racionalización del talento humano.	Elaborar el informe del plan consolidado de planificación de talento humano.			1					
		Aprobar el plan consolidado de planificación de talento humano.		1						
TOTAL			0	4	1	0	0	0	0	

Tabla 34. Análisis del valor añadido del proceso planificación de talento humano.

Fuente. Elaboración propia.

Datos estipulados en la norma técnica del subsistema de planificación del talento humano, el Ministerio de Trabajo (2015) expresa que los Gobierno Autónomo Descentralizado, sus entidades y regímenes especiales, manipulan su propia planificación anual del talento humano, de forma obligatoria y debe está sujeto a esta normativa. En este sentido, se analizó este proceso en el Gobierno Autónomo Descentralizado cantonal de Sucre, para su posterior mejora, donde la metodología AVA, detallo que 4 tareas proporcionan valor agregado directamente

a la institución. Mientras que una actividad (preparación) no genera valor al proceso. Para la evaluación cuantitativa se procedió a calcular el Índice de Valor Añadido (IVA) con los datos analizados.

- **ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO**

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
TAREAS	5	0	4	1	0	0	0	0
TAREAS (%)	100,00%	0,00%	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TAREAS CON VALOR AÑADIDO	4							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	80,00%	Eficiente						

Tabla 35. Índice del valor añadido del proceso planificación de talento humano.

Fuente. Elaboración propia.

Para Valdés (2019) el éxito de las instituciones depende fundamentalmente del factor humano, el cual crea y suministra los servicios y productos de valor añadido, el cual evalúa y perfecciona los demás recursos disponibles. En este sentido, la tabla 35, presenta el índice de valor añadido de planificación de talento humano, cuyo valor fue de 80,00%, equivalente a las cuatro actividades generadoras de valor, indicando que el proceso es eficiente, debido que está sobre el valor del 50%. Sin embargo, las autoras de la investigación consideran que existen actividades cuyas tareas se pueden rediseñar, para la mejora del proceso. Para lo cual se analizó las actividades aplicando la matriz de valor añadido.

- **MATRIZ DE VALOR AÑADIDO**

		SI	NO
NECESARIA	SI	Realizar diagnóstico institucional: mediante la información contenida en el SIT (Sistema Integrado de Información de Talento Humano).	Elaborar el informe del plan consolidado de planificación de talento humano.

	Elaborar el proyecto de plantilla de talento humano: mediante la aplicación de factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo en la ejecución de las actividades para el logro de productos o servicios.	
	Validar el contenido de las plantillas levantadas: por cada unidad, proceso o proyecto, con la finalidad de verificar la consistencia de la información registrada a través del respaldo documental (reportes, informes, entre otros).	
	Aprobar el plan consolidado de planificación de talento humano.	
NO		

Tabla 36. Matriz de valor añadido del proceso planificación de talento humano.

Fuente. Elaboración propia.

Según Dávila y Aguirre (2017, como se citó en Mendoza et al., 2021) esta matriz detalla cada tarea del proceso, para establecer las que atribuyen y agregan valor, haciendo de los procesos más efectivos, productivos y competitivos. Entonces se realizó una combinación con propuestas de acciones, resaltando: si la actividad agrega valor y es necesaria, también si es necesaria pero no aporta valor debe ser optimizada. Mientras que si no es necesaria y no tiene valor se elimina. Obteniendo que, de las cuatro tareas del proceso, cuatro deben mejorar y una necesita ser optimizada.

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- **AVA**

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE					PROCESO: GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
FECHA: 04/06/2021					VERSIÓN:					
Nº	ACTIVIDADES	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VAC	VAO	P	I	E	M	A	
1	Análisis de riesgos laborales	Identificar riesgos en los puestos de trabajo.		1						

2	Medición con equipos certificados	Utilizar los equipos certificados para medir los riesgos laborales.		1						
3	Evaluación	Analizar los resultados para identificar si existe o no riesgos; en caso de que existan riesgos se pasa al control.		1						
4	Planificación	Planificar métodos para el control de riesgos.			1					
5	Ejecución del plan	Aplicar métodos del control de riesgos e inspecciones.	1							
TOTAL			1	3	1	0	0	0	0	

Tabla 37. Análisis del valor añadido del proceso gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

El Ministerio de Trabajo del Ecuador (2015), establece que la ejecución de acciones de seguridad y salud ocupacional cuenta con el respaldo de la Constitución de la República del Ecuador, específicamente en el artículo 326, numeral 5. Además de las Normas Comunitarias Andinas, el Código de Trabajo, los Convenios Internacional de OIT, los múltiples Acuerdos Ministeriales, el Código del Trabajo, y el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores.

Desde esta perspectiva, se aplicó la metodología AVA, al proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado en el cantón Sucre, verificando que cuatro tareas añaden valor, dividido una a los clientes (empleados), y tres directamente a la institución. También, una actividad no aporta valor, esta se ubica en el aspecto de (preparación). Posteriormente se procedió a calcular el índice de Valor Añadido (IVA).

- **ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO**

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO			
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR	NO AGREGAN VALOR

		VAC	VAE	P	I	E	M	A
TAREAS	5	1	3	1	0	0	0	0
TAREAS (%)	100,00%	20,00%	60,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TAREAS CON VALOR AÑADIDO	4							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	80,00%	Eficiente						

Tabla 38. Índice de valor añadido del proceso gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 38, muestra el índice de valor añadido en el proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo el cual fue de 80%, estableciéndose como eficiente, sin embargo, Loor y Molina (2017) consideran que a veces estos índices a pesar de ser positivos no son suficientes, entonces se requiere soluciones de mejora por lo que se recurre al rediseño del proceso. Una vez llegado a esta reflexión se realizó una matriz de valor añadido.

• **MATRIZ DE VALOR AÑADIDO**

		SI	NO
NECESARIA	SI	Identificar riesgos en los puestos de trabajo.	Planificar métodos para el control de riesgos.
		Utilizar los equipos certificados para medir los riesgos laborales.	
		Analizar los resultados para identificar si existe o no riesgos; en caso de que existan riesgos se pasa al control.	
		Aplicar métodos del control de riesgos e inspecciones.	
	NO		

Tabla 39. Matriz de valor añadido del proceso gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Estudios de Loor y Molina (2017) aseguran que la matriz de valor añadido sirve para reconocer la prioridad de las actividades del proceso y determinar las posibles mejoras aplicables. En este sentido la matriz de valor añadido descrita en la tabla 39 por combinación plantea que cuatro de las tareas del proceso deben mejorarse y una optimizarse.

Generalmente, la mejora de los procesos en la actualidad es una respuesta proactiva para las empresas tanto públicas como privadas, porque transforman sus metodologías reactivas por una más flexible y adaptativa a las exigencias y necesidades del mercado donde operan. Según Herrera (2004, como se citó en Párraga y Pin, 2020) en su investigación estipulan que la mejora continua en el área pública se encarga de identificar el enfoque de procesos como la disciplina que ayuda alcanzar el desarrollo eficiente de los recursos y actividades de un proceso o procedimiento, la calidad total y lo más importante la satisfacción del usuario.

En este sentido, Huebla y Padilla (2020) establecen que, al elaborar un manual de procedimientos exitoso, se debe de utilizar la coordinación, administración, mecanismos de evaluación y control para llevar a cabo los objetivos planteados, es así que el desarrollo estratégico y la mejora continua fortalecen la función del sector público.

El rediseño de los procesos en las organizaciones públicas es muy importante, debido que contienen la descripción de las actividades realizadas en las funciones desempeñadas en la unidad o departamento seleccionado. Coincidiendo con Freire (2014) la finalidad de la reingeniería de procesos es plasmar la información sencilla y concreta de la unidad de talento humano, por medio de esta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado, a través de cursos de acción.

Desde esta perspectiva, García et al. (2017) Se aplicó la metodología de Análisis de Valor Añadido (AVA), realizada por Tischler (1998), donde se sostiene que este método mejora los procesos, y su propósito es ayudar a los directivos a maximiza el uso de los activos de la organización, además de minimizar o eliminar los despilfarros, es decir, es un componente elemental para identificar las

actividades que generan y no valor añadido en los procesos. Para la propuesta de mejoras en el rediseño mediante el diagrama AS-IS.

De acuerdo, a lo expuesto por los expertos y los resultados obtenidos en la metodología aplicada a los procesos de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se procedió a rediseñar los procesos de selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo. Para su rediseño se utilizó el diagrama AS-IS, con el fin de reestructurar los procesos, considerando las tareas que no generan valor para el Gobierno Autónomo Descentralizado o sus usuarios.

4.2.2. REPRESENTACIÓN DEL PROCESO CON LA MEJORA

De acuerdo, a Chiavenato (2009, como se citó en Cevallos y Peñarrieta, 2014) la gestión de talento humano es una de las unidades más importantes dentro de las instituciones públicas y privadas, por lo tanto, este aspecto es relevante para el éxito organizacional. El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, busca mejorar los procesos de la Unidad Administrativa de Talento Humano, como son: selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Los cuales tienen gran incidencia de desarrollo, porque les permite mejorar el crecimiento del talento humano, comprometiendo a los involucrados a trabajar para la consecución de los objetivos con éxito. En este sentido, Medina et al. (2019) establecen que recopilación y análisis bibliográfico de los procedimientos existentes en las empresas ayudan a la mejora de los procesos, para lo cual es

necesario identificar cuáles son los más relevantes y generan valor añadido para su posterior rediseño.

A partir de lo expuesto, una vez aplicada la metodología del AVA sustentada por Triscler (1998, como se citó en Párraga y Pin, 2020), en los procesos de la UATH del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se procedió a la mejora de estos, debido que los resultados demostraron que a pesar de ser eficientes los Índices de Valor Añadido, es preciso realizar mejoras y rediseño para optimizar las tareas que no generan o aportan a la institución.

Coincidiendo con Medina et al. (2019) al considerar la gestión por procesos en la herramienta útil para reducir la variabilidad innecesaria que aparece o se produce en los servicios de la gestión de instituciones públicas. Con esta mejora en los procesos las autoras tratan de eliminar las fallas asociadas a la repetición de tareas o actividades, el uso incorrecto del talento humano, para lo cual se utilizó el diagrama AS-IS, como se muestra a continuación en las siguientes tablas de rediseño:



DIAGRAMA AS-IS

Identificación

Código

Macroproceso: Unidad de Talento Humano.
Proceso: Selección de personal.
Subproceso: No aplica.
Páginas: 1/2

No aplica
 No aplica
 No aplica

Versión: 001

Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.

Fecha: 01/11/2021

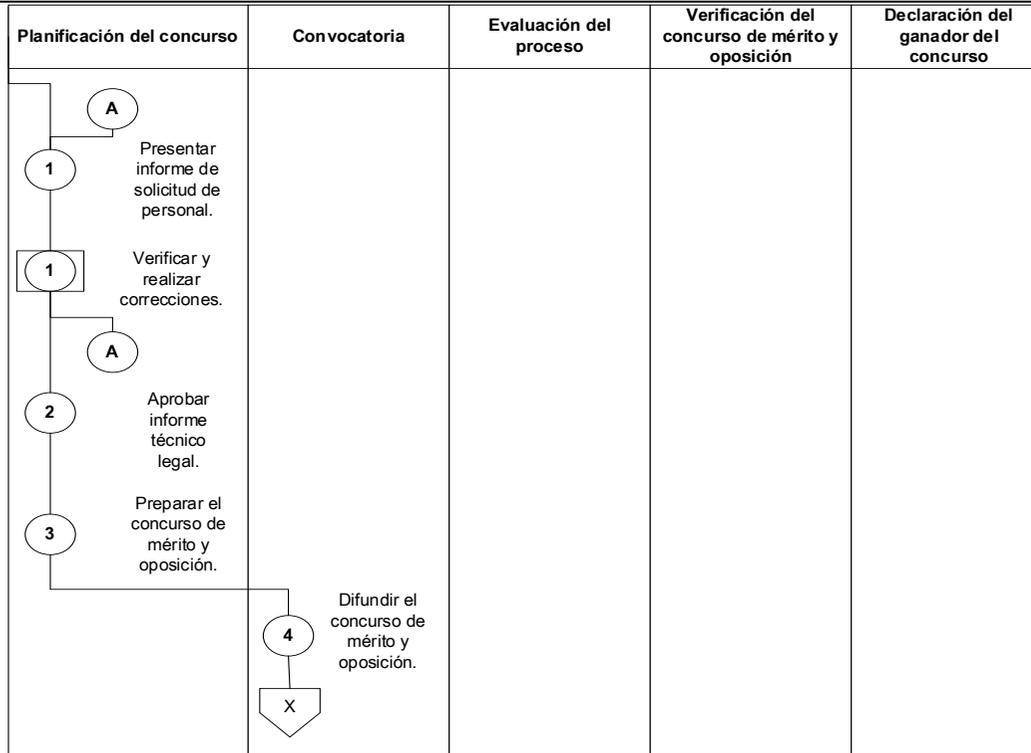
Revisado por:

Fecha: 00/00/0000

Diagrama AS-IS

Descripción de las tareas

Responsable



1. Elaborar un informe técnico legal para solicitar personal.

Jefe/a de talento humano.

2. Verificar el contenido del informe, si este necesita de correcciones, se remite para la elaboración de estas, si el informe esta correcto se aprueba.

Director/a administrativo de talento humano.

3. Preparar el concurso de mérito y oposición, aquí se designa al responsable del proceso, el tribunal calificador, se preparan las pruebas de evaluación, y se designa lugar y hora para cada una.

Alcalde/sa junto al director/a administrativa de talento humano.
 Director/a del puesto vacante.
 Contratación de un psicólogo.
 Administrador/a del concurso.

4. Comunicar el concurso en la debida plataforma.

Administrador/a del concurso.

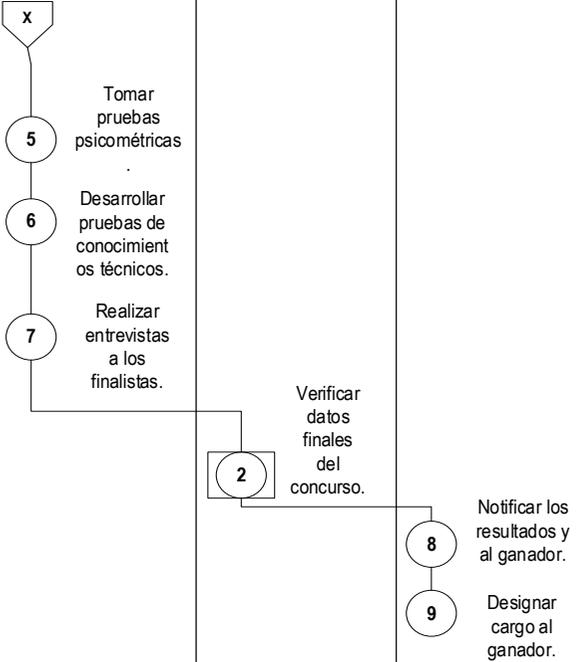
		DIAGRAMA AS-IS				
		Identificación		Código		
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.				
Proceso:	Selección de personal.	No aplica.				
Subproceso:	No aplica.	No aplica.				
Páginas:	2/2	Versión: 001				
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.		Fecha: 01/11/2021				
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000				
Diagrama AS-IS						
Planificación del concurso	Convocatoria	Evaluación del proceso	Verificación del concurso de mérito y oposición	Declaración del ganador del concurso	Descripción de las tareas	Responsable
					<p>5. Realizar las evaluaciones psicométricas a los participantes, y seleccionar aquellos con 80 puntos, y las tres mejores calificaciones.</p> <p>6. Aplicar pruebas de conocimientos específicos, y seleccionar los puntajes de 80 y las tres mejores notas.</p> <p>7. Realizar la entrevista a los seleccionados de las pruebas.</p> <p>8. Verificar los resultados generales de los participantes, y recibir apelaciones.</p> <p>9. Notificar los resultados al ganador del concurso de mérito y oposición.</p> <p>10. Designar funciones al ganador del concurso de mérito y oposición.</p>	<p>Administrador/a del concurso.</p> <p>Administrador/a del concurso.</p> <p>Dos técnicos (un delgado de la dirección puesto vacante, y uno por parte de la dirección de Talento Humano)</p> <p>Administrador/a del concurso con Tribunal de méritos y oposición.</p> <p>Administrador/a del concurso.</p> <p>Alcalde/sa</p>

Tabla 40. Diagrama AS-IS del proceso selección de personal de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

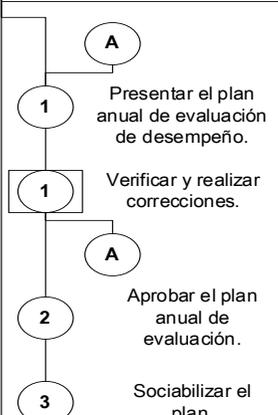
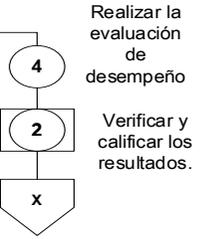
		DIAGRAMA AS-IS				
		Identificación		Código		
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.				
Proceso:	Evaluación de desempeño.	No aplica.				
Subproceso:	No aplica.	No aplica.				
Páginas:	1/2	Versión: 001				
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.		Fecha: 01/11/2021				
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000				
Diagrama AS-IS						
Establecimiento de factores		Ejecución de evaluación	Notificación de resultados	Elaboración de informe de resultados	Descripción de las tareas	Responsable
					<ol style="list-style-type: none"> Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado el cantón Sucre. Verificar el informe, si esta con algún error se envía las correcciones pertinentes, si está correcto se aprueba el plan anual de evaluación de desempeño. Sociabilizar a los actores del proceso de la evaluación sobre la aplicación de los factores establecidos. Realizar la evaluación de desempeño por parte de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos, mediante el formulario MRL-EVAL-01 	<p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Director/a administrativa de Talento Humano.</p> <p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Jefe/a inmediato y el servidor/a.</p>
					<ol style="list-style-type: none"> Verificar y calificar la evaluación de desempeño conforme a la escala de calificación final, a través del formulario MRL-EVA-01. 	<p>Jefe/a inmediato y el servidor/a evaluado</p>

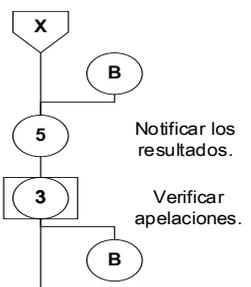
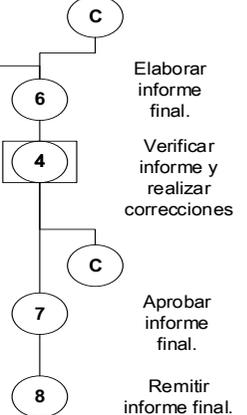
		DIAGRAMA AS-IS	
		Identificación	Código
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.	
Proceso:	Evaluación de desempeño.	No aplica.	
Subproceso:	No aplica.	No aplica.	
Páginas:	2/2	Versión: 001	
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.		Fecha: 01/11/2021	
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama AS-IS			
Establecimiento de factores	Ejecución de evaluación	Notificación de resultados	Elaboración de informe de resultados
		 <p>5. Notificar los resultados.</p> <p>3. Verificar apelaciones.</p>	 <p>6. Elaborar informe final.</p> <p>4. Verificar informe y realizar correcciones.</p> <p>7. Aprobar informe final.</p> <p>8. Remitir informe final.</p>
		6. Notificar los resultados, y verificar si existen apelaciones, mediante solicitud escrita y debidamente fundamentada de reconsideración de la calificación a UATH, en un plazo de 5 días.	Alcalde/sa, director/a administrativa de Talento Humano
		7. Elaborar un informe consolidado del proceso.	Jefe/a de Talento Humano
		8. Aprobar informe consolidado del proceso de evaluación de desempeño, y si este no está correcto, realizar las correcciones pertinentes, a Jefe/a de talento humano.	Director/a Administrativo de Talento Humano
		9. Remitir informe consolidado de la evaluación de desempeño al Ministerio de trabajo.	Director/a Administrativo de Talento Humano

Tabla 41. Diagrama AS-IS del proceso evaluación de desempeño de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

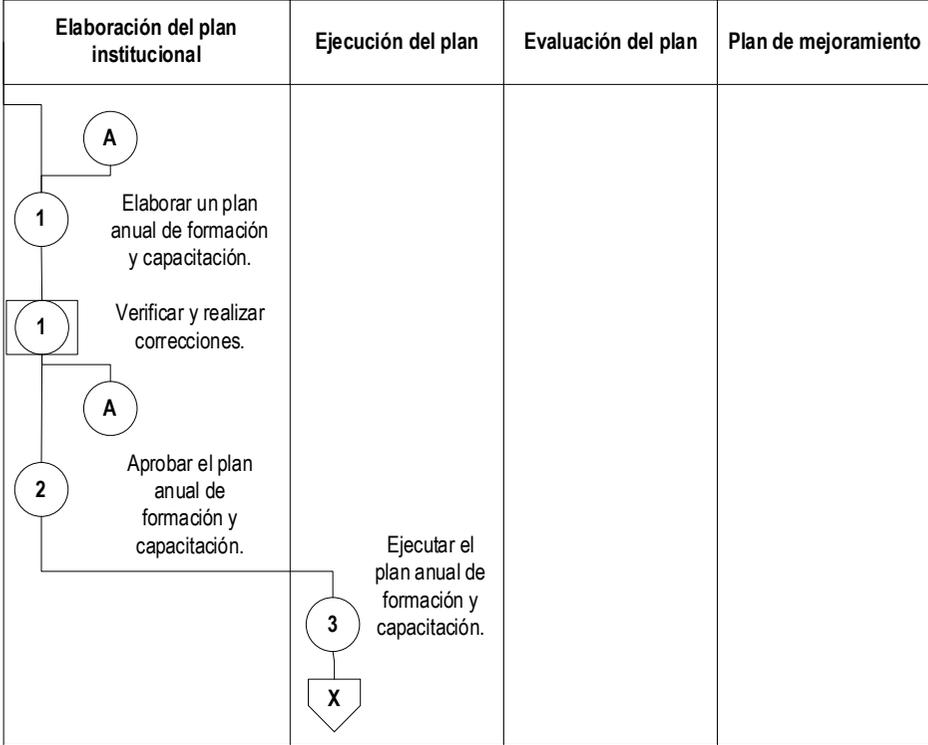
	DIAGRAMA AS-IS				
	Identificación			Código	
	Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.	
	Proceso:	Formación y capacitación.		No aplica.	
	Subproceso:	No aplica.		No aplica.	
Páginas:	1/2		Versión: 001		
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.			Fecha: 01/11/2021		
Revisado por:			Fecha: 00/00/0000		
Diagrama AS-IS			Descripción de las tareas	Responsable	
Elaboración del plan institucional	Ejecución del plan	Evaluación del plan	Plan de mejoramiento		
				<ol style="list-style-type: none"> Elaborar un plan anual de formación y capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas por la UATH de cada servidor del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. Recibe el informe lo revisa, si es correcto lo aprueba, si existen errores realiza las correcciones pertinentes al Jefe/a de Talento Humano. Ejecutar los eventos contenidos en el plan anual de formación y capacitación, mediante el cronograma y acciones establecidas. 	<p>Director/a administrativa de Talento Humano. Jefe/a de Talento Humano en coordinación con los directores departamentales.</p> <p>Autoridad Nominadora (Alcalde/sa)</p> <p>Director/a administrativa y jefe/a de Talento Humano</p>

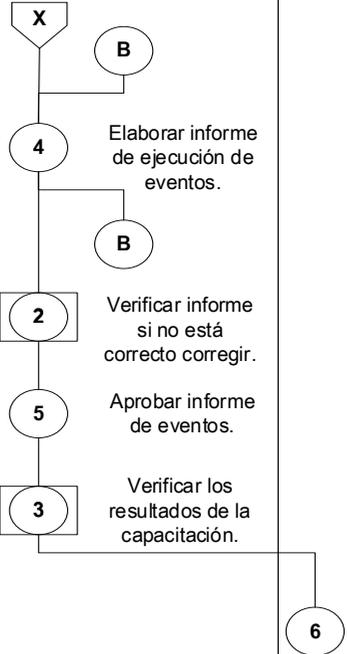
DIAGRAMA AS-IS			
Identificación			Código
	Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.
	Proceso:	Formación y capacitación.	No aplica.
	Subproceso:	No aplica.	No aplica.
	Páginas:	2/2	Versión: 001
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.			Fecha: 01/11/2021
Revisado por:			Fecha: 00/00/0000
Diagrama AS-IS			
Elaboración del plan institucional	Ejecución del plan	Evaluación del plan	Plan de mejoramiento
			
			<p>4. Elaborar un informe de la ejecución de los eventos de formación y capacitación para enviar a la autoridad nominadora (Alcadel/as).</p> <p>5. Aprobar el informe si está correcto, si existe algún error realizar correcciones para su posterior corrección al jefe/a de talento humano.</p> <p>6. Verificar los resultados de la capacitación y formación con evaluaciones, para la elaboración de un plan de mejora en el siguiente año.</p> <p>7. Emitir certificados de aprobación y asistencia a los programas de capacitación y formación a los participantes.</p>
			<p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Autoridad Nominadora (Alcalde/sa)</p> <p>Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Coordinación del Gobierno Autónomo Descentralizado con el Ministerio de Trabajo, AME, SRI, Contraloría del Estado, o cualquier institución pública o privada, en la realización de los certificados.</p>

Tabla 42. Diagrama AS-IS del proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

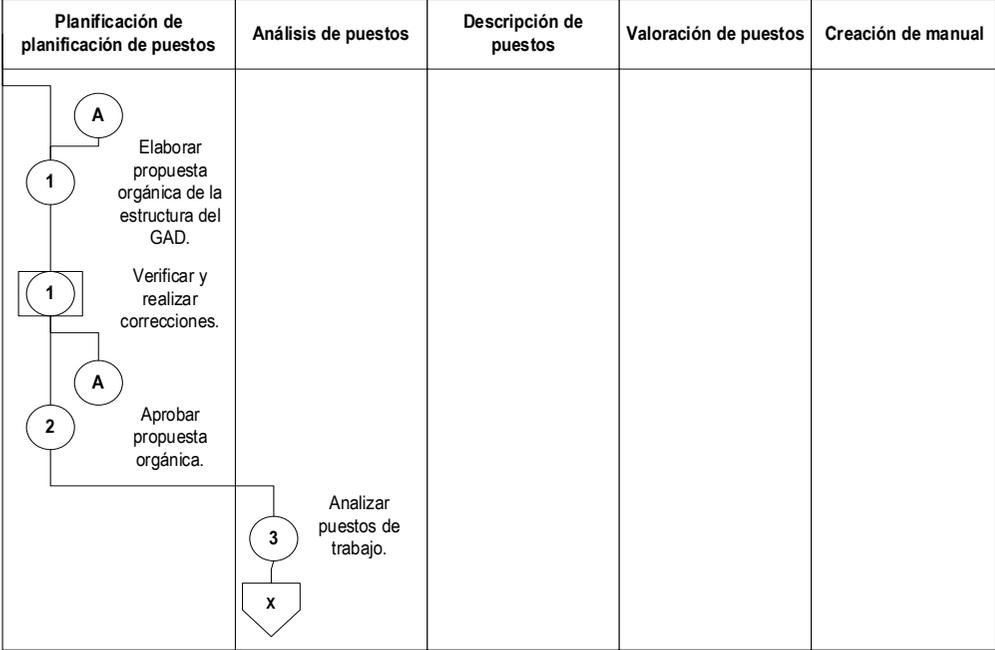
	DIAGRAMA AS-IS					
	Identificación			Código		
	Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.		
	Proceso:	Clasificación de puestos.		No aplica.		
	Subproceso:	No aplica.		No aplica.		
Páginas:	1/2		Versión: 001			
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.				Fecha: 01/11/2021		
Revisado por:				Fecha: 00/00/0000		
Diagrama AS-IS					Descripción de las tareas	Responsable
Planificación de planificación de puestos	Análisis de puestos	Descripción de puestos	Valoración de puestos	Creación de manual		
					<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una propuesta de la estructura orgánica, con las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional del Gobierno Autónomo Descentralizado. 2. Aprobar la propuesta si está correcta, si existen errores realizar las correcciones pertinentes a la directora administrativa de talento humano. 3. Analizar los puestos de trabajo propuestos, este análisis lo realiza el titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH. 	<p>Director/a administrativa de Talento Humano.</p> <p>Autoridad nominadora (alcalde/sa).</p> <p>Director/a administrativa de Talento Humano. Jefa de Talento Humano, Directores departamentales.</p>

DIAGRAMA AS-IS						
Identificación				Código		
Macroproceso: Unidad de Talento Humano		Unidad de Talento Humano.		No aplica.		
Proceso: Clasificación de puestos		Clasificación de puestos.		No aplica.		
Subproceso: No aplica		No aplica.		No aplica.		
Páginas: 2/2		2/2		Versión: 001		
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.				Fecha: 01/11/2021		
Revisado por:				Fecha: 00/00/0000		
Diagrama AS-IS						
Planificación de planificación de puestos	Análisis de puestos	Descripción de puestos	Valoración de puestos	Creación de manual	Descripción de las tareas	Responsable
		<pre> graph TD X([X]) --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 2((2)) 2 --> 6((6)) </pre>			<p>4. Registrar información de acuerdo al puesto del Gobierno Autónomo Descentralizado, una vez analizado se llenan los formularios de descripción y perfil de puestos, con su rol, misión y atribuciones.</p> <p>5. Actualizar la descripción de los puestos, mediante las herramientas respectivas con los jefes/as departamentales implicados, estableciendo el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y nivel de competencia para el desempeño del puesto laboral.</p> <p>6. Valorar los puestos que conforman la estructura ocupacional, según la normativa para ordenarlos en los niveles estructurales y ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificados, mediante formulación de valoración de puestos.</p> <p>7. Aprobar el manual de puestos de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado.</p>	<p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Alcalde/sa Director/a Administrativa de Talento Humano</p>

Tabla 43. Diagrama AS-IS del proceso de clasificación de puestos de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

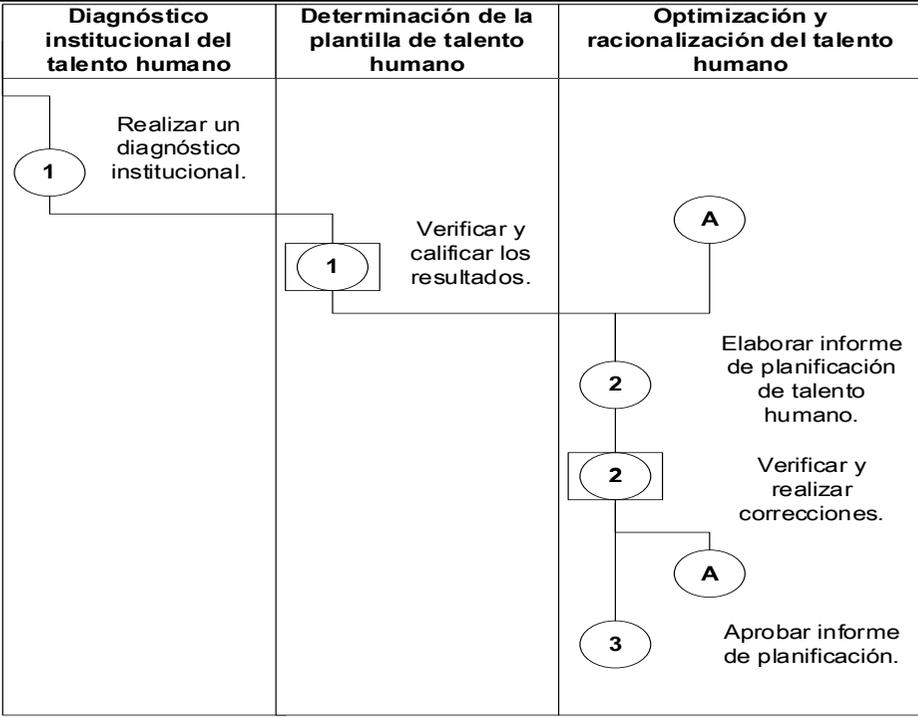
		DIAGRAMA AS-IS		
		Identificación	Código	
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.	
Proceso:	Planificación de talento humano.		No aplica.	
Subproceso:	No aplica.		No aplica.	
Páginas:	1/1		Versión: 001	
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.		Fecha: 01/11/2021		
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000		
Diagrama AS-IS			Descripción de las tareas	Responsable
Diagnóstico institucional del talento humano 	Determinación de la plantilla de talento humano	Optimización y racionalización del talento humano	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico institucional mediante la información contenida en el Sistema Integrado de Información de Talento Humano (SIT). Verificar y analizar los resultados del diagnóstico, a través de plantillas de talento humano con factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo en la ejecución de las actividades. Realizar un informe sobre el plan consolidado de la planificación de la unidad de talento humano. Aprobar el informe con el plan consolidado de la planificación, si este contiene errores realizar correcciones a la directora/a administrativa y jefe/a de talento humano. 	<p>Asistente/a administrativa de Talento Humano.</p> <p>Director/a administrativa. Jefe/a de Talento Humano</p> <p>Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Autoridad nominadora (Alcade/sa)</p>

Tabla 44. Diagrama AS-IS del proceso de planificación de talento humano de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

		DIAGRAMA AS-IS				
		Identificación	Código			
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.			
Proceso:	Seguridad y Salud en el Trabajo		No aplica.			
Subproceso:	No aplica.		No aplica.			
Páginas:	1/1		Versión: 001			
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.		Fecha: 01/11/2021				
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000				
Diagrama AS-IS					Descripción de las tareas	Responsable
Análisis de riesgos laborales	Medición con equipos certificados	Evaluación	Planificación	Ejecución del plan		
<p>1 Identificar riesgos laborales.</p>	<p>1 Medir los riesgos con equipos certificados.</p>	<p>1 Verificar y analizar los resultados</p>	<p>2 Desarrollar métodos de control.</p>	<p>3 Aplicar métodos de control.</p>	<p>1. Identificar los riesgos laborales en los puestos de trabajo, mediante la matriz de riesgos.</p>	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					<p>2. Medir los riesgos laborales con los equipos certificados, a través de la matriz de riesgos.</p>	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					<p>3. Analizar los resultados para verificar si existe o no riesgos, utilizando la matriz de riesgos.</p>	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					<p>4. Desarrollar métodos para controlar los riesgos laborales.</p>	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					<p>5. Aplicar métodos de control, a través de inspecciones y mejoras de las condiciones de los puestos de trabajo.</p>	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 45. Diagrama AS-IS del proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. **Fuente.**

Elaboración propia.

4.2.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS

Una vez realizado el rediseño de los procesos de selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo en la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se procedió a desarrollar los indicadores de estos. Aquí el equipo de trabajo para cada proceso estableció un indicador, su fórmula de cálculo, unidad de medida, y el medio de verificación, así como la periodicidad de su obtención.

INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Metodología para la construcción de indicadores	Indicador 1	Indicador 2
Revisar la claridad del resumen narrativo.	Conocer el número de candidatos seleccionados.	Selección efectiva del personal.
Identificar los factores relevantes.	QUÉ: Se pretende medir el número de aspirantes seleccionados en el proceso QUIÉN: Dirigido a la ciudadanía capacitada para ese cargo.	QUÉ: Efectividad de selección al personal. QUIÉN: Dirigido al personal postulante al cargo.
Establecer el objetivo de la medición.	El objetivo de este indicador es cubrir las vacantes de un puesto determinado.	Identificar si hubo un proceso de selección de personal efectivo.
Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.	TASA DE SELECCIÓN: Número de candidatos seleccionados/ Número total de candidatos.	EFFECTIVIDAD EN LA SELECCIÓN: Número de vacantes cubiertas/ Número de vacantes disponibles.
Determinar la frecuencia de medición.	Anualmente (de acuerdo con las necesidades de la institución).	Anualmente (de acuerdo con las necesidades de la institución).
Seleccionar los medios de verificación.	Contratos emitidos.	Número de vacantes cubiertas.

Tabla 46. Indicadores del proceso de selección de personal en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

Según Estrada (2015) los indicadores de selección de personal, permite evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades necesarias para cumplir con las actividades y tareas perteneciente al proceso, es

decir, un sistema de indicadores ayuda a realizar comparaciones y desarrollar juicios, analizar las tendencias y predecir los cambios.

En el caso de los indicadores del proceso de selección de personal, del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre se establecieron dos indicadores: el número de candidatos seleccionados/número total de candidatos, cuyo objetivo es cubrir las vacantes de un puesto determinado, se realizará de anualmente, el verificador serían los contratos emitidos. Mientras, que para el indicador del número de vacantes cubiertas/número de vacantes disponibles, su objetivo es identificar si existe un proceso de selección de personal efectivo, también se efectuará anualmente, y se verificará con el número de vacantes cubiertas.

INDICADORES DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Metodología para la construcción de indicadores	Indicador 1	Indicador 2
Revisar la claridad del resumen narrativo.	Conocer la participación del personal en las actividades de formación y capacitación, creando oportunidades de conocimiento.	Verificar el cumplimiento del Plan de Capacitación.
Identificar los factores relevantes.	QUÉ: Participación del personal. QUIÉN: Personal en proceso de formación.	QUÉ: Cumplimiento del plan. QUIÉN: Personal en proceso de formación y capacitación.
Establecer el objetivo de la medición.	Medir el porcentaje del personal que necesitaba una formación frente al total del personal.	Conocer la eficiencia del plan de capacitación.
Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.	COBERTURA DE CAPACITACIÓN: Número de personas que recibieron formación o capacitación/Total de personal que necesita formación.	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN: Número de capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones programadas en el Plan de Capacitación.
Determinar la frecuencia de medición.	Anualmente.	Anualmente.
Seleccionar los medios de verificación.	Listas de asistencias, programas de capacitación.	Informe de capacitaciones, certificados de asistencia a capacitaciones.

Tabla 47. Indicadores del proceso de formación y capacitación en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

Para Estrada (2015) la capacitación y formación comprende un proceso de educación y una herramienta para desarrollar las actividades técnicamente, mejorando las habilidades, conocimientos perfeccionando del desempeño laboral. El proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, contribuye a la enseñanza, aprendizaje continuo y permanente enfocado en los trabajadores, para desarrollar en ellos habilidades, competencias y actitudes para mejorar su desempeño y ejecución de los objetivos de la institución.

Este proceso también cuenta con dos indicadores, uno de ellos es medir el porcentaje del personal que necesita una formación frente al total del personal. El objetivo es conocer la participación del personal en las actividades de formación y capacitación creando oportunidades de conocimiento. Se recomienda hacerlo manualmente, y verificar los datos a través de una lista de asistencia, programas de capacitación. Otro indicador, es el número de capacitaciones planificadas en relación con el número de capacitaciones del plan de capacitación, el objetivo es conocer la eficiencia del plan. Su ejecución sería anualmente. El verificador es el informe de capacitaciones, y los certificados de asistencia a capacitaciones.

INDICADORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Metodología para la construcción de indicadores	Indicador 1	Indicador 2
Revisar la claridad del resumen narrativo.	Evaluar el cumplimiento de la evaluación de desempeño.	Efectividad de la evaluación de desempeño.
Identificar los factores relevantes.	QUÉ: Evaluación de desempeño. QUIÉN: Funcionarios de la institución.	QUÉ: Evaluación de desempeño. QUIÉN: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado.
Establecer el objetivo de la medición.	Medir la participación de la evaluación de desempeño.	Determinar la efectividad de la evaluación de desempeño.
Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.	CUMPLIMIENTO DE LA EVALUACIÓN: Número de funcionarios evaluados/Total de funcionarios de la institución.	EFFECTIVIDAD EN LA EVALUACIÓN: Número de evaluaciones realizadas/Número de evaluaciones programadas.

Determinar la frecuencia de medición.	Anualmente.	Semestral.
Seleccionar los medios de verificación.	Resultados de participación y acogida de la evaluación de desempeño.	Informe de las evaluaciones realizadas.

Tabla 48. Indicadores del proceso de evaluación de desempeño en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

Investigaciones de Molina (2015) señalan el Art. 76 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010), indica que la evaluación de desempeño es un conjunto donde intervienen las diversas normas, métodos, protocolos, técnicas y procedimientos, los cuales se caracterizan por ser imparciales, justos y sistemáticos, capaces de orientar una evaluación acorde al cargo, perfil, responsabilidad y función del cargo laboral. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, esta valoración sistemática ayuda y fortalece el desempeño de los actores de la institución.

Para esta metodología se cuenta con dos indicadores. Uno es el número de funcionarios evaluados en frente al total de funcionarios de la institución. Su objetivo es medir la participación de la evaluación de desempeño. Se recomienda hacerla anualmente, y su verificador son los resultados de participación y acogida de la evaluación. Mientras que el otro indicador, es el número de evaluaciones realizadas contra el número de evaluaciones programadas, con el fin de determinar la efectividad de la evaluación, se propone realizarlas semestralmente, para mejores resultados. Se comprobará mediante los resultados del informe de las evaluaciones.

INDICADORES DEL PROCESO DE SEGURIDAD Y SALUD

Metodología para la construcción de indicadores	Indicador 1	Indicador 2
Revisar la claridad del resumen narrativo.	Medir el cumplimiento de las actividades ocupacionales programadas durante el período.	Conocer el número de personas con enfermedades relacionadas al trabajo.
Identificar los factores relevantes.	QUÉ: cumplimiento de las actividades ocupacionales. QUIÉN: funcionarios de la institución.	QUÉ: Trabajadores con enfermedades relacionadas al trabajo. QUIÉN: funcionarios de la institución.
Establecer el objetivo de la medición.	Medir la eficiencia y cumplimiento de las diferentes actividades de salud ocupacional programadas.	Identificar las enfermedades provocadas en el trabajo.
Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.	% CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE SALUD OCUPACIONAL: Actividades de salud ocupacional realizadas/ actividades de salud ocupacional programadas.	ENFERMEDADES RELACIONADAS AL TRABAJO: Número de personas con enfermedades relacionadas al trabajo/ Número de trabajadores.
Determinar la frecuencia de medición.	Semestral.	Anual.
Seleccionar los medios de verificación.	Informe de resultados de seguridad y salud ocupacional.	Informe de enfermedades de los distintos trabajadores.

Tabla 49. Indicadores del proceso de proceso de seguridad y salud en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

Para Estrada (2015) la seguridad laboral es un conjunto de medidas técnicas educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras y hacer que el talento humano aplique las prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desarrollo satisfactorio del trabajo. Por lo tanto, la participación de los trabajadores es importante en la gestión de salud y seguridad, brinda soluciones a los problemas de riesgos, creando un ambiente idóneo.

Para el proceso de seguridad y salud en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, en su rediseño definieron dos indicadores. El primero destinado en medir la eficiencia y cumplimiento de las diferentes actividades de salud ocupacional programadas, su frecuencia sería semestral y su medio de comprobación el informe de resultados. Como segundo indicador está el número de personas con enfermedades

relacionadas al trabajo, frente al número de trabajadores. Su periodicidad es de manera anual, y su verificador el informe de enfermedades de los diferentes trabajadores.

INDICADORES DEL PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Metodología para la construcción de indicadores	Indicador 1	Indicador 2
Revisar la claridad del resumen narrativo.	Desarrollar sistemas de clasificación y valoración de puestos.	Implementar sistemas de clasificación y valoración de puestos.
Identificar los factores relevantes.	QUÉ: Directivos de talento humano. QUIÉN: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado.	QUÉ: Directivos de talento humano. QUIÉN: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado.
Establecer el objetivo de la medición.	Definir los puestos de trabajo de acuerdo normativa, competencias, habilidades y formación profesional de los funcionarios.	Crear un manual de puestos eficiente, definiendo el perfil del profesional necesario para el desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado.
Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.	% DE PUESTOS CLASIFICADOS Y VALORADOS: Número de puestos clasificados y valorados/Número total de empleados.	% DE SISTEMAS DESARROLLADOS: Número de manuales de puestos existentes/Número de manuales de puestos proyectados.
Determinar la frecuencia de medición.	Anualmente.	Anualmente.
Seleccionar los medios de verificación.	Lista de asignaciones, formularios de descripción y perfil de puestos.	Manual de clasificación de puestos.

Tabla 50. Indicadores del proceso de clasificación de puestos en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

Según Sánchez (2017) la Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 61, estipula que el subsistema de clasificación de puestos, son normas que las instituciones deben de aplicar de manera obligatoria, y someterse a las resoluciones emitidas el Ministerio de Relaciones Laborales, para la implementación del Manual de Clasificación de Puestos. De acuerdo, a lo expuesto en los Gobierno Autónomo Descentralizado, las unidades de talento humano determinan sus propios procesos organizacionales y puestos necesarios para su funcionamiento, y correcta clasificación. Para esto, las autoras han definido dos indicadores para medir su efectividad.

El primero enfocado en definir los puestos de trabajo de acuerdo con la normativa, competencias, habilidades y formación profesional de los funcionarios. La fórmula establecida es número de puestos clasificados y valorados/número total de empleados. El verificador son las listas de asignaciones, formularios de descripción y perfil de puestos, todo de manera anual. El segundo indicador tiene como propósito crear un manual de puestos eficiente, definido según el perfil del profesional necesario para el desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado. Su fórmula es número de manuales de puestos existentes/número de manuales de puestos proyectados. Su comprobación es a través del manual de clasificación de puestos. Se recomienda hacerlo de forma anual.

INDICADORES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Metodología para la construcción de indicadores	Indicador 1	Indicador 2
Revisar la claridad del resumen narrativo.	Desarrollar un sistema integrado de servicios de calidad, mediante el mejoramiento continuo de procesos y trabajo en equipo en la unidad de talento humano.	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas y desarrolladas en la unidad de talento humano.
Identificar los factores relevantes.	QUÉ: Fortalecimiento de las actividades de la UATH. QUIÉN: Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.	QUÉ: Cumplimiento de las actividades. QUIÉN: Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.
Establecer el objetivo de la medición.	Fortalecer las actividades desarrolladas en la unidad de talento humano.	Verificar el cumplimiento adecuado de las actividades de la unidad de talento humano.
Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.	% DE ACTIVIDADES REALIZADAS: Número de actividades realizadas en la unidad de talento humano/Número de actividades programadas en la unidad de talento humano.	EFFECTIVIDAD DE LA PLANIFICACIÓN REALIZADA: Número de informe de los resultados de las reuniones realizadas/Número de informe de las reuniones planeadas con los representantes de cada departamento del Gobierno Autónomo Descentralizado.
Determinar la frecuencia de medición.	Anualmente.	Semestral
Seleccionar los medios de verificación.	Acta de validación del portafolio de productos y servicios. Reporte del diagnóstico institucional.	Proyecto de planificación de talento humano.

	Plantilla de talento humano.	
--	------------------------------	--

Tabla 51. Indicadores del proceso de planificación del talento humano en la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.

Fuente. Elaboración propia.

Estudios realizados por Molina (2015) indican que en el Art. 55 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) la gestión del talento humano involucra el conocimiento y aplicación de normas, técnicas y procedimientos destinados a establecer un diagnóstico del pasado, presente y futuro del personal con el objetivo de garantizar el uso adecuado de los recursos. Entonces este proceso en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre planifica y aplica las normas técnicas correspondiente a la historia, actualidad y futuro del talento humano de la institución, en concordancia con la estructura administrativa y al respectivo orgánico legislativo.

Para fin de esta investigación en este proceso se establecieron dos indicadores el primero en el porcentaje de las actividades realizadas frente a las programadas. Con frecuencia anual, y verificador las actas de validación del portafolios de productos y servicios, los reportes del diagnóstico institucional y las plantillas de talento humano, con el fin de fortalecer las actividades desarrolladas en la institución.

El otro indicador trata de la efectividad la planificación realizada, para su cálculo se consideran el informe de los resultados de las reuniones realizadas contra los informes de las reuniones planeadas con los representantes de cada departamento del Gobierno Autónomo Descentralizado, el objetivo es verificar el cumplimiento adecuado de las actividades, esto se realizará semestralmente, y se comprobará a través del proyecto de planificación de talento humano.

4.3. REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUCRE.

Para la elaboración del manual de procesos y procedimientos para la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se utilizó el formato estipulado por Macías (2018) y se adaptó a la investigación, el cual se compone por los siguientes acápite:

- **Presentación:** Este acápite expresa de manera breve la importancia y el rol del manual de procesos y procedimientos en las instituciones, también explica las características del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre y los procesos de la unidad de talento humano, en los cuales está enfocado el documento.
- **Objetivos:** Detalla el objetivo general y específicos del manual de procesos y procedimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.
- **Marco jurídico:** Aquí se define el enfoque del manual y se puntualiza las leyes, normas y reglamentos que se relacionan con el Gobierno Autónomo Descentralizado y la unidad de talento humano.
- **Responsabilidad y autoridad:** Se presenta cada uno de los responsables de los procesos de la unidad de talento humano, así como la máxima autoridad de la institución pública.
- **Glosario/conceptos:** Establece una serie de conceptualizaciones relacionadas al manual de procesos y procedimientos para una mayor comprensión de los términos utilizados.

- **Políticas:** Esta sección determina una serie de políticas necesarias para la correcta aplicación del manual de procesos y procedimiento en la UATH del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre.
- **Estructura orgánica por niveles jerárquicos:** Muestra de forma gráfica la estructura orgánica por niveles jerárquicos de la institución, es decir su composición e interacción entre las unidades departamentales.
- **Simbología:** Explica la simbología empleada en la elaboración del diagrama AS-IS, utilizado para representar los procesos de selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo, mejorados o rediseñados.
- **Procesos y procedimientos:** Este acápite muestra los procesos de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado ya mejorados, resaltando que en cada uno se detalla objetivo, alcance, responsables, indicador y procedimientos asociados.
- **Referencias:** muestra las fuentes bibliográficas consultadas.

Además, en la parte superior de las hojas del manual de procesos y procedimientos se detalla una pequeña tabla con datos de: logotipo de la institución, nombres de los que elaboraron, revisaron y aprobaron el documento, también el número de páginas, la fecha de creación y actualización del mismo (Ver Anexo N° 02).

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se identificaron seis procesos (de selección de personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y seguridad y salud en el trabajo), que fueron levantados a partir del establecimiento de características fundamentales de cada uno mediante una ficha que contiene datos tales como; responsable, inicio, fin, objetivo, entradas, salidas, aspectos legales, entre otros, mismos que a su vez se representaron mediante diagramas AS IS.
- La aplicación del Análisis del Valor Añadido (AVA), determinó que los procesos identificados alcanzan una eficiencia mayor al 50%; siendo más eficientes el de planificación de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo con un 80 %, mientras que el menos eficiente resultó el proceso de clasificación de puestos con un 55,56%, una vez aplicadas las mejoras propuestas se estimó un incremento en su eficiencia del 100%. Asimismo, se establecieron los indicadores para cada uno de los procesos levantados, a partir del trabajo grupal, estableciéndose el nombre, fórmula de cálculo, unidad de medida, y medios de verificación.
- Una vez obtenido los resultados de la fase 1 y 2 del procedimiento metodológico aplicado, se presentó el rediseño del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, con una propuesta de manual acorde con lo establecido por Macías (2018), compuesto por presentación, objetivos, marco jurídico, responsabilidad y autoridad, glosario, políticas, estructura orgánica por niveles jerárquicos, simbología, procesos y procedimientos y referencia bibliográfica.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la posibilidad de que a futuro se utilicen otras formas de representación de procesos en la institución, de acuerdo con las necesidades que puedan suscitar en estas; un ejemplo de ello, podría ser el modelado de procesos BPMN (Business Process Model and Notation) que es muy utilizado por las instituciones públicas del Ecuador.
- Aplicar sistemáticamente el Ciclo Deming, como medida de mejora continua dentro de la institución, lo cual permitirá mejorar la calidad en cada uno de los procesos que realiza la organización, de manera que este es un mecanismo que permite optimizar la productividad y eliminar los riesgos sistemáticamente.
- Finalmente, se recomienda que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, considere en su quehacer diario la utilización de los elementos aportados por las autoras en la propuesta del Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano como vía de incorporar la gestión por procesos a esta institución pública.

REFERENCIAS

Aguirre, J. (2015). Propuesta para implantación de un proceso de mejora continua de la calidad del servicio de consulta externa en el hospital provincial general docente Vicente Corral Moscoso. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]

Asociación de Municipalidades Ecuatoriana (2014, 17 de enero). GAD municipales se fortalecen en la gestión de talento humano. <https://ame.gob.ec/2014/01/17/gad-municipales-se-fortalecen-en-la-gestion-de-talento-humano/>

Auliso, R., Miles, J y Quintillán, I. (2018). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Revista electrónica Facultad de Ciencias Económicas, 10(2). https://www.academia.edu/6507767/CLAVES_PARA_LA_MEJORA_DE_LOS_PROCESOS_EN_LAS_ORGANIZACIONES

Barrios, N., Delgado, M y Fernández, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. Cofin Habana, 10 (2), 95-114. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200005

Cabrera, H., León, A., Medina, D y Chaviano, Q. (2015). Revisión del Estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE, 6(4), 1-22. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000400001

- Calderón, I. (2016). Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)-Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/7913/79424721.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cantón, I. (2019). Introducción a los procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-18. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Casanova, M. (2018). Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 22(2), 317-324. <http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v22n2/rpr14218.pdf>
- Castillo, P; y Cerrón, L. (2015). Diagnóstico y propuestas de mejoras para el rediseño de los procesos, redistribución del almacén central, y el cálculo de la proyección de la demanda en una empresa comercializadora Retail de productos deportivos. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Lima-PE
- Cevallos, J; y Peñarrieta, D. (2014). Propuesta de acciones estratégicas para mejorar la gestión de la unidad de talento humano del GAD municipal del cantón Santa Ana. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Calceta-EC.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Cuzco, M y Moreno, A. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar*. [Tesis de postgrado, Escuela Politécnica Nacional].
- Dávila, F. (2018). *Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de Incach s.a. Construcciones*. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio ULVR.
- Díaz, V; Calzadilla, A. (2015). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121.
<http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Estrada, S. (2015). *Gestión de talento humano en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montúfar y la incidencia en la calidad del servicio a los usuarios*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. Tulcán-EC.
- Fontalvo, T. (2013). *La innovación para la generación de valor en los procesos de calidad*. *Revista INGENIARE*, Universidad Libre-Barranquilla, (4): 95-104.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980488.pdf>

Freire, L. (2014). Manual de procesos para la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena] La Libertad-EC.

GAD SUCRE (2011) RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NO. 001 –2011. Gaceta Municipal 07. Consultado el 25 de junio de 2020.
<https://drive.google.com/file/d/1-R8mWWs0ZI6BCtTxUXPwxhqBck7gyU0G/view>

GAD SUCRE. (2011) RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NO. 001 –2011. Gaceta Municipal 07. Consultado el 25 de junio del 2020.
<https://drive.google.com/file/d/1-R8mWWs0ZI6BCtTxUXPwxhqBck7gyU0G/view>

GAD SUCRE. (2020). Misión, Visión, Valores, Organigrama estructural del GAD del cantón Sucre. Consultado el 25 de junio del 2020.
<http://www.sucres.gov.ec/>

García, Y., Medina, A., Jaquinet, R., Frías, R. (2017). Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos. *Revista Brasileira de Pesquisa en Turismo*, 11(3). 387-412

Gobierno Provincial de Manabí. (2014). Resolución administrativa de la estructura organizacional por procesos. Consultado el 27 de junio de 2020.
<https://www.manabi.gov.ec/images2010/2010/03/resolucion-administrativa-organico-de-gestion-organizacional-GPM-2014.pdf>

Gómez, S. (2016). Metodología de la investigación
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

González, A., Leal, L., Martínez, D., Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28), 1-13.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/409659500003.pdf>

Gutiérrez, J. (2014). Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. España. DANE.
https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

Hernández, A., Medina, A y Nogueira, D. (2016). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios, Ingeniería Industrial, 3(2), 1-7.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569002.pdf>

Hernández, P. (2018). Diseño, desarrollo y documentación del proceso de gestión de talento humano en el ingenio azucarero del norte. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del ejército]. Repositorio ESPE.

Herrera, J., Aparicio, M., Gutiérrez, J., Meza, I y Mery, T. (2019). Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) para el rediseño del proceso comercial de una empresa del sector de transporte de mercancía, Teknos.

Revista Científica, 19(2), 61-74. <https://revistas-tecnologicocomfenalco.info/index.php/tekno/article/view/978/862>

Herrera, J., Aparicio, M., Gutiérrez, J., Meza, I y Mery, T. (2019). Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) para el rediseño del proceso comercial de una empresa del sector de transporte de mercancía, Teknos. Revista Científica, 19(2), 61-74. <https://revistas-tecnologicocomfenalco.info/index.php/tekno/article/view/978/862>

Huebla, L; Padilla, M. (2020). Diseño del Manual de procedimientos para la dirección de gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) Riobamba-EC.

Jurado, G. (2015). Propuesta de rediseño de los procesos y de la estructura organizacional en la compañía Rumiñahui Express. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional facultad de ciencias administrativas].

Jurado, G. (2015). Propuesta de rediseño de los procesos y de la estructura organizacional en la compañía Rumiñahui Express. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional facultad de ciencias administrativas]. Repositorio EPN.

Loor, M; Molina, B. (2017). Propuesta de mejora a los procesos gestión de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en la ESPAM MFL. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Calceta-EC.

Llanes, M y Lorenzo, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181549596006.pdf>

Macías, E. (2016). Diseño de un modelo de gestión por procesos aplicado a la empresa nutricereales de la ciudad de Riobamba. [Tesis de postgrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo facultad de Administración de Empresas]. Repositorio DSPACE.

Macías, G. (2018). Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A. [Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio ULVR.

Mallar, A. (2019). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Visión del Futuro*, 16(23). http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=207:la-gestion-por-procesos-un-enfoque-de-gestioneficiente&catid=83:articulos

Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare - Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare -*

Revista chilena de ingeniería, 27(2), 328-342.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Medina, A., Hernández, A., Nogueira, D y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare - Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

Medina, A; Nogueira, D; y Negrín, E. (2019). Mejora de procesos más allá del valor añadido. *Revista ReserchGate*. 1-20.
https://www.researchgate.net/publication/338004567_Mejora_de_Procesos_mas_alla_del_valor_anadido

Mendoza, H y Mendoza, K. (2018). Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 263-268.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100263

Mendoza, O; Chinga, O; Sabando, L; Diéguez, E (2021). Mejora de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación (ESPAM MFL). *Revista ECA Sinergia*. 12(2):114-135.
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2929/3393>

- Ministerio del Trabajo. (2015). Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Procedimiento_Planificacion_Talento-Humano1.pdf
- Molina, D. (2015). Análisis de la gestión del talento humano en el GAD municipal de Chunchi y su incidencia en la consecución de los objetivos institucionales. Período 2014. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo].
- Moreira, M. (2019). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Segunda parte. Ciencias de la información, 40(1), 21-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>
- Moreno, R y Parra, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales “Santiago”. Revista Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002
- Municipio Cuernavaca (2019-2021). Metodología para la construcción de indicadores. <http://cuernavaca.gob.mx/contabilidad/wp-content/uploads/2021/08/Metodolog%C3%ADa-para-la-Construcci%C3%B3n-de-Indicadores.pdf>

Navarro, C., Malta, N., Zapata, C., Aburto, V. (2015). Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsual. Universidad, Ciencia y Tecnología, 19(75), 98-109
<http://ve.scielo.org/pdf/uct/v19n75/art04.pdf>

Norma Técnica de Gestión de Procesos del Gobierno Provincial de Manabí. (2012).
<file:///E:/tesis/NORMA%20TECNICA%20DE%20GOB%20PROV%20DE%20MANABI%202012.pdf>

Norma Técnica de Reestructuración de gestión pública institucional. (2011).
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_2.2_nor_t%C3%A9c_rest.pdf

Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios (2020). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/NORMA-T%C3%89CNICA-PARA-LA-MEJORA-CONTINUA-E-INNOVACI%C3%93N-DE-PROCESOS-Y-SERVICIOS-signed.pdf?x42051>

Oña, H. (2015). Propuesta de mejora para el proceso de inspección final del producto one-piece en la planta número uno de la empresa de sanitarios EDESA S.A. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio EPN.

Ospina, R. (2016). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2), 91-99.
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>

Palma, H., Sierra, D y Arbeláez, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Revista Saber, ciencia y libertad*, 11(1), 141-150. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391>

Paredes, C. 2015. Construcción de los diagramas de flujo. <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88eb8e4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo.pdf>

Párraga, J; Pin, C. (2020). Mejora a los procesos de gestión del claustro del macro proceso de formación de la ESPAM MFL. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio ESPAM MFL.

Pérez Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Empresaria* 10(1), 9-19. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/35>

Puertas, D. (2016). Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa Energy Palma S.A. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE.

Puertas, D. (2016). Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa

Energy Palma S.A. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE.

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

Robles, L. y Díaz, P. (2017). Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú, *Revista Acad Perú Salud*, 24(1), 34-49. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>

Rodríguez, A y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocio*, (82), 1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rojas, E y Bances, K. (2017). Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa LLanki Cine+Medios EIRL en la ciudad de Chiclayo. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT.

Ruíz, D., Almaguer, R., Torres, I y Hernández, A. (2016). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Sanca, M. (2015). Tipos de investigación científica. *Revista Bolivianas*, 12, 621-624. http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000900011&script=sci_arttext

- Sánchez, J. (2017). Auditoria de gestión al talento humano y su impacto en el proceso de nómina del GAD cantonal Jipijapa del Año 2015. [Tesis de pregrado. Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Jipijapa-EC.
- Santos, L. (2016). Gestión de procesos. Alineados con la estrategia. Editorial Evolución S.A. <https://silo.tips/download/gestion-de-procesos-alineados-con-la-estrategia>
- Secretaria de Planeación Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (2021). Dimensión 4. Evaluación de resultados. https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/capacitaciones_MIP_G/DIM4_EVALUACION_RESULTADOS.pdf
- Serrano, L y Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Estudios Gerenciales, 28, 13-22. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279002.pdf>
- Sinohé, A. (2019). Valor agregado y propuesta única de valor (PUV). <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2972/1/Valor%20agregado%20y%20propuesta%20%C3%BAnica%20de%20valor.pdf>
- Silva, L. (2018). Gestión de Procesos para el Departamento de Talento Humano de la Universidad Estatal Amazónica. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA.

- Sotomayor, S., Duarte, D. y Guagua, R. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 1-8. <http://ojstest.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147/192>
- Valdés, M. (2019). Consideraciones generales en torno al valor añadido de la información. *ACIMED*, 7(1):8-14. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v7n1/aci02199.pdf>
- Vásquez, M. (2018). Diseñar manual de procesos para el área de talento humano de la cooperativa de transporte Ruta Policentro. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil].
- Vásquez, M. (2018). Diseñar manual de procesos para el área de talento humano de la cooperativa de transporte Ruta Policentro. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil].
- Velásquez, M. (2019). Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de EMELNORTE. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital UTN.
- Villaverde, D. (2018). Diagnóstico y propuesta de mejora para el rediseño del proceso de otorgamiento de créditos Pymes en una entidad financiera del Perú. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Vinajera, A., Marrero, F y Ruíz, M. (2017). Método para calcular el valor agregado en cadenas de suministro de productos electromecánicos, *Ingeniare-*

Revista chilena de ingeniería, 25(3), 535-546.
<https://www.redalyc.org/pdf/772/77252700015.pdf>

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramienta de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. APLICACIÓN DE ENTREVISTA SOBRE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD SUCRE



Foto 1.1. Recopilación de información sobre procesos de Talento Humano

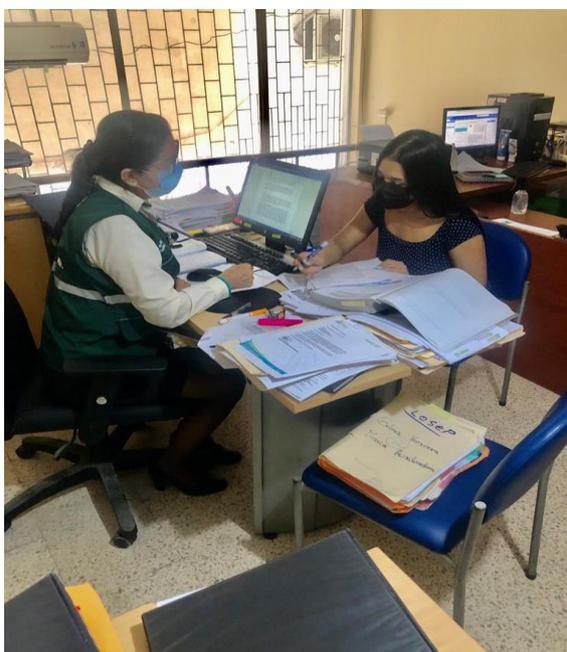


Foto 1.2. Aplicación de entrevista



Foto 1.3. Aplicación de entrevista



Foto 1. 4. Aplicación de entrevista



Foto 1. 5. Recopilación de leyes de los distintos procesos

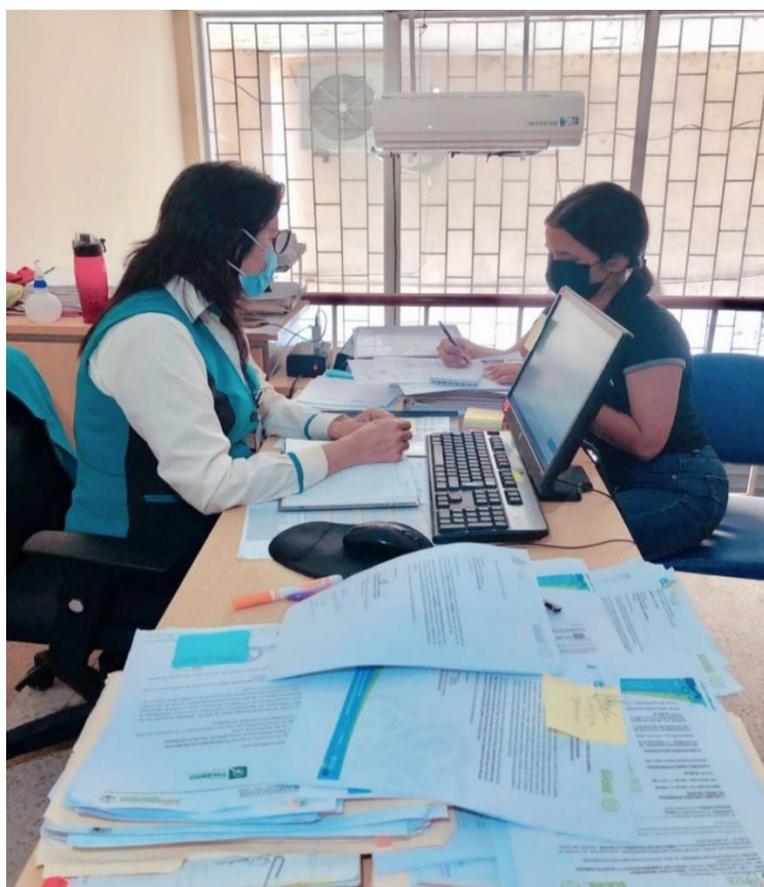


Foto 1. 6. Aplicación de la entrevista



Foto 1. 7. Entrevista Ing. Diana Caicedo, Salud Ocupacional

Foto 1. 8. Entrevista Ing. María García, Talento Humano



Foto 1. 9. Establecimiento de indicadores de los procesos de la unidad de Talento Humano

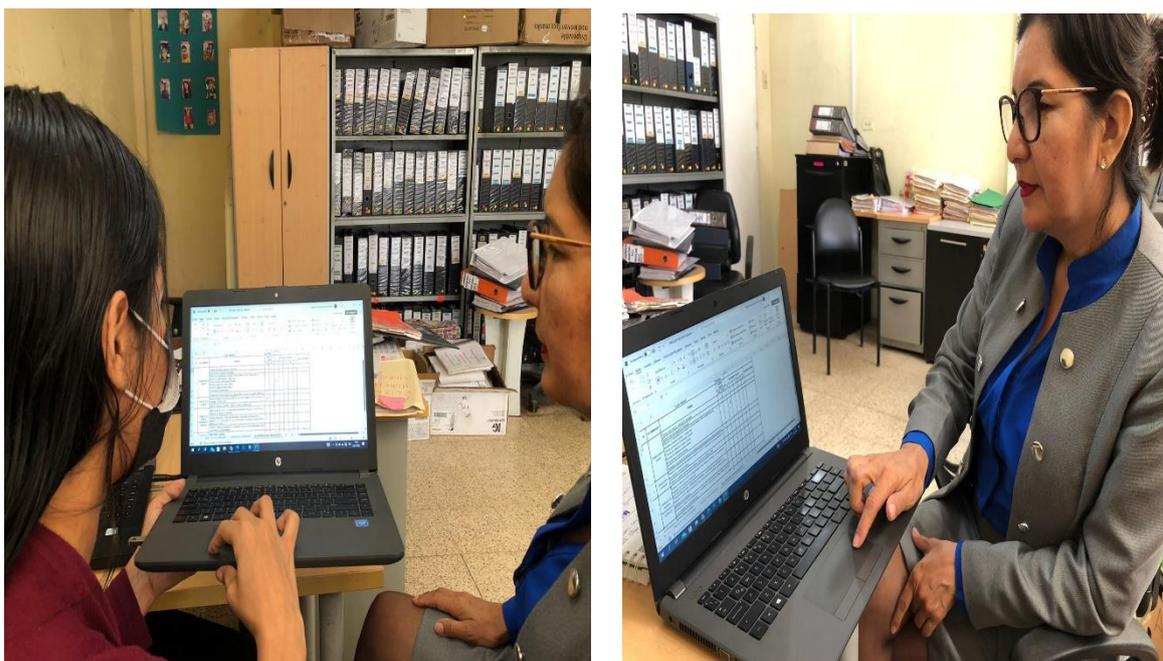


Foto 1. 10. Aplicación del AVA (Análisis del Valor Añadido) a los procesos de la Unidad de Talento Humano del GAD del cantón Sucre



Foto 1.11. Aplicación del AVA en conjunto con la ING. María García, Jefa de Talento Humano del GAD Sucre

ANEXO 2. HERRAMIENTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.1. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE TALENTO HUMANO DEL GAD SUCRE



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Carrera de
**ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

Entrevistada: Ing. María García Farías

1. ¿Cuáles son los procesos de talento humano que se desarrollan en la unidad de Talento Humano del GAD de Sucre?

.....

2. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo cada proceso?

.....

3. ¿Qué documento se genera en la realización de cada tarea?

.....

4. ¿Cuál es la normativa externa e interna para cada proceso?

.....

5. Por medio de la matriz AVA para cada proceso ¿Qué tareas agregan valor o no agregan valor?

.....

**ANEXO 3. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE LA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD SUCRE**



**ALCALDÍA DEL CANTÓN
SUCRE**

**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE
TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN SUCRE**

VERSIÓN 001

DICIEMBRE, 2021

ÍNDICE

Contenido de cuadros	iii
Contenido de figuras	iv
Presentación	1
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Marco jurídico	4
Responsabilidad y autoridad	6
Glosario/conceptos	7
Políticas	10
Estructura orgánica por niveles jerárquicos del GAD del cantón Sucre	12
Simbología	13
Procesos y procedimiento de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre	14
Referencia	31

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1. Simbología del Diagrama AS-IS.....	13
Cuadro 2. Diagrama AS-IS del proceso selección de personal de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.	16
Cuadro 3. Diagrama AS-IS del proceso selección de personal de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.	17

Cuadro 4. Diagrama AS-IS del proceso evaluación de desempeño de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.	19
Cuadro 5. Diagrama AS-IS del proceso evaluación de desempeño de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.	20
Cuadro 6. Diagrama AS-IS del proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	22
Cuadro 7. Diagrama AS-IS del proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	23
Cuadro 8. Diagrama AS-IS del proceso de clasificación de puestos de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	25
Cuadro 9. Diagrama AS-IS del proceso de clasificación de puestos de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	26
Cuadro 10. Diagrama AS-IS del proceso de planificación de talento humano de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.	28
Cuadro 11. Diagrama AS-IS del proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.....	30

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Estructura orgánica por niveles jerárquicos del GAD del cantón Sucre. 12

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

PRESENTACIÓN

Estudios de Freire (2014) establecen que los manuales de procesos y procedimientos son de gran importancia, debido que su finalidad es suministrar a las instituciones un documento con información relevante y una detallada también, una descripción de cómo se ejecutan cada una de las actividades y tareas en los diversos procesos y procedimientos, con el propósito de mejorar continuamente.

Entonces los manuales de procesos y procedimientos se consideran como una herramienta que facilitan el manejo de información, ayudando a los directivos en la toma de decisiones adecuadas para alcanzar las metas determinadas, y obtener buenos resultados en beneficio de la institución. Por lo tanto, el presente documento es un instrumento administrativo, que tiene como objetivo ordenar metódicamente los procesos de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, contribuyendo a la eficiencia y a la calidad del servicio de la entidad, hacia los funcionarios y ciudadanía en general.

Para la elaboración de este documento se identificaron los procesos realizados en la unidad de talento humano, con la razón de vincularlos a la normativa que rigen los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). Según Intriago y Macías (2021, como se citó en el GAD del cantón Sucre, 2020) señalan que las funciones de estas entidades es la regulación de ordenanzas y resoluciones, que fomenten el desarrollo de políticas y metas de gestión municipal, con el propósito de satisfacer las necesidades de la población, de acuerdo a los artículos 253 y 264

de la Carta Magna del Ecuador y al artículo 56 del Código Orgánico de Organización Territorial.

La unidad de talento humano en el GAD del cantón Sucre es la encargada de proporcionar los procesos adecuados que se ejecutan como son: selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo que se ejecutan en todas las instituciones públicas. Este manual de proceso y procedimiento es una herramienta que involucra las necesidades de sus funcionarios con el fin de ayudarlos y proporcionarles un desarrollo personal y profesional, enriqueciendo la autoestima y personalidad de los mismos. Este documento contiene un conjunto de aspectos técnicos, de las actividades, y tareas. También ayuda a elevar la calidad, excelencia y compromiso de la institución.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar los procesos y procedimientos de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre para la mejora de la gestión y desempeño de los servidores públicos de la entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la calidad de los procesos de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre.
- Desarrollar directrices de los procesos dentro de la unidad de talento humano como guía para los funcionarios convirtiéndose en una herramienta para el correcto desempeño diario y resultados de calidad.
- Mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de talento humano mediante el enfoque por procesos.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

MARCO JURÍDICO

Las políticas, procesos y procedimientos que se muestran en este documento son de aplicación exclusiva para la unidad administrativa de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, para ejecutar el debido control de la gestión de los funcionarios en sus actividades y tareas en cada uno de sus puestos.

Desde esta línea de acción y de acuerdo a la normativa vigente se establece que la administración pública constituye un servicio a la sociedad, esta goza de principios de eficiencia, eficacia, jerarquía, desconcentración, descentralización, planificación, participación, evaluación y calidad. Las leyes que regulan los Gobiernos Autónomos Descentralizados son:

- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).
- Código del Trabajo (2012).
- Ley de Seguridad Social (2018).
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) (2014).
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2018).
- Norma sustituta de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal (2018).

- Estructura Orgánica por niveles jerárquicos del GAD del cantón Sucre (2021).

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Los responsables de los procesos de selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo que se ejecutan en la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre son: Director/a Administrativa de Talento Humano; Jefe/a de Talento Humano; y el Jefe/a de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la máxima autoridad es el Alcalde/sa del GAD cantonal. Todos estos son los encargados de hacer cumplir las políticas, actividades, y requisitos con el fin de eliminar los retrasos, contratiempos y cuellos de botella en los procesos mencionados.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

GLOSARIO/CONCEPTOS

Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal: instituciones públicas encargadas de la organización territorial de un determinado cantón del estado ecuatoriano, regulado por la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, poseen autonomía política, financiera y administrativa, su actuar es bajo los principios de solidaridad, equidad, integración, interterritorial, y participación ciudadana.

Gestión de talento humano: es una actividad donde la herramienta principal es la comunicación y relación continua entre los directivos y funcionarios de las instituciones, conocer sus necesidades y deseos con la finalidad de ayudarlos y brindarles un desarrollo profesional y personal, para lograr con éxito los objetivos planteados.

Unidad administrativa de talento humano (UATH): esta área en las instituciones tiene como función planificar, organizar, dirigir y controlar el sistema integrado de desarrollo y crecimiento del talento humano, mediante la aplicación de las normas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales MRL.

Gestión por procesos: es la manera de enfocar el trabajo de la unidad de talento humano hacia la mejora continua, así como sus actividades y tareas a través de la identificación, selección, y descripción correcta de los procesos.

Procesos: son un conjunto de diversas actividades debidamente planificadas, éstas involucran la participación de todos los actores, además de los recursos materiales coordinados con el fin de obtener una meta programada.

Sub- procesos: componente de un determinado proceso, su función es dividir procesos en procedimientos pequeños, posee su propia secuencia de actividades para su posterior evaluación.

Procedimientos: son los pasos específicos destinados para cumplir con una tarea o actividad, forman parte de los procesos y subprocesos.

Ficha de procesos: documento en donde se presenta las características más influyentes para el control de las actividades y tareas en los procesos y representarlas en los diferentes diagramas.

Actividades: son las tareas que forman parte de un proceso o subproceso, se agrupan en un procedimiento facilitando su administración, generalmente surgen dentro de un departamento o área específica de las instituciones dependiendo de su función.

Tareas: acción específica y aislada de los procesos, forman parte de las actividades.

Cuellos de botella: son los elementos o aspectos que disminuyen e interfieren en un proceso, afecta a la institución, tanto en la parte operativa como administrativa.

Mejora continua: es un enfoque para mejorar los procesos de las instituciones, ayuda a resolver problemas, reduce los costos, y optimiza recursos y tiempo.

LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Público.

COOTAD: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

MRL: Ministerio de Relaciones Laborales.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

POLÍTICAS

El objetivo de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre es dinamizar y armonizar las actividades técnicas del talento humano de la institución, con el propósito de lograr el desarrollo eficiente y eficaz de los servicios, frente a las necesidades de los usuarios y funcionarios, dentro de un entorno laboral armonioso, que busque el bienestar en conjunto, donde el desarrollo profesional y personal tengan el mismo nivel de importancia, desde esta línea de acción se presentan las siguiente políticas.

- Trabajar bajo los principios de solidaridad, equidad, integración, autonomía, respeto y vocación al servicio para el fortalecimiento de las relaciones laborales, y la creación de un ambiente laboral idóneo para el desarrollo de su misión.
- Fortalecer la gestión de talento humano mediante planes, programas, proyectos y manuales que satisfagan las necesidades de los funcionarios haciendo del trabajo un proceso exitoso.
- Impulsar sistemas de calidad que permitan la gestión de los diferentes procesos de la unidad de talento humano del GAD, con la implementación de la mejora continua y el enfoque por procesos.
- Desarrollar sistemas integrados de comunicación e información en la unidad de talento humano para que los funcionarios tengan conocimiento del impacto de su desempeño, y tomen las acciones correctivas si el caso lo amerita.
- Diseñar una estructura ágil dentro del UATH, a través de la interacción y participación de todos sus actores.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

- Certificar la transparencia de su desempeño y gestión, bajo la normativa vigente.
- Crear programas que aporten al mejoramiento continuo y calidad administrativa de UATH.
- Cumplir con las normativas, regulaciones y leyes vigentes en términos de seguridad y salud laboral con la finalidad de la prevención de riesgos, mitigación de accidentes, y el desarrollo de una cultura preventiva.
- Difundir la presente política a todos los actores de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

ESTRUCTURA ORGÁNICA POR NIVELES JERÁRQUICOS DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE

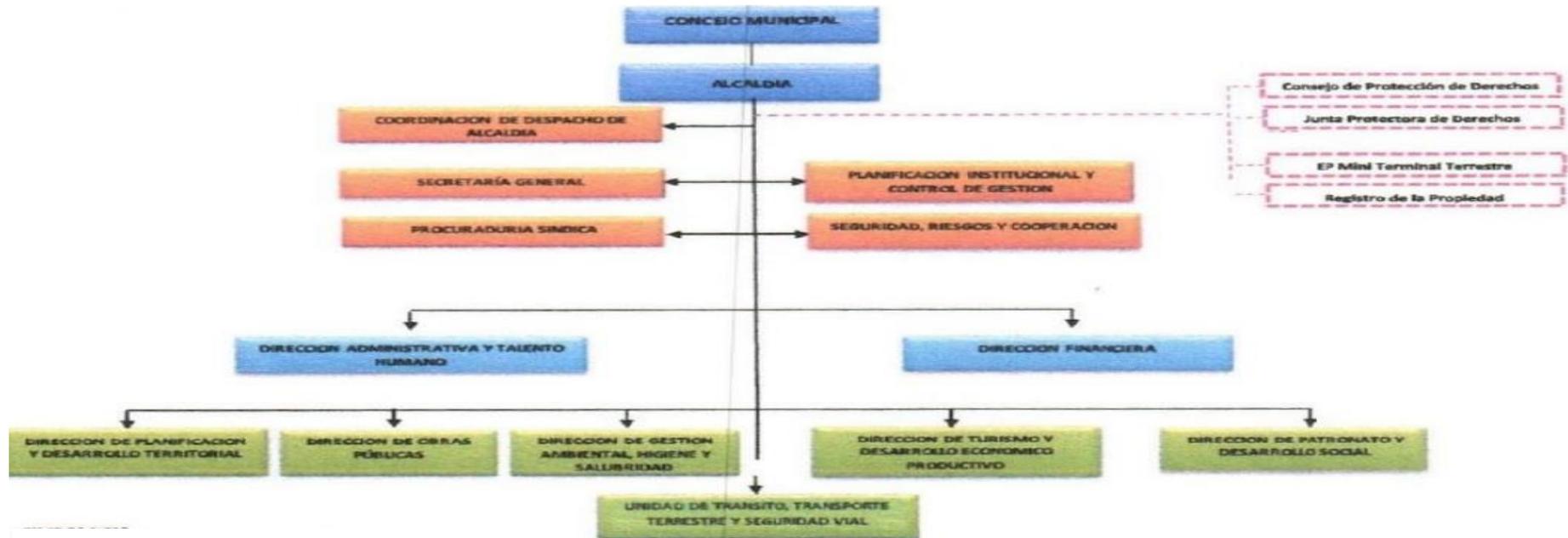


Figura 1. Estructura orgánica por niveles jerárquicos del GAD del cantón Sucre.

Fuente. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre (2021).

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

SIMBOLOGÍA

Para la representación gráfica de los procesos realizados en la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre, se utilizó el diagrama AS-IS, debido que esta graficación permite diseñar los procesos de una manera mejorada, identificando todas las actividades que aportan y no generan valor a los procesos de selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo. A continuación, se detalla la simbología utilizada en los diagramas AS-IS según Mena (2013):

	Operación	Muestra una operación, método o procedimiento que se ejecuta en el proceso, si agrega valor y la operación permite que el proceso avance se mantiene.
	Inspección	Expresa que se debe de verificar la calidad o cantidad dependiendo del proceso ejecutado.
	Transporte	Señala el desplazo de los funcionarios, equipos o materiales de un área a otra.
	Demora	Indica un atraso en el proceso, entre una y otra operación, si este representa un retraso no programado se elimina.
	Almacenamiento	Son los depósitos de un objeto de vigilancia en el almacén el cual se recibe o entrega con autorización. Si es un retraso no programado se reduce o elimina.
	Actividades combinadas	Son operación e inspección, ocurre cuando se ejecuta una actividad y al mismo momento se verifica.

Cuadro 1. Simbología del Diagrama AS-IS. **Fuente.** Mena (2013).

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD DEL CANTÓN SUCRE

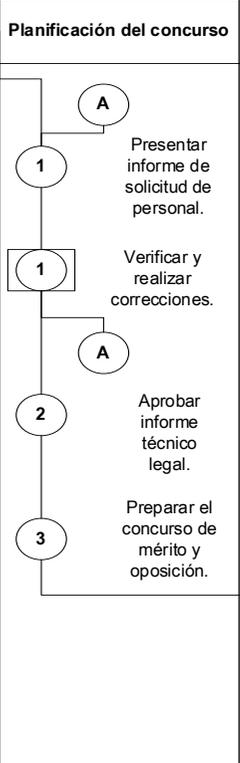
La Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre está integrado por los procesos de: selección del personal, evaluación de desempeño, formación y capacitación, clasificación de puestos, planificación de talento humano y gestión de seguridad y salud en el trabajo. A continuación, la caracterización de cada uno:

Proceso de selección del personal

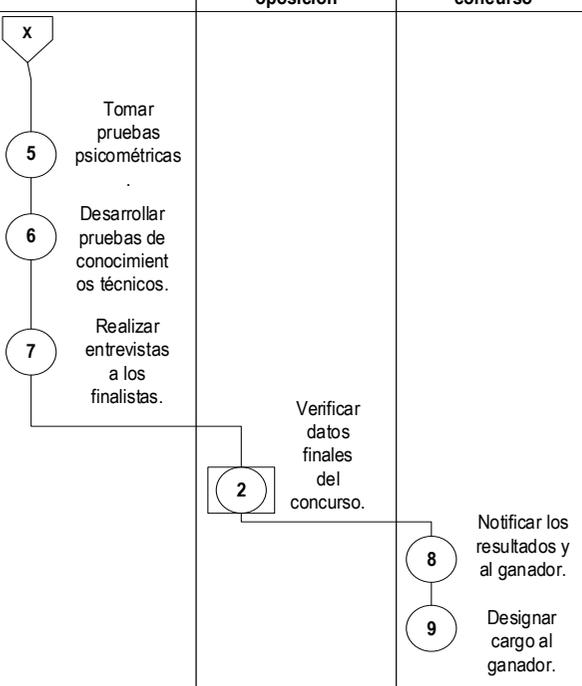
Caracterización:

- **Objetivo:** Ejecutar de forma transparente y ecuaníme el procedimiento para la selección del talento humano más apto entre los postulantes a ocupar un puesto en el sector público mediante el concurso de mérito y oposición.
- **Alcance:** Inicia con el requerimiento para la selección de personal por parte del director del puesto vacante, este es dirigido al Alcalde/sa del GAD Sucre, finalizando con el nombramiento del ganador del concurso.
- **Responsables:** Este proceso es responsabilidad del Director/a administrativo de Talento Humano.
- **Indicador:** Número de candidatos seleccionados/Número total de candidatos*100. Otro indicador es Número de vacantes cubiertas/Número de vacantes disponibles*100.

- **Procedimientos asociados:** No aplica.

		DIAGRAMA AS-IS				
		Identificación		Código		
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica				
Proceso:	Selección de personal.	No aplica				
Subproceso:	No aplica.	No aplica				
Páginas:	1/2	Versión: 001				
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.		Fecha: 01/11/2021				
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000				
Diagrama AS-IS						
Planificación del concurso	Convocatoria	Evaluación del proceso	Verificación del concurso de mérito y oposición	Declaración del ganador del concurso	Descripción de las tareas	Responsable
					11. Elaborar un informe técnico legal para solicitar personal. 12. Verificar el contenido del informe, si este necesita de correcciones, se remite para la elaboración de estas, si el informe esta correcto se aprueba. 13. Prepara el concurso de mérito y oposición, aquí se designa al responsable del proceso, el tribunal calificador, se preparan las pruebas de evaluación, y se designa lugar y hora para cada una. 14. Comunicar el concurso en la debida plataforma.	Jefe/a de talento humano. Director/a administrativo de talento humano. Alcalde/sa junto al director/a administrativa de talento humano. Director/a del puesto vacante. Contratación de un psicólogo. Administrador/a del concurso. Administrador/a del concurso.

Cuadro 2. Diagrama AS-IS del proceso selección de personal de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

		DIAGRAMA AS-IS				
		Identificación			Código	
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.				No aplica.	
Proceso:	Selección de personal.				No aplica.	
Subproceso:	No aplica.				No aplica.	
Páginas:	2/2				Versión: 001	
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.				Fecha: 01/11/2021		
Revisado por:				Fecha: 00/00/0000		
Diagrama AS-IS					Descripción de las tareas	Responsable
Planificación del concurso	Convocatoria	Evaluación del proceso	Verificación del concurso de mérito y oposición	Declaración del ganador del concurso	15. Realizar las evaluaciones psicométricas a los participantes, y seleccionar aquellos con 80 puntos, y las tres mejores calificaciones.	Administrador/a del concurso.
					16. Aplicar pruebas de conocimientos específicos, y seleccionar los puntajes de 80 y las tres mejores notas.	Administrador/a del concurso.
					17. Realizar la entrevista a los seleccionados de las pruebas.	Dos técnicos (un delgado de la dirección puesto vacante, y uno por parte de la dirección de Talento Humano)
					18. Verificar los resultados generales de los participantes, y recibir apelaciones.	Administrador/a del concurso con Tribunal de méritos y oposición.
					19. Notificar los resultados al ganador del concurso de mérito y oposición.	Administrador/a del concurso.
					20. Designar funciones al ganador del concurso de mérito y oposición.	Alcalde/sa

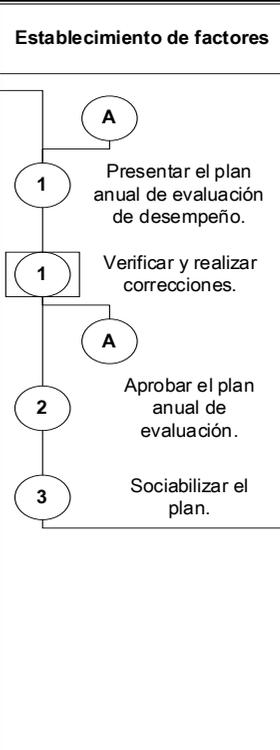
Cuadro 3. Diagrama AS-IS del proceso selección de personal de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

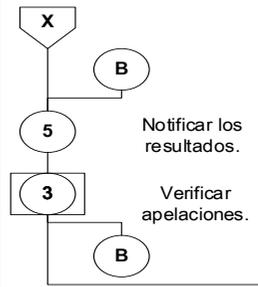
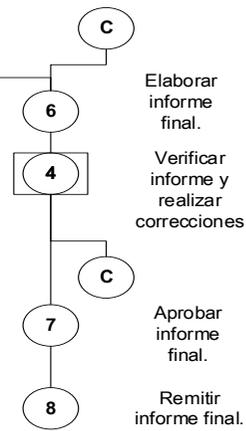
Proceso de evaluación de desempeño

Caracterización:

- **Objetivo:** Medir y estimular la gestión de la entidad. Además de impulsar el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio.
- **Alcance:** Comienza con el levantamiento de las actividades planificadas a realizar en el año en talento humano, por parte de los directivos departamentales del GAD de Sucre, y finaliza con el informe consolidado de resultados al Ministerio de Trabajo.
- **Responsables:** Director/a administrativo de talento humano.
- **Indicador:** Número de funcionarios evaluados/total de funcionarios del GAD*100. Además de Número de evaluaciones realizadas/Número de evaluaciones programadas*100.
- **Procedimientos asociados:** No aplica.

		DIAGRAMA AS-IS	
		Identificación	Código
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.	
Proceso:	Evaluación de desempeño.	No aplica.	
Subproceso:	No aplica.	No aplica.	
Páginas:	1/2	Versión: 001	
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.		Fecha: 01/11/2021	
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama AS-IS		Descripción de las tareas	Responsable
Establecimiento de factores 	Ejecución de evaluación 	Notificación de resultados	Elaboración de informe de resultados
		10. Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño del GAD del cantón Sucre.	Jefe/a de Talento Humano.
		11. Verificar el informe, si esta con algún error se envía las correcciones pertinentes, si está correcto se aprueba el plan anual de evaluación de desempeño.	Director/a administrativa de Talento Humano.
		12. Sociabilizar a los actores del proceso de la evaluación sobre la aplicación de los factores establecidos.	Jefe/a de Talento Humano.
		13. Realizar la evaluación de desempeño por parte de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos, mediante el formulario MRL-EVAL-01	Jefe/a inmediato y el servidor/a.
		14. Verificar y calificar la evaluación de desempeño conforme a la escala de calificación final, a través del formulario MRL-EVA-01.	Jefe/a inmediato y el servidor/a evaluado

Cuadro 4. Diagrama AS-IS del proceso evaluación de desempeño de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

		DIAGRAMA AS-IS	
		Identificación	Código
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.	
Proceso:	Evaluación de desempeño.	No aplica.	
Subproceso:	No aplica.	No aplica.	
Páginas:	2/2	Versión: 001	
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.		Fecha: 01/11/2021	
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama AS-IS		Descripción de las tareas	Responsable
Establecimiento de factores	Ejecución de evaluación	Notificación de resultados	Elaboración de informe de resultados
		 <p>5 Notificar los resultados.</p> <p>3 Verificar apelaciones.</p>	 <p>6 Elaborar informe final.</p> <p>4 Verificar informe y realizar correcciones</p> <p>7 Aprobar informe final.</p> <p>8 Remitir informe final.</p>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Notificar los resultados, y verificar si existen apelaciones, mediante solicitud escrita y debidamente fundamentada de reconsideración de la calificación a UATH, en un plazo de 5 días. 2. Elaborar un informe consolidado del proceso. 3. Aprobar informe consolidado del proceso de evaluación de desempeño, y si este no está correcto, realizar las correcciones pertinentes, a Jefe/a de talento humano. 4. Remitir informe consolidado de la evaluación de desempeño al Ministerio de trabajo. 	<p>Alcalde/sa, director/a administrativa de Talento Humano</p> <p>Jefe/a de Talento Humano</p> <p>Director/a Administrativo de Talento Humano</p> <p>Director/a Administrativo de Talento Humano</p>

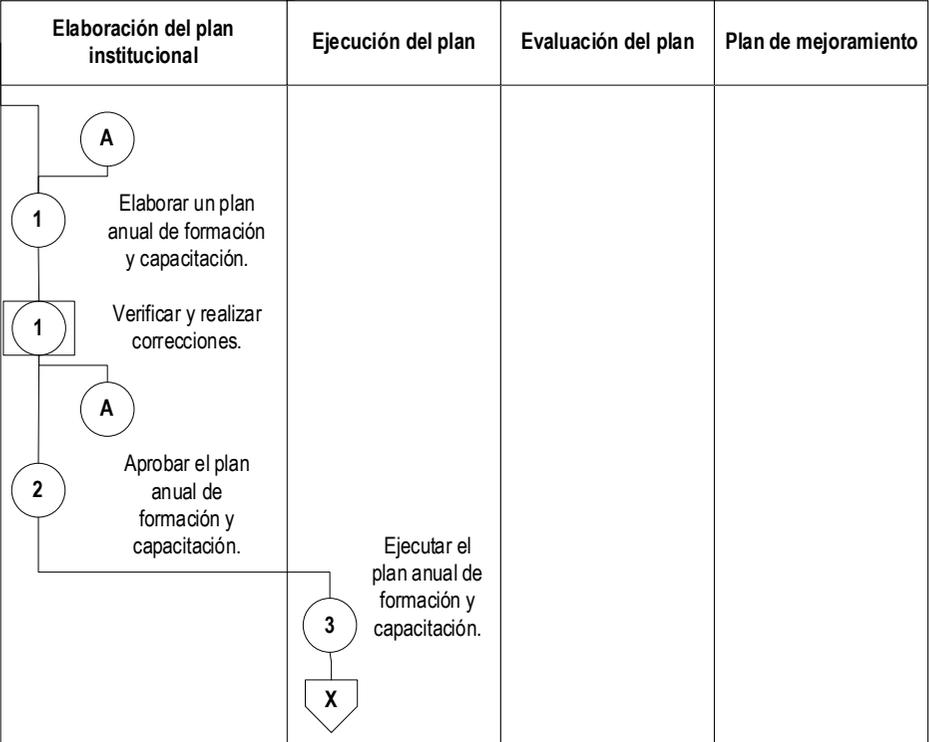
Cuadro 5. Diagrama AS-IS del proceso evaluación de desempeño de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

Proceso de formación y capacitación

Caracterización:

- **Objetivo:** Impulsar a los funcionarios públicos a la constante formación y capacitación en función de su puesto público, para que así se potencialice sus saberes.
- **Alcance:** Inicia con la elaboración de un oficio de levantamiento de necesidad de capacitación a los directores departamentales, y finaliza con la entrega de certificados de aprobación de capacitación a los participantes.
- **Responsables:** Director/a administrativo de talento humano.
- **Indicador:** Número de personas que recibieron formación o capacitación/Total de personas que necesitan formación*100. Otro indicador es el Número de capacitaciones realizadas/Número de planificaciones programadas*100
- **Procedimientos asociados:** No aplica.

	DIAGRAMA AS-IS				
	Identificación			Código	
	Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.	
	Proceso:	Formación y capacitación.		No aplica.	
	Subproceso:	No aplica.		No aplica.	
Páginas:	1/2		Versión: 001		
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.			Fecha: 01/11/2021		
Revisado por:			Fecha: 00/00/0000		
Diagrama AS-IS			Descripción de las tareas	Responsable	
Elaboración del plan institucional	Ejecución del plan	Evaluación del plan	Plan de mejoramiento		
					
			8. Elaborar un plan anual de formación y capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas por la UATH de cada servidor del GAD del cantón Sucre.	Director/a administrativa de Talento Humano. Jefe/a de Talento Humano en coordinación con los directores departamentales.	
			9. Recibe el informe lo revisa, si es correcto lo aprueba, si existen errores realiza las correcciones pertinentes al Jefe/a de Talento Humano.	Autoridad Nominadora (Alcalde/sa)	
			10. Ejecutar los eventos contenidos en el plan anual de formación y capacitación, mediante el cronograma y acciones establecidas.	Director/a administrativa y jefe/a de Talento Humano	

Cuadro 6. Diagrama AS-IS del proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

DIAGRAMA AS-IS			
Identificación			Código
	Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.
	Proceso:	Formación y capacitación.	No aplica.
	Subproceso:	No aplica.	No aplica.
	Páginas:	2/2	Versión: 001
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.			Fecha: 01/11/2021
Revisado por:			Fecha: 00/00/0000
Diagrama AS-IS			Descripción de las tareas
Elaboración del plan institucional	Ejecución del plan	Evaluación del plan	Responsable
			<p>11. Elaborar un informe de la ejecución de los eventos de formación y capacitación para enviar a la autoridad nominadora (Alcadel/as).</p> <p>12. Aprobar el informe si está correcto, si existe algún error realizar correcciones para su posterior corrección al jefe/a de talento humano.</p> <p>13. Verificar los resultados de la capacitación y formación con evaluaciones, para la elaboración de un plan de mejora en el siguiente año.</p> <p>14. Emitir certificados de aprobación y asistencia a los programas de capacitación y formación a los participantes.</p>
			<p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Autoridad Nominadora (Alcalde/sa)</p> <p>Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Coordinación del GAD con el Ministerio de Trabajo, AME, SRI, Contraloría del Estado, o cualquier institución pública o privada, en la realización de los certificados.</p>

Cuadro 7. Diagrama AS-IS del proceso de formación y capacitación de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

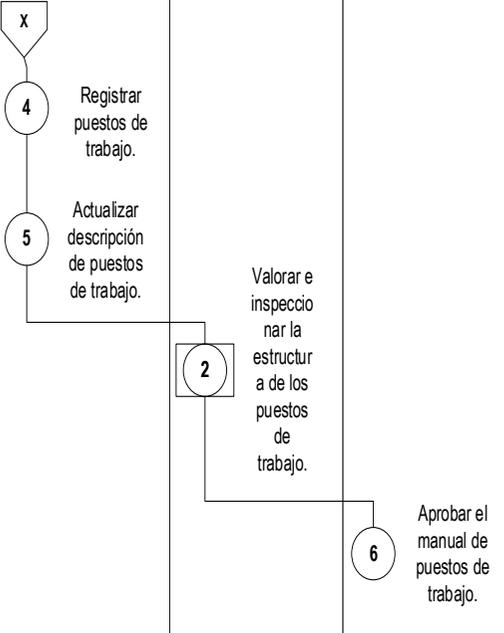
Proceso de clasificación de puestos

Caracterización:

- **Objetivo:** Reclasificar a los trabajadores a medida que el GAD va adquiriendo necesidades, de manera que estos obtengan una mejora en la condición laboral y profesional.
- **Alcance:** Comienza con el levantamiento de actividades del puesto dirigido al Alcalde/sa, finalizando con la elaboración y aprobación del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos en la institución.
- **Responsables:** Director/a administrativo de talento humano.
- **Indicador:** Número de puestos clasificados y valorados/Número total de empleados*100. Además del Número de manuales de puestos existente/Número de manuales programados*100.
- **Procedimientos asociados:** No aplica.

DIAGRAMA AS-IS						
Identificación			Código			
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.			No aplica.		
Proceso:	Clasificación de puestos.			No aplica.		
Subproceso:	No aplica.			No aplica.		
Páginas:	1/2			Versión: 001		
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.			Fecha: 01/11/2021			
Revisado por:			Fecha: 00/00/0000			
Diagrama AS-IS						
Diagrama AS-IS					Descripción de las tareas	Responsable
Planificación de planificación de puestos	Análisis de puestos	Descripción de puestos	Valoración de puestos	Creación de manual	<p>8. Elaborar una propuesta de la estructura orgánica, con las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional del GAD.</p> <p>9. Aprobar la propuesta si está correcta, si existen errores realizar las correcciones pertinentes a la directora administrativa de talento humano.</p> <p>10. Analizar los puestos de trabajo propuestos, este análisis lo realiza el titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UATH.</p>	<p>Director/a administrativa de Talento Humano.</p> <p>Autoridad nominadora (alcalde/sa).</p> <p>Director/a administrativa de Talento Humano. Jefa de Talento Humano, Directores departamentales.</p>
<pre> graph TD subgraph Planificación_de_planificación_de_puestos direction TB A1((A)) --- 1((1)) 1 --- 2((2)) end subgraph Analisis_de_puestos direction TB A2((A)) --- 3((3)) end 2 --- 3 3 --- X{X} </pre>						

Cuadro 8. Diagrama AS-IS del proceso de clasificación de puestos de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	DIAGRAMA AS-IS					
	Identificación			Código		
	Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.		
	Proceso:	Clasificación de puestos.		No aplica.		
	Subproceso:	No aplica.		No aplica.		
Páginas:	2/2		Versión: 001			
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.			Fecha: 01/11/2021			
Revisado por:			Fecha: 00/00/0000			
Diagrama AS-IS						
Descripción de las tareas						
Responsable						
Planificación de planificación de puestos	Análisis de puestos	Descripción de puestos	Valoración de puestos	Creación de manual		
					<p>11. Registrar información de acuerdo al puesto del GAD, una vez analizado se llenan los formularios de descripción y perfil de puestos, con su rol, misión y atribuciones.</p> <p>12. Actualizar la descripción de los puestos, mediante las herramientas respectivas con los jefes/as departamentales implicados, estableciendo el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y nivel de competencia para el desempeño del puesto laboral.</p> <p>13. Valorar los puestos que conforman la estructura ocupacional, según la normativa para ordenarlos en los niveles estructurales y ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificados, mediante formulación de valoración de puestos.</p> <p>14. Aprobar el manual de puestos de trabajado en el GAD.</p>	<p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Jefe/a de Talento Humano.</p> <p>Alcalde/sa Director/a Administrativa de Talento Humano</p>

Cuadro 9. Diagrama AS-IS del proceso de clasificación de puestos de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

Proceso de planificación de talento humano

Caracterización:

- **Objetivo:** Dotar a las unidades o procesos institucionales de talento humano necesario para la generación de productos y servicios en función de la estructura institucional y posicional.
- **Alcance:** Inicia con la planificación en base a las necesidades de los procesos por parte del director/a administrativa dirigido al Alcalde/sa, y finaliza con la elaboración y aprobación del proyecto de planificación de talento humano por parte del Alcalde/sa.
- **Responsables:** Director/a administrativo de talento humano.
- **Indicador:** Número de actividades realizadas en la UATH/Número de actividades programadas*100. Además del Número de informes de los resultados de las reuniones realizadas/Número de informes de las reuniones programadas con los representantes de cada departamento del GAD.
- **Procedimientos asociados:** No aplica.

		DIAGRAMA AS-IS	
		Identificación	Código
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.		No aplica.
Proceso:	Planificación de talento humano.		No aplica.
Subproceso:	No aplica.		No aplica.
Páginas:	1/1		Versión: 001
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.		Fecha: 01/11/2021	
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000	
Diagrama AS-IS		Descripción de las tareas	Responsable
<p>Diagnóstico institucional del talento humano</p> <p>1 Realizar un diagnóstico institucional.</p>	<p>Determinación de la plantilla de talento humano</p> <p>1 Verificar y calificar los resultados.</p>	<p>Optimización y racionalización del talento humano</p> <p>A Elaborar informe de planificación de talento humano.</p> <p>2 Verificar y realizar correcciones.</p> <p>2 A Aprobar informe de planificación.</p> <p>3</p>	5. Realizar un diagnóstico institucional mediante la información contenida en el Sistema Integrado de Información de Talento Humano (SIT).
			6. Verificar y analizar los resultados del diagnóstico, a través de plantillas de talento humano con factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo en la ejecución de las actividades.
			7. Elaborar el informe del plan consolidado de planificación del área de planificación de talento humano.
			8. Aprobar el plan consolidado de planificación de talento humano, si este contiene errores realizar correcciones a la directora/a administrativa y jefe/a de talento humano.
			Asistente/a administrativa de Talento Humano.
			Director/a administrativa. Jefe/a de Talento Humano
			Director/a administrativa y Jefe/a de Talento Humano.
			Autoridad nominadora (Alcade/sa)

Cuadro 10. Diagrama AS-IS del proceso de planificación de talento humano de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

Proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Caracterización:

- **Objetivo:** Prevenir en los trabajadores, funcionarios, servidores y servidoras públicos los riesgos que ocasionan accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.
- **Alcance:** Comienza con la elaboración de solicitud de exámenes pre-ocupacionales dirigido al candidato de ingreso, y finaliza con la elaboración y aprobación del informe final de evaluación de riesgos.
- **Responsables:** Jefe/a de seguridad y salud en el trabajo.
- **Indicador:** Actividades de salud ocupacional realizadas/actividades programadas*100. También el Número de personas con enfermedades relacionadas al trabajo/Número de trabajadores*100.
- **Procedimientos asociados:** No aplica.

		DIAGRAMA AS-IS				
		Identificación		Código		
Macroproceso:	Unidad de Talento Humano.	No aplica.				
Proceso:	Seguridad y Salud en el Trabajo	No aplica.				
Subproceso:	No aplica.	No aplica.				
Páginas:	1/1	Versión: 001				
Elaborado por: Luisa Zambrano y Tahiryn Rosado.		Fecha: 01/11/2021				
Revisado por:		Fecha: 00/00/0000				
Diagrama AS-IS						
Diagrama AS-IS					Descripción de las tareas	Responsable
Análisis de riesgos laborales 1 Identificar riesgos laborales.	Medición con equipos certificados 1 Medir los riesgos con equipos certificados.	Evaluación 1 Verificar y analizar los resultados	Planificación 2 Desarrollar métodos de control.	Ejecución del plan 3 Aplicar métodos de control.	6. Identificar los riesgos laborales en los puestos de trabajo, mediante la matriz de riesgos.	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					7. Medir los riesgos laborales con los equipos certificados, a través de la matriz de riesgos.	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					8. Analizar los resultados para verificar si existe o no riesgos, utilizando la matriz de riesgos.	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					9. Desarrollar métodos para controlar los riesgos laborales.	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
					10. Aplicar métodos de control, a través de inspecciones y mejoras de las condiciones de los puestos de trabajo.	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.

Cuadro 11. Diagrama AS-IS del proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la unidad de talento humano del GAD del cantón Sucre. **Fuente.** Elaboración propia.

	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre	Páginas: 27-27	Creado: 01/12/2021
	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Talento Humano		Actualizado:
Elaborado: Luisa Zambrano y Tahiry Rosado.	Revisado por:	Aprobado por:	

REFERENCIA

Freire, L. (2014). Manual de procesos para la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena) La Libertad-EC. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1299/1/FREIRE%20RODRIGUEZ%20LILIANA.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sucre. (2021). Información general. <https://sucre.gob.ec/sucre>

Intriago, P; y Macías, C. (2021). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizados del cantón Sucre. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). Calceta-EC. <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1456/1/TTAP27D.pdf>

Mena, D. (2013). Redistribución de instalaciones y mejoramiento del flujo de producción para optimizar la productividad de calzado deportivo en la empresa ForteCalza Cía. Ltda. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Ambato-EC. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5842/1/Tesis_t845id.pdf