



Facultad de Ciencia y Tecnología.

Escuela de Ingeniería de Producción y Operaciones.

"Propuesta de Gestión por Procesos para la Subgerencia de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera de producción y operaciones.

Autores:

**ANA CRISTINA GÁRATE GONZÁLEZ, MARÍA ANGÉLICA DÍAZ
ANDRADE**

Director:

IVÁN RODRIGO CORONEL CORONEL.

CUENCA – ECUADOR.

2014.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores y en especial al Ing. Iván Rodrigo Coronel, quienes desde el principio de nuestra vida universitaria supieron compartir sus conocimientos con dedicación y paciencia, porque ante todo supieron ser una guía y un apoyo para llegar exitosamente a culminar nuestros estudios.

A nuestros padres, por el apoyo en cada etapa de nuestra carrera, por entregarnos su confianza y darnos la oportunidad de autorrealizarnos como personas.

A la empresa Municipal ETAPA EP, por abrimos las puertas de su organización y permitirnos trabajar conjuntamente con su personal para elaborar el presente trabajo de titulación.

A los Ingenieros Diana Robalino y Pablo Cazorla, colaboradores de la empresa ETAPA EP, así como también al Ing. Joshep Molina, que día a día supieron apoyarnos, brindándonos su tiempo y compartiendo sus conocimientos de manera generosa.

A nuestros compañeros que más que eso se convirtieron en grandes amistades que son parte de nuestro éxito.

INDICE

CONTENIDO	PAG
AGRADECIMIENTOS	1
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	1
 Capítulo : LA EMPRESA.....	 12
1.1. Información de la Empresa	12
1.2. Reseña Histórica	12
1.3. Misión Corporativa y Visión de la empresa	14
1.4. Política de Responsabilidad Social	14
1.5. Servicios que Ofrece.	14
1.6. Estructura Orgánica Funcional	18
 Capítulo II: MARCO TEÓRICO	 22
2.1. Definición de “Proceso” en el ámbito productivo.	22
2.2. Gestión por Procesos	22
2.2.1. Conceptuación:	22
2.2.2. Metodología:	23
2.2.2.1. Estructuración por procesos.....	23
2.2.2.2. Matriz de interacción de procesos.....	25
2.2.2.3. Diagramas de entradas y salidas	26
2.2.2.4. Levantamiento de procesos	27
2.3. Gestión de Procesos	28
2.3.1. Conceptuación.....	28
2.3.2. Metodología	28
2.3.3. Herramientas	20

2.4.	Indicadores	36
2.4.1.	Conceptuación	36
2.4.2.	Tipos de indicadores	36
2.4.3.	Caracterización.....	36
2.4.4.	Cuadro de Mando	38
2.5.	Instructivos	38
2.5.1.	Conceptuación	38
2.5.2.	Técnicas para su elaboración	38

CAPITULO III: GESTIÓN POR PROCESOS.....39

3.1.	Mapeo del macro proceso	41
3.2.	Matriz de interacción de procesos.....	48
3.3.	Diagramas de entradas y salidas	52
3.4.	Levantamiento de procesos.....	71
3.5.	Flujogramas.....	72
3.6.	Procedimientos.....	72

CAPITULO IV: GESTIÓN DE PROCESOS.....77

4.	Mejoramiento Continuo	77
4.1.	Planear.....	78
4.2.	Hacer	95
4.3.	Verificar	112
4.4.	Actuar.....	112

Capítulo V: INDICADORES.....114

5.1.	Gestión de Indicadores	115
5.2.	Cuadro de Mando del Macro-Proceso	126

CAPITULO VI: INSTRUCTIVOS.....130

6.1.	Identificación de subprocesos que ameritan instructivos	130
------	---	-----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
---	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	142
--------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos principales que ofrece la Empresa ETAPA EP.	15
Figura 2 : Estructura orgánica de ETAPA EP.	18
Figura 3: Clasificación de los procesos “por su alcance”	23
Figura 4: Clasificación de los Procesos “por su naturaleza”	24
Figura 5: Matriz de Interacción de los Procesos.....	26
Figura 6: Diagrama Sipoc	27
Figura 7: Diagrama de Ishikawa	30
Figura 8: Mapa de Procesos de la Empresa ETAPA EP.....	41
Figura 9: Mapa de Procesos de la Subgerencia de Talento Humano de ETAPA EP	46
Figura 10: Representación de agregación de valor para el/la servidor/a	47
Figura 11: Representación gráfica de los Diagramas de Entradas y Salidas	52
Figura 12: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	54
Figura 13: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Formación y Capacitación de Personal.....	56
Figura 14: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Inducción de Personal.	58
Figura 15: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Evaluación de Desempeño.	60
Figura 16. Diagrama de entradas y salidas del proceso de Control Disciplinario	62
Figura 17: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Desarrollo y Plan de Carrera	64
Figura 18: Diagrama de entradas y salidas del proceso Planificación de la Dotación del Personal.....	66
Figura 19: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Concurso de Méritos y Oposición.....	68
Figura 20: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos	70
Figura 21: Ejemplo de interpretación de un flujograma	74
Figura 22: Diagramación del ciclo PHVA.....	77
Figura 23: Diagrama de Ishikawa del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	79
Figura 24: Diagrama de Ishikawa del proceso de Formación y Capacitación de Personal.	80
Figura 25: Diagrama de Ishikawa del proceso de Inducción de Personal	81
Figura 26: Diagrama de Ishikawa del proceso de Evaluación de Desempeño ...	82
Figura 27: Diagrama de Ishikawa del proceso de Control Disciplinario.....	83
Figura 28: Diagrama de Ishikawa del proceso de Planificación de la Dotación de Personal	84

Figura 29: Diagrama de Ishikawa del proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.	85
Figura 30. Diagrama de Ishikawa del proceso de Concurso de Méritos y Oposición.....	86
Figura 31: Diagrama de Ishikawa del proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos	87
Figura 32: Diagrama de Pareto	89
Figura 33: Brain storm” para la elaboración del sistema piloto para Talento Humano	91
Figura 34: Inicio sistema piloto de Talento Humano	96
Figura 35: Inicio del módulo de concursos disponibles	97
Figura 36: Convocatorias para concursos.....	98
Figura 37: Resultados de los concursos.....	99
Figura 38: Inicio del módulo de Información de personal.....	100
Figura 39: Inicio del sub-módulo de ingreso de información de personal	101
Figura 40: Ingreso de los datos laborales.....	102
Figura 41: Ingreso de los datos personales	103
Figura 42: Inicio del sub-módulo de actualización de datos del personal	104
Figura 43: Inicio del sub módulo de consulta de datos.....	105
Figura 44: Consulta de los datos laborales	106
Figura 45: Consulta de los datos personales.....	107
Figura 46: Ingreso al módulo de requerimientos de personal.....	108
Figura 47: Ingreso del requerimiento de personal	109
Figura 48: Ingreso del requerimiento de personal 2	110
Figura 49: Resultados de los funcionarios/a más apta para el cargo	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lista maestra de los procesos que conforman la Subgerencia de Talento Humano de ETAPA EP.	44
Tabla 2: Interacción de los procesos de la Subgerencia de Talento Humano con las diferentes áreas de la Empresa.....	49
Tabla 3: Interacción entre los procesos de la Subgerencia de Talento Humano.....	51
Tabla 4: Matriz con la frecuencia que se presentan los problemas.....	88
Tabla 5: Resultados totales de la estratificación	89
Tabla 6: Plazos para Actividades del Subproceso de Contratación del Personal	117
Tabla 7: Indicadores del cumplimiento de las actividades.....	128

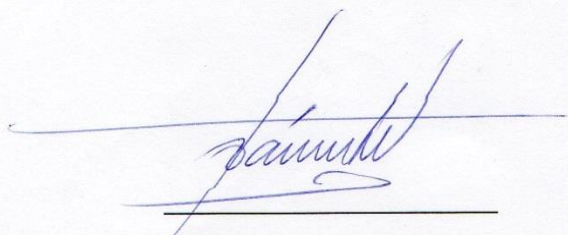
PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ETAPA EP

RESUMEN

El presente trabajo es una Propuesta de Gestión por Procesos del Área de Talento Humano de Etapa EP, con el cual se busca apoyar el mejoramiento continuo a través de la gestión de indicadores y la actualización de los procedimientos que conforman dicha área. *Esto se pretende lograr con la utilización de varias metodologías mundialmente reconocidas para la gestión de procesos.*

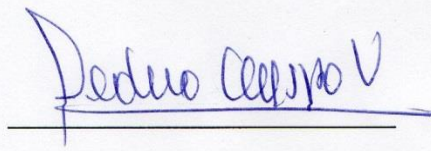
Se pretende generar una propuesta realista y útil para dicha área, de igual manera facilitar la futura implementación de normas de calidad como las ISO y principalmente generar un aumento de la eficacia y eficiencia del macro proceso tras su implementación.

PALABRAS CLAVE: Gestión, procesos, mejora, continua, procedimiento, propuesta, indicador, instructivo, cuadro de mando, Ishikawa, Deming.



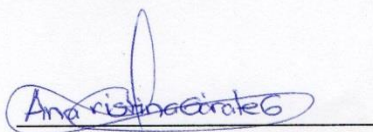
Iván Rodrigo Coronel Coronel

DIRECTOR DE TESIS



Pedro José Crespo Vintimilla.

DIRECTOR DE ESCUELA



Ana Cristina Gárate González

AUTORA



María Angélica Díaz Andrade

AUTORA

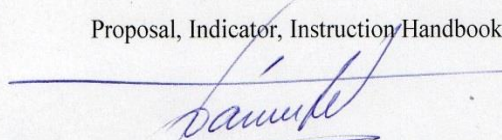
**PROCESS MANAGEMENT PROPOSAL FOR HUMAN RESOURCES
SUBDIRECTORATE OF ETAPA EP COMPANY**

ABSTRACT

This paper is a Process Management Proposal for the Human Resources Department of ETAPA EP Company with the objective to provide continuous improvement through management indicators and updating of the procedures that make up the area. This will be achieved with the use of various worldwide known methodologies for process management.

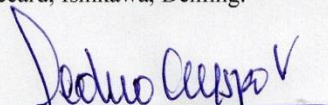
The intention is to create a realistic and useful proposal for that area, as well as facilitate the future implementation of quality standards such as ISO, and mainly to increase macro-process effectiveness and efficiency after its implementation.

KEYWORDS: Management, Processes, Continuous Improvement, Procedure, Proposal, Indicator, Instruction Handbook, Scorecard, Ishikawa, Deming.



Iván Rodrigo Coronel Coronel

THESIS DIRECTOR



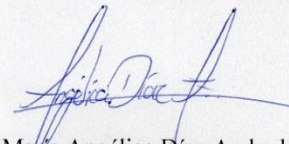
Pedro José Crespo Vintimilla.

SCHOOL DIRECTOR



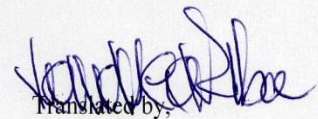
Ana Cristina Gárate González

AUTHOR



María Angélica Díaz Andrade

AUTHOR



Translated by,

Lic. Lourdes Crespo

María Angélica Díaz Andrade

Ana Cristina Gárate González

Trabajo de Graduación

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Diciembre 2014

PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ETAPA EP.

INTRODUCCIÓN

La realización del presente trabajo de titulación tiene como finalidad elaborar una propuesta de mejoramiento continuo aplicable al área de Desarrollo y Talento Humano de la Empresa Pública Municipal ETAPA EP; lo que se quiere lograr es simplificar los procesos que la componen, al decir esto, no se debe entender que se desea simplificar su alcance o su propósito, sino la parte operativa del proceso, para así facilitar la realización del trabajo de los/las colaboradores/as y poder mejorar el macroproceso.

El área de Talento Humano de la organización está compuesta por diez procesos, los cuales pueden ser clasificados en proceso estratégicos, procesos operativos y procesos auxiliares. Para cumplir con la finalidad anteriormente mencionada, es necesario elaborar primeramente una gestión por procesos del área, lo que quiere decir estructurar correctamente al macroproceso de Talento Humano; de igual manera dicha gestión consiste en determinar y comprender la relación que poseen los procesos en estudio entre ellos, para así establecer su codependencia e interfuncionalidad; para complementar esto, es necesario actualizar la información que se posee sobre los procesos y sus procedimientos, por lo que se debe elaborar un levantamiento de procesos acompañado con la documentación e interpretación gráfica de los mismos; a esta fase se la considera como la etapa inicial de la propuesta de gestión.

La segunda etapa de este trabajo se denomina gestión de procesos, cuya finalidad es analizar y gestionar los procesos o los aspectos que se crean convenientes y cuya incidencia en el funcionamiento del macroproceso sea relevante. A esta fase se la considera como la fase creativa del estudio, pues la cantidad de herramientas de gestión que existen y al igual que sus aplicaciones, permiten al gestor combinarlas de la mejor manera que se crea conveniente.

La principal herramienta de gestión que se usará es el ciclo de Deming, pues esta consta de 4 etapas que permitirán determinar cuáles son los problemas que se presentan en el área, establecer soluciones y determinar si estas son factibles o no, para posteriormente implementarlas o replantearlas.

Al ser este trabajo una propuesta, la implementación de las soluciones expuestas y la verificación de su utilidad serán igualmente una propuesta. Para esas dos últimas etapas del ciclo, se desarrollarán dos capítulos, uno que contenga una propuesta de verificación mediante el uso de indicadores y otro que permita la estandarización de ciertos procedimientos mediante el uso de instructivos.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1. Información de la Empresa

ETAPA EP es una Empresa Pública Municipal que presta servicios de Agua Potable y Saneamiento, Telecomunicaciones y Gestión Ambiental al cantón Cuenca; su compromiso es lograr la satisfacción de sus clientes mediante la prestación de servicios de calidad, para esto emplea aproximadamente 1380 servidores públicos distribuidos de la siguiente manera: el 43% pertenecen a la Gerencia de Agua Potable, el 17% corresponden a la Gerencia de Telecomunicaciones y el 20% restante aportan a la Gerencia Comercial.

El domicilio de la empresa es en la ciudad de Cuenca, posee varios centros multiservicios y puntos de recaudación. Actualmente la Gerencia General de Etapa EP está a cargo del Ing. Iván Palacios. (Etapa)

1.2. Reseña Histórica

Son ya 46 años en los que ETAPA se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido Cuenca y el desarrollo de la tecnología, llegando hoy en día a posicionarse entre las mejores empresas del país, con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental.

La creación de esta empresa se debe a la generación de necesidades de comunicación entre la sociedad cuencana, pues para que estas se vean satisfechas, en Octubre de 1945, el Concejo Municipal firmó con la Compañía L. M. Ericcson, la instalación de una planta automática con capacidad para 1.000 líneas telefónicas. A partir de 1946 se iniciaron los trabajos de instalación, bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericcson, lo que motivó a que el Concejo Municipal cree una oficina encargada de la gestión de la telefonía en la ciudad; dicha oficina dependía de la Secretaría Municipal.

En febrero de 1948, se aprobó la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos –EMLAT-, que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos; 16 años después, en 1964, la Municipalidad deroga esta Ordenanza, y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasa al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

La ciudad empezó a experimentar un importante crecimiento físico y poblacional, lo que exigía la dotación de nuevas obras de agua potable y alcantarillado; de igual forma, era necesario satisfacer el incremento de la demanda del servicio de telefonía. Para ese entonces, Cuenca tenía cerca de 80.000 habitantes y ocupaba una superficie de aproximadamente 1.000 hectáreas.

Finalmente en Enero de 1968, cuando ejercía la Alcaldía de la Ciudad el Dr. Ricardo Muñoz Chávez, el Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que facultaba a las Municipalidades a constituir Empresas Públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos, aprobó la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado –ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica, designando como su primer Gerente, al Ing. Fernando Malo Cordero.

La dinámica económica y social del país, el ordenamiento territorial y la densidad demográfica del cantón, particularmente de la ciudad de Cuenca, exigieron un cambio que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad, así como el establecimiento de nuevas políticas y directrices en la Empresa. Esto determinó que posteriormente se aprueben nuevas Ordenanzas que han ido facilitando la modernización de la estructura orgánica y funcional de ETAPA, acorde con el proceso de desarrollo de las telecomunicaciones y de los servicios de agua y saneamiento, hasta alcanzar los mayores indicadores de cobertura a nivel nacional.

Esta ha sido la trayectoria que ha tenido ETAPA, la Empresa Municipal de Cuenca, que durante estos 46 años ha servido de referente tanto para empresas públicas como privadas en la prestación de servicios, dando cumplimiento a las disposiciones emanadas desde el Gobierno Local, los diferentes organismos de control y

flexibilizando su accionar en busca de la atención satisfactoria a todos quienes habitamos en Cuenca.

1.3. Misión Corporativa y Visión de la empresa

A continuación se exponen la misión y la visión definidas por la planeación estratégica de la empresa.

La Misión de ETAPA EP es ser una empresa pública municipal, ambiental y socialmente responsable, que mejore la calidad de vida de las personas y contribuya al desarrollo de las organizaciones, con un portafolio de productos y servicios innovadores y sostenibles de telecomunicaciones y servicios de agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad

La Visión de ETAPA EP es ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por su liderazgo, innovación, calidad y satisfacción de sus clientes, garantizando la sostenibilidad de su gestión.

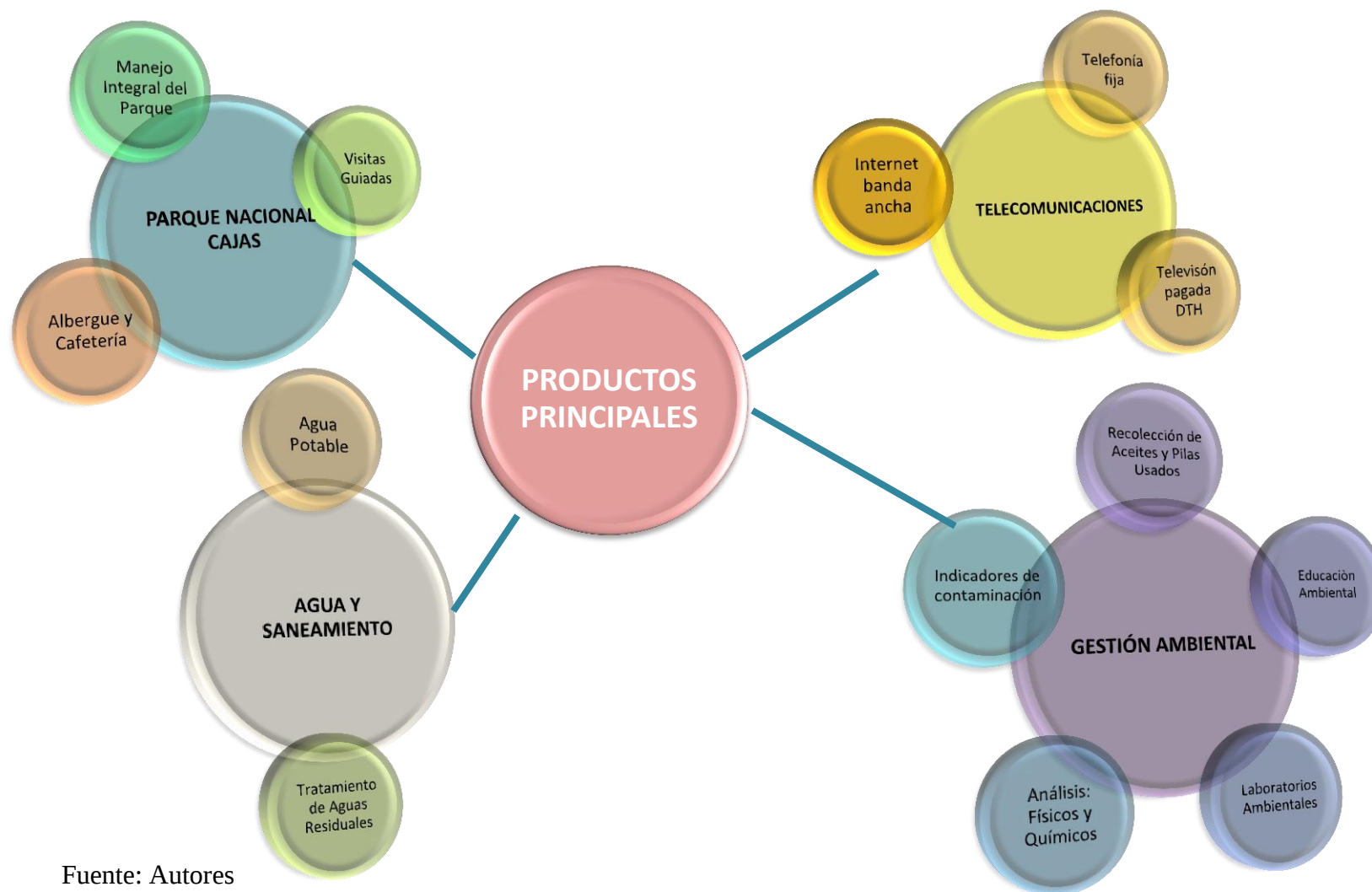
1.4. Política de Responsabilidad Social

La política de responsabilidad social que posee ETAPA EP es contribuir al bien común mediante la realización de una gestión responsable y sostenible, que permita crear valor económico, social y ambiental en el presente, para garantizar el futuro de la comunidad y de todos sus grupos de interés. Es una empresa que trabaja con y para la gente, aportando al desarrollo integral del territorio y el país.

1.5. Servicios que Ofrece.

ETAPA posee una amplia gama de productos, a los cuales se los puede categorizar según la unidad de negocios a la que pertenecen, dichas unidades son: *Unidad de Telecomunicaciones, Unidad de agua potable, saneamiento y gestión ambiental y Unidad del parque nacional Cajas*. A continuación se expone un diagrama con el desglose de los productos principales que posee cada unidad. (Etapa)

Figura 1: Productos principales que ofrece la Empresa ETAPA EP.



Como se puede observar, los productos ofertados en su totalidad son intangibles, es decir servicios; estos poseen varios tipos de tecnología y son brindados a varios segmentos de mercado, dependiendo de la demanda que se genere por parte de los mismos. A continuación se expone una breve explicación de dichos servicios.

- **Manejo integral del parque;** el parque cuenta con 6 oficinas técnicas, las cuales son: Surocucho, Mazán, Llaviucu, Toreadora, Soldados y Cuenca; las mismas que se encuentran estratégicamente ubicadas en el Parque; desde estas se realizan las actividades de control y administración del parque.
- **Visitas guiadas;** el parque oferta visitas guiadas por personal experto, la duración de las mismas varía según los requisitos de los visitantes, en ella se puede realizar caminatas, cabalgatas, camping, pesca deportiva y observación de aves.
- **Albergue y cafetería;** el parque posee un refugio en el centro de visitantes en la laguna Toreadora; además cuenta con instalaciones sanitarias, cafetería, casas de guardianía, señalización de la vía y de los principales senderos, controles de ingreso y parqueaderos.
- **Educación y capacitación ambiental;** este programa busca concientizar a la población sobre el cuidado ambiental y preservación de los recursos naturales, anualmente se capacitan alrededor de 40 escuelas urbanas y 36 escuelas rurales.
- **Internet banda ancha;** este servicio es ofertado tanto de manera empresarial como residencial, dependiendo de esto, se utilizan distintas tecnologías según los requerimientos del cliente, de igual manera se oferta una gran variedad de planes.
- **Telefonía fija;** la telefonía fija es comercializada a segmentos de mercado con categoría residencial, empresarial e industrial, de igual manera se oferta tanto de manera fija como pública.
- **Televisión pagada DTH;** este servicio ha sido desarrollado con la visión de dar cumplimiento al objetivo estratégico de la organización de Diversificación de Productos y Servicios. Este producto está concebido para un mercado interesado en

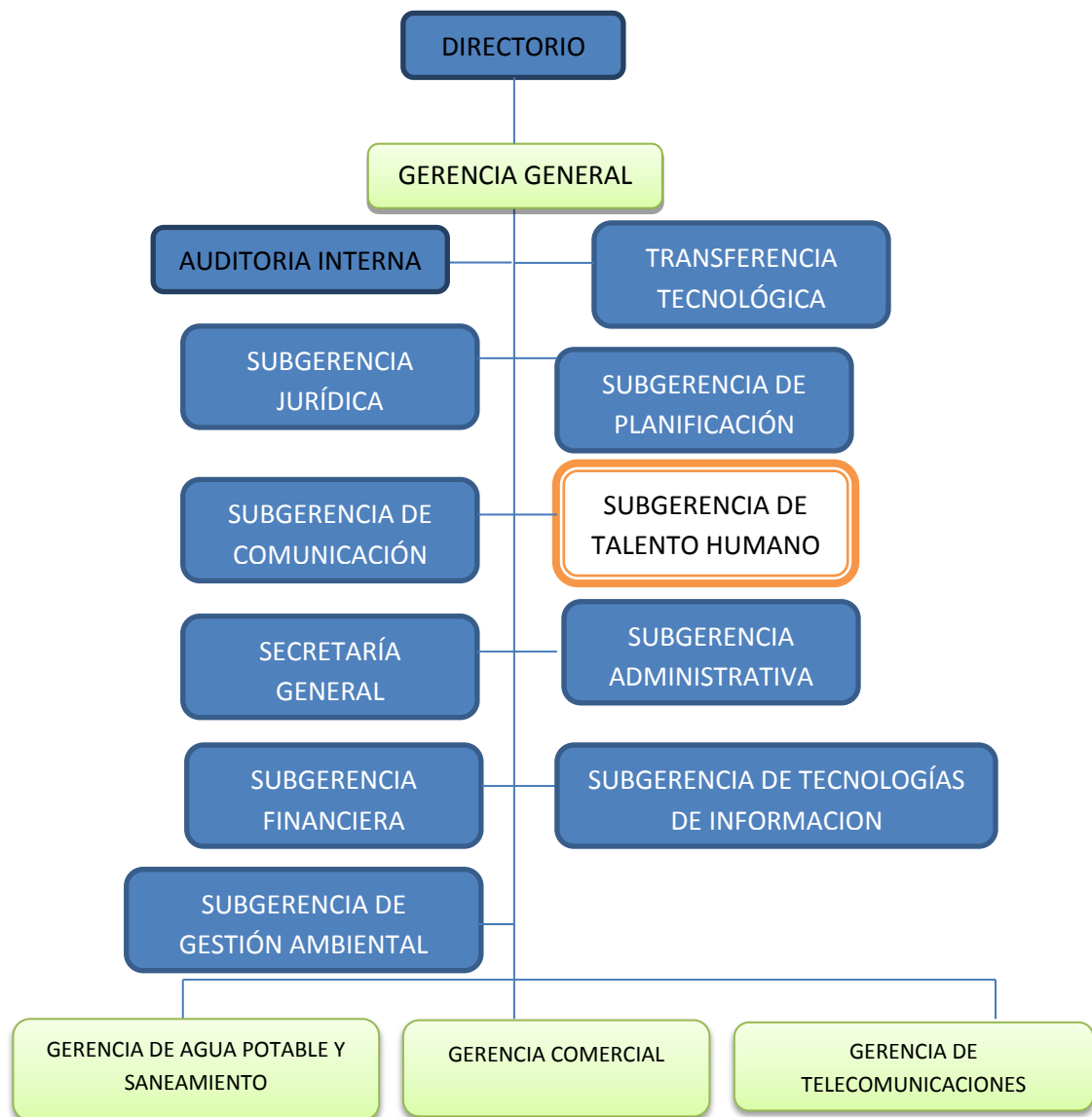
adquirir un producto con la última tecnología, ya que posee un set top box, el cual permite grabar programas televisivos.

- **Recolección de aceites y pilas usadas;** debido al gran impacto ambiental que causan las pilas y los aceites en el medio ambiente, ETAPA ha priorizado el tratamiento de estos factores mediante campañas de sensibilización ambiental, además realiza la recolección gratuita de aceites, los cuales son enviados a cementos Holcim que los utiliza como combustible; por otra las pilas son almacenadas en botellas de plástico, que posteriormente son recubiertas con material calcario para neutralizar el ácido que estas contienen.
- **Laboratorios ambientales;** ETAPA ofrece análisis físicos y químicos de: PH, turbiedad, conductividad, color real, color aparente, alcalinidad, dureza total, dureza cálcica, cloruros, sulfatos, sulfuros, cianuro libre, sustancias solubles al hexano, sólidos: (fijos y volátiles), totales, suspendidos, disueltos, sólidos sedimentables.
- **Indicadores de contaminación;** ETAPA determina indicadores de contaminación microbiológica y bioquímica, en los cuales se puede solicitar análisis de; demanda bioquímica de oxígeno, demanda química de oxígeno, coliformes totales y termo tolerantes
- **Agua potable;** ETAPA EP se encarga de realizar la construcción de redes de distribución para la ciudad de Cuenca, esto lo hace desde las plantas potabilizadoras de TIXAN, cuya fuente de abastecimiento es el río Machangara.
- **Tratamiento de aguas residuales;** la finalidad de este servicio es tratar las aguas residuales generadas en el área metropolitana de la ciudad de Cuenca, con el propósito de evitar que las mismas sean fuente de proliferación de enfermedades que pudieran afectar a la salud de la población de la ciudad y de poblaciones que se encuentran localizadas aguas abajo de la misma.

1.6. Estructura Orgánica Funcional

La estructura orgánica que soporta el funcionamiento de la Empresa es la siguiente:

Figura 2 : Estructura orgánica de ETAPA EP.



Fuente: Etapa EP, 2014

ETAPA EP es una Empresa Pública Municipal que pertenece al grupo Corporativo del GAD de Cuenca, razón por la cual su organigrama está liderado por el Directorio, cuyo Presidente es el Alcalde de la Ciudad, a este nivel le compete la determinación de las políticas y estrategias de la Empresa, así como también la vigilancia del

cumplimiento de los objetivos y metas a través de los funcionarios pertenecientes al nivel ejecutivo; en dicho nivel ejecutivo se encuentra el Gerente General, así como las Gerencias de Telecomunicaciones, Agua Potable y Comercial, las cuales se encargan de formular los programas y planes de acción para ejecutar las directrices impartidas por el directorio y coordinar las actividades, supervisando y controlando el cumplimiento de las mismas; mientras que a un nivel asesor se encuentra la Unidad de Auditoria Interna, la Subgerencia Jurídica y la Subgerencia de Planificación, a quienes les corresponde brindar la asistencia y asesoría que demanden el resto de niveles.

Como Subgerencias de Apoyo encontramos a la Subgerencia de Comunicación, Subgerencia Financiera, Subgerencia de Talento Humano, Subgerencia Administrativa, Transferencia Tecnológica, Secretaria General y la Subgerencia de Tecnologías de la Información.

Finalmente a un nivel Operativo se encuentra la Subgerencia de Gestión Ambiental, a la cual le compete la ejecución de programas, proyectos y actividades de la Empresa.

Subgerencia de Talento Humano de Etapa EP

El éxito de la gestión empresarial está basado en el recurso humano, por ello, la Administración de Etapa EP se ha empeñado en buscar el bienestar de su personal, para lo cual se ha constituido la Subgerencia de Talento Humano, la cual actualmente se encuentra a cargo de la Ing. Miriam Jara; dicha subgerencia se encarga del control y la gestión de varias actividades que son indispensables para el correcto funcionamiento de la organización. La subgerencia de Talento Humano de Etapa está compuesta por varios procesos, que trabajan conjuntamente para lograr los objetivos propuestos por la administración. Estos procesos son:

- **Proceso de capacitación**, es aquel que se encarga de efectuar la correcta capacitación de los servidores según el plan anual de capacitación, además analiza la existencia de otras necesidades de capacitación que se presenten dentro de la organización.

- **Proceso de concurso de méritos y oposición**, es la fase que se encarga de analizar a los candidatos mediante la realización de evaluaciones y entrevistas.
- **Proceso de reclutamiento**, selección y contratación del personal, se encarga de cubrir oportuna y eficientemente las necesidades de vinculación de talento humano de las diferentes áreas de ETAPA EP cumpliendo con la normativa vigente.
- **Proceso de evaluación del desempeño**, en esta etapa se da la realización de evaluaciones de conocimiento a los colaboradores de la organización, para así recomendar las acciones a tomar de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, a fin de estimular y fortalecer el desarrollo del personal y sus competencias.
- **Proceso de inducción del personal**, es aquel que tiene como objetivo impartir ciertos conocimientos generales a los nuevos servidores, para que de esta manera puedan empezar a ejecutar sus funciones de la mejor manera.
- **Proceso de desarrollo de plan de carrera**, este es el proceso que se encarga de impulsar el desarrollo de habilidades y aptitudes del Talento Humano, así como de la especialización de los mismos en las respectivas áreas.
- **Proceso de planificación de dotación de personal**, en este proceso se da el análisis y determinación de las necesidades de personal en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.
- **Proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos**, dicho proceso tiene como objetivo reconocer y clasificar a un servidor en un cargo diferente de igual o superior nivel, así como establecer mecanismos técnicos y operativos que permitan analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar cargos tipo.
- **Proceso de control disciplinario**, en esta fase se da el análisis de quejas ya sean internas o externas y se dispone las sanciones que se crean convenientes, de igual

manera se realiza el análisis de permanencia de los funcionarios dentro de la jornada laboral.

- **Proceso de remuneración y nómina**, es aquel que se encarga de recibir los reportes de los distintos procesos que interactúan con este y poseen incidencia en el cálculo de la remuneración del servidor, de igual manera se encarga de realizar los descuentos que sean necesarios en la nómina.

Actualmente dentro de la Subgerencia de Talento Humano de ETAPA EP concurren ciertas dificultades, ya que existen procesos y procedimientos que han sido documentados y se encuentran desactualizados, por otra parte los procesos previamente levantados no son controlados en su totalidad, además se han definido indicadores que no son medidos, ni monitoreados con la frecuencia que debería por parte del personal de esa dependencia, finalmente la Subgerencia de Talento Humano enfrenta la falta de instructivos en todos sus subprocesos, los cuales pueden ser un apoyo para el funcionamiento eficaz del macro proceso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo tiene como finalidad establecer ciertos criterios que serán de gran ayuda para comprender el desarrollo del presente trabajo de titulación; se han expuesto conceptos y metodologías que son sensibles a ser aplicadas al momento de la ejecución del mismo.

2.1. Definición de “Proceso” en el ámbito productivo.

Existen varias definiciones de lo que es un proceso, pero en el ámbito productivo un proceso es un sistema interrelacionado de actividades que entregan salidas (bienes o servicios) a una demanda generada por los clientes, transformando entradas (insumos) suministradas por los proveedores, agregando valor a dicha transformación. (CAPACITES, Programa Gestión de la Calidad en las Organizaciones y las Empresas del Ecuador)

2.2. Gestión por Procesos

2.2.1. Conceptuación:

La gestión por procesos es una metodología utilizada por las organizaciones, para la estructuración de las mismas en procesos.

Consiste en analizar cómo se compone dicha organización y agrupar aquellos componentes que posean similitudes, para de esta manera formar grupos complementarios, los cuales son denominados “procesos”.

Para la correcta gestión por procesos es indispensable que se dé un cambio en la cultura de la organización, pues no basta con realizar los cambios técnicos o de nombramiento, sino es necesario crear una concientización colectiva sobre lo que significa tener una empresa estructurada por procesos, debido a la inercia comportamental que generalmente existe dentro de cualquier organización, la mejor manera de crear dicho ambiente de aceptación, es demostrando las ventajas y los beneficios de gestionar a la organización por procesos, algunos de estos beneficios son:

- Facilita la comunicación entre áreas de trabajo
- Genera responsabilidad y compromiso.
- Promueve el cambio de grupos de trabajo a equipos de trabajo.
- Facilita el trabajo eliminando actividades innecesarias.
- Facilita la retroalimentación

El cambio cultural se basa en cambiar la forma de pensar de las personas integrantes de la organización, brindándoles una visión de que su trabajo es una parte fundamental de algo muy importante, y que sin su aporte se dificultaría la elaboración del producto o servicio que procese la compañía.

2.2.2. Metodología:

2.2.2.1. Estructuración por procesos.

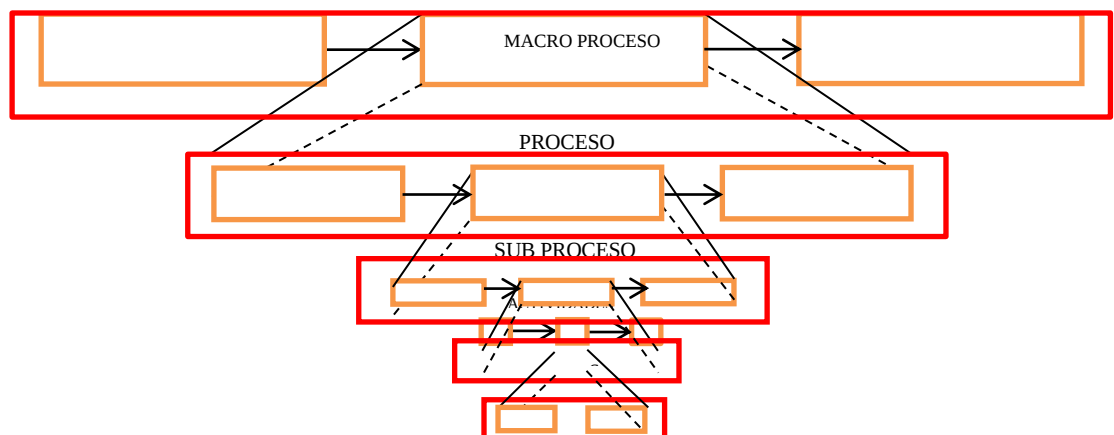
Para la correcta realización de la gestión por procesos es necesaria la estructuración de la organización en procesos, la cual puede ser realizada de distintas maneras, como se expone a continuación.

- Clasificación de procesos por su alcance

En esta clasificación, se identifica la composición de los procesos en sus respectivos niveles, es decir a qué macroproceso pertenecen y cuáles son los subprocessos, actividades y tareas que se derivan de dicho proceso.

A continuación se representa gráficamente lo expresado.

Figura 3: Clasificación de los procesos “por su alcance”



Fuente: Coronel, 2013

Como se puede observar en la gráfica, el macro proceso pertenece al primer nivel, seguido por los procesos como segundo nivel, los subprocesos son de tercer nivel, continuando con las actividades y tareas que son de tercer y cuarto nivel respectivamente. Este tipo de representación nos da una idea clara de la dependencia jerárquica que existe.

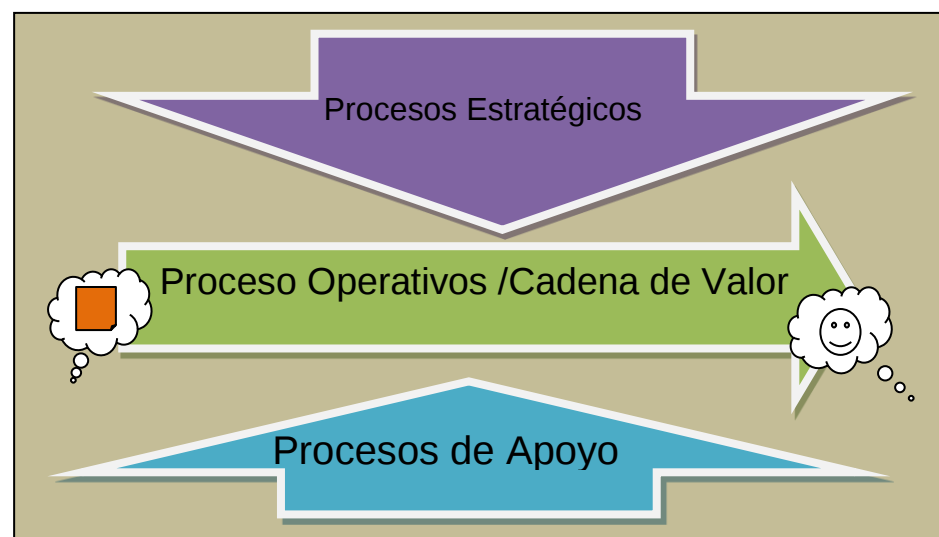
- Clasificación de procesos por su naturaleza.

Para esta clasificación es necesario determinar aquellos procesos que están a cargo de la alta dirección, los cuales son denominados “Procesos estratégicos”; los que agregan valor al producto o servicio son “Procesos operativos” y finalmente los “Procesos de apoyo”, son los que brindan sustento a los procesos productivos.

La determinación de la denominación de cada proceso depende de cada organización pues la perspectiva que se posee sobre si ciertos procesos son de carácter estratégico, operativo o de apoyo, únicamente será correcta si es determinada por el personal que se encuentra directamente relacionado con el macro proceso.

A continuación se expone una gráfica que indica cómo se posicionan los procesos según su naturaleza.

Figura 4: Clasificación de los Procesos “por su naturaleza”



Fuente: Autores

Como se puede observar los procesos de apoyo y los estratégicos, siempre realizan sus funciones en base a los procesos operativos, los cuales poseen como entrada

principal los requerimientos del cliente y como salida principal la satisfacción del mismo.

- **Clasificación de los procesos según la norma de calidad ISO 9001-2008.**

La norma ISO 9001-2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (ISO, Norma ISO 9001)

Para esta clasificación se consideran que existen cuatro tipos de procesos, los cuales son:

- Procesos de responsabilidad de la dirección.
- Procesos de gestión de recursos.
- Procesos de realización del producto.
- Procesos de medición, análisis y mejora.

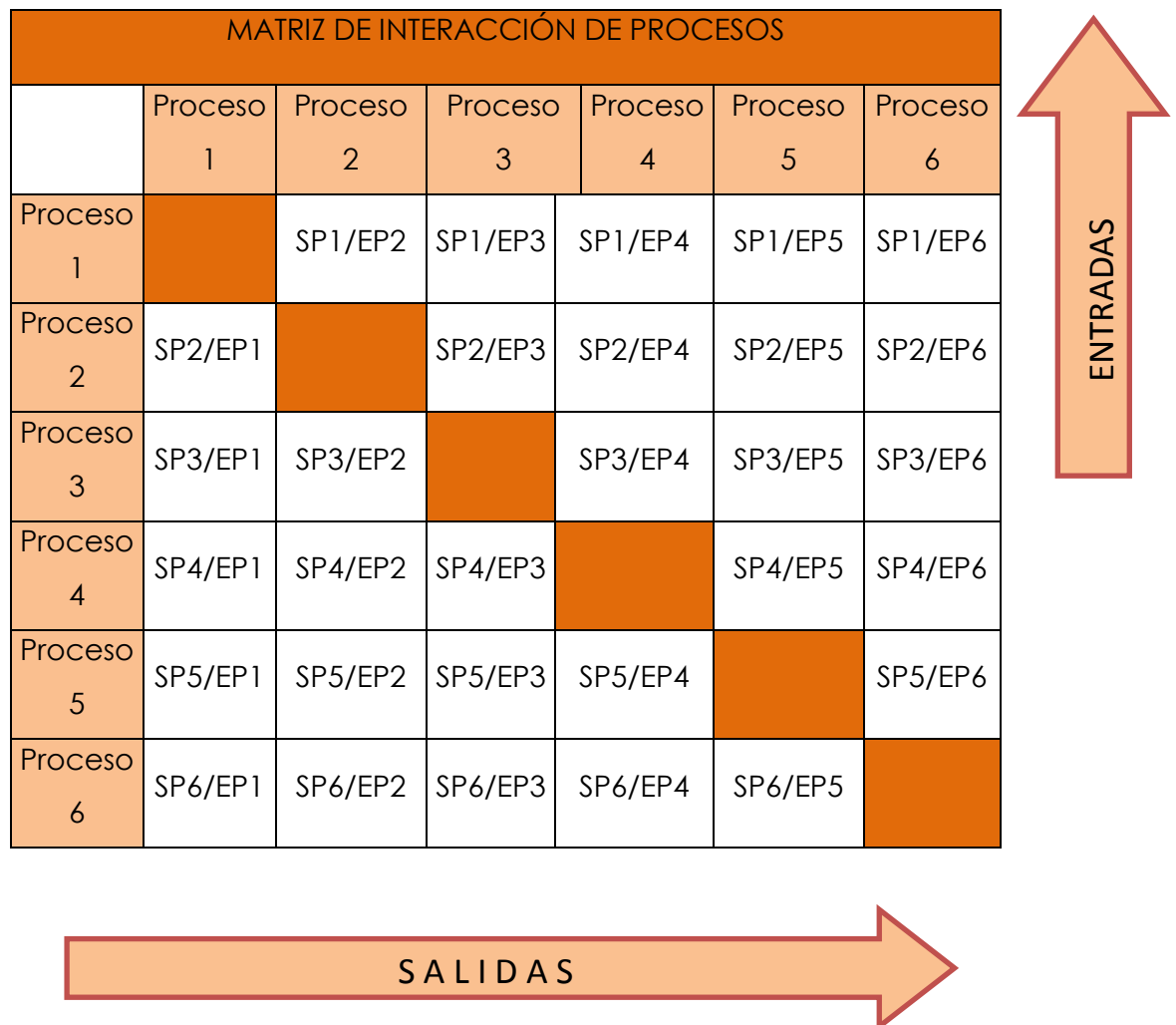
El análisis de estos procesos está comprendido en los capítulos: 5, 6, 7, 8 respectivamente, de la norma “Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. ISO9001-2008”

2.2.2.2. Matriz de interacción de procesos

Posterior a la estructuración de la organización en procesos es necesario determinar la interrelación que poseen dichos procesos entre ellos, por lo que se utiliza una “matriz de Interacción”, la cual nos da una visión grafica de cómo cada uno de los proceso posee una correlación con el otro, pues las salidas de ciertos procesos se convierten en las entradas de otros.

A continuación se expone una matriz donde se representa lo anteriormente mencionado.

Figura 5: Matriz de Interacción de los Procesos



Fuente: Autores

Las salidas de los procesos se encuentran representadas por **SP**, seguidas por el número del proceso al que hace referencia, por ejemplo **SP1** salida del proceso 1. De igual manera se representan las entradas de los procesos (**EP**), por ejemplo **EP3**, que quiere decir entrada del procesos 3. Y es así como podemos observar que las salidas de cierto proceso se convierten en la entrada de otro proceso, corroborando la relación existente entre ellos.

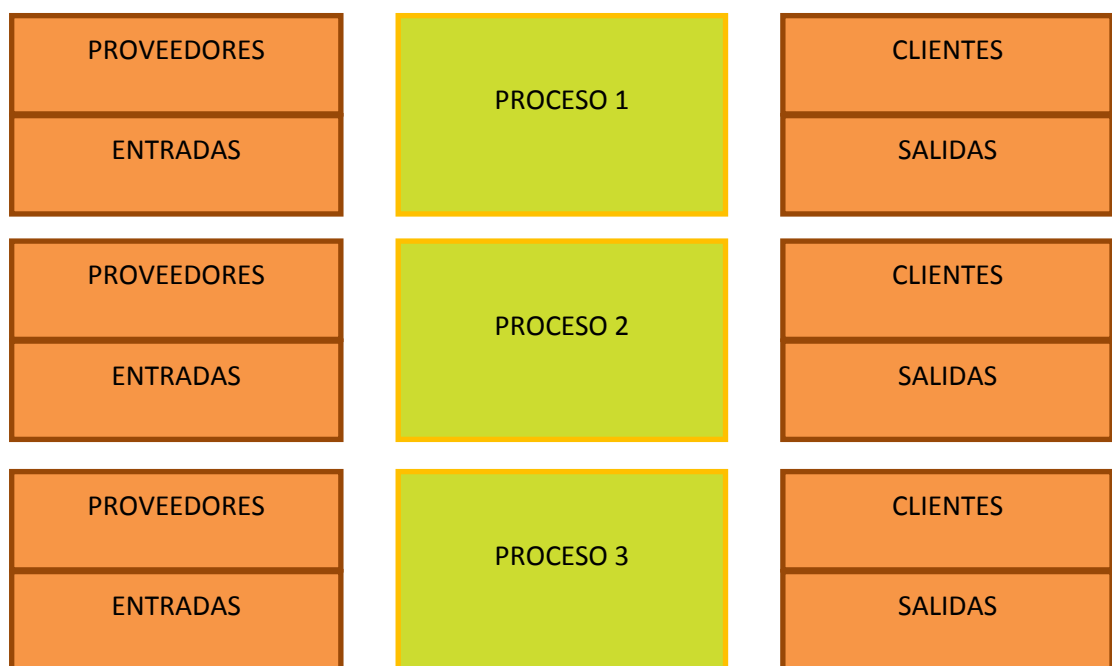
2.2.2.3. Diagramas de entradas y salidas

La diagramación de las entradas y salidas de un proceso no se encuentran estrictamente estandarizadas, por lo que su elaboración dependerá de las necesidades, requerimientos y forma de operar de cada organización, existen los diagramas SIPOC,

que son los que se emplean comúnmente, su nombre es una abreviación de las siglas en inglés: *Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers*. Este es un diagrama que se encuentra directamente relacionado con el diagrama de interacción, pues los SIPOC representan individualmente de forma resumida la estructura de cada proceso, ya que en ellos se coloca cierta información como: las entradas, salidas, clientes externos e internos y proveedores externos e internos de cada proceso.

A continuación se expone el formato que se emplea para la realización del diagrama.

Figura 6: Diagrama Sipoc



Fuente: Coronel, 2013

Como se puede observar, aunque se analiza independientemente cada proceso, al realizar dicho diagrama se puede constatar la interrelación existente entre procesos.

2.2.2.4. Levantamiento de procesos

Una vez realizado el diagrama SIPOC es posible continuar con la realización del levantamiento de los procesos; la cual consiste en realizar diagramas de flujo, que son representaciones gráficas de cómo se llevan a cabo los procesos, para realizar dichos diagramas es posible utilizar varios tipos de simbología como puede ser la ANSI (Ver anexo 1) o una simbología propia de la organización (Ver anexo 2); cada símbolo a ser utilizado tiene un significado único y específico, estos símbolos son enlazados

entre sí mediante flechas, las cuales determinan el orden de prelación de cada componente.

Posterior a esto, es necesario realizar la documentación de los procesos, es decir el desarrollar procedimientos, los cuales expresan textualmente lo planteado en los diagramas de flujo; para esto se utiliza una ficha, la cual posee cierta información general como especificaciones y registros. Estos procedimientos se realizan conjuntamente con una ficha de caracterización del proceso, la cual posee información complementaria a la de los procedimientos, de igual manera el formato de la misma varía según la organización y el tipo de procesos que estén siendo levantados.

La importancia de desarrollar la documentación mencionada se fundamenta en que, de esta manera se aseguran operaciones estándares, los documentos son la base para el mejoramiento, una guía para la inducción efectiva y la clave para el proceso de auditoría.

Una vez realizado lo mencionado anteriormente, es factible proceder a realizar la gestión de procesos.

2.3. Gestión de Procesos

2.3.1. Conceptuación

La gestión de procesos es gestionar cada uno de los procesos que fueron identificados en el punto 2.2.2.1., para esto se emplea la mejora continua o también conocida como *kaizen* (mejoramiento continuo) esta es una filosofía de vida, la cual se basa en la mejora, pues etimológicamente hablando KAI significa cambio y ZEN significa bien, esta fue desarrollada por los japoneses tras la segunda guerra mundial, la filosofía ha sido acoplada al mundo de la calidad en la cual se plantea que un proceso siempre puede ser mejorado mediante la realización de un ciclo llamado “Ciclo PHVA”

2.3.2. Metodología

La metodología comúnmente empleada en el mejoramiento continuo es la aplicación del ciclo de Deming o ciclo PHVA, el cual consta de 4 etapas que son: planificar, hacer, verificar y actuar. Las Normas ISO 9001-2008 describen estas etapas como:

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. (ISO, Norma ISO 9001)

Cada una de estas etapas debe ser realizada en su orden respectivo.

2.3.3. Herramientas

Existen varias herramientas que se utilizan en cada una de las etapas según la utilidad que poseen, dichas herramientas son las siguientes:

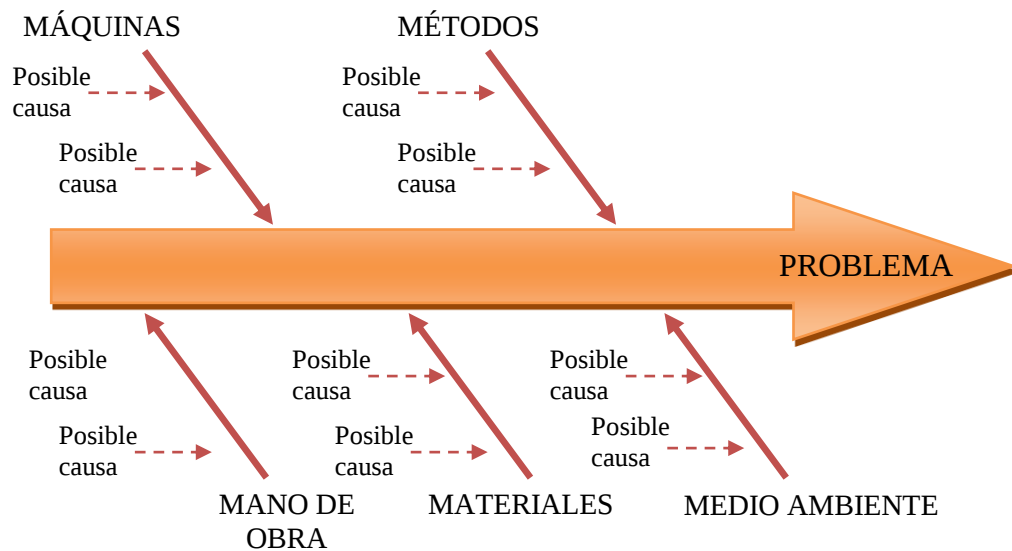
- **Diagrama de Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa, también conocido como espina de pescado o diagrama de causa raíz, es una herramienta gráfica utilizada con la finalidad de encontrar la causa a un determinado problema. Fue inventada por Kaoru Ishikawa.

Para la realización de este diagrama es necesaria la determinación clara y concisa del problema que se desea resolver, una vez realizado esto, se procede a analizar las posibles causas las cuales generalmente se analizan dentro de las perspectivas de “las 5 M”, estas son: **M**áquinas, **M**étodos, **M**ano de obra, **M**edioambiente y **M**ateriales.

El siguiente diagrama representa la forma convencional de realizar el diagrama de Ishikawa.

Figura 7: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Autores

Como se puede observar, el diagrama nos demuestra que para cada **M** analizada, existen varias posibles causas; aparte de las 5 M expuestas, existen otras más que pueden ser incluidas, pero las principales son las expresadas anteriormente.

Una vez realizado el diagrama se procede a realizar un análisis, en el cual se pondera la importancia relativa de cada posible causa y se van eliminando aquellas que no parezcan tener gran incidencia en el problema planteado, esto se lo realiza bajo un criterio definido de manera objetiva y por personas que posean un gran conocimiento sobre el área tratada.

Finalmente al determinar aquellas causas más probables se procede a establecer que estas son la raíz del problema. La gestión de dicho problema se la realiza con la ayuda de otras herramientas que se serán explicadas posteriormente.

• LAS 5 “S”

Es una herramienta de gerencia visual proveniente del Japón, es muy utilizada para la gestión y mejora de los procesos, se basa en cinco principios, los cuales son:

1. Seiri → Clasificación
2. Seiton → Orden

3. Seiso → Limpieza
4. Seiketsu → Bienestar Personal
5. Shitsuke → Disciplina

Seiri: Este principio se basa en clasificar artículos y determinar aquellas herramientas que son indispensables para desarrollar un proceso; deben ser eliminadas del área de trabajo aquellas que no poseen ninguna relación directa con el proceso.

Seiton: *“Ordenar no es solo el acto de sistematizar, sino es el hecho de actuar permanentemente”*

Se dice que “Cada cosa debe estar en un lugar y existe un lugar para cada cosa”. El objetivo de este principio es organizar el área de trabajo, para que de esta manera se puedan encontrar fácilmente los artículos o herramientas deseadas, dicha organización se la debe realizar considerando los siguientes factores:

- Para identificar cada artículo, se deben utilizar códigos alfanuméricos.
- Se deben definir las áreas según la periodicidad de uso de los artículos, es decir los artículos de uso diario deberán ser los más cercanos y accesibles.
- Se utiliza la política FIFO (*First in, first out*), la cual dice que lo primero que entra es lo primero que sale. Esta política precautela que los artículos se tornen obsoletos
- Finalmente se debe señalar las áreas a ser utilizadas para que los artículos sean fáciles de reponer.

Seiso: Este principio se refiere a realizar a dar un mantenimiento y una limpieza adecuada a la estación de trabajo, por otra parte se lo puede ver como la habilidad de producir con calidad, esto se lo logra identificando las fuentes de contaminación que alteran el proceso de forma negativa.

Para la implementación de este principio se pueden utilizar varias metodologías, pero las principales son:

- **Producción más limpia** o más conocida por sus siglas **PmL**, esta es una estrategia para mejorar la eco-eficiencia de los procesos empresariales mediante la

optimización de los flujos de materiales energéticos. Se reconoce que la producción no puede ser absolutamente limpia y que siempre habrá residuos de procesos y productos ineficientes. Sin embargo, se puede y debe hacer las cosas cada vez mejor. (Coronel)

Para que en realidad exista producción más limpia es necesario establecer que la minimización de emisión de residuos y contaminación se la debe lograr bajo las mismas condiciones tanto tecnológicas, como económicas que posea la organización.

- **TPM: *Total Productive Maintenance***, que en español quiere decir Mantenimiento Productivo Total, de forma muy general y referente para la finalidad del tercer principio de las 5 S, se puede decir que es una metodología en la cual se establece que cada persona debe hacerse responsable de mantener en condiciones adecuadas su estación de trabajo.

Seiketsu: Dentro de una organización el recurso humano debe ser considerado como uno de los factores más importantes al momento de realizar una gestión interna. Es necesario que las personas tengan una buena salud física y mental, para que de esta manera puedan desarrollar su trabajo con normalidad y comodidad, para esto la empresa debe prestar las facilidades y tener instalaciones adecuadas. Por otra parte el personal tiene el deber de acatar las políticas de la empresa en lo que se refiere al arreglo personal, uso de equipos de protección personal, normas ergonómicas, entre otras.

Shitsuke: Cuando se habla de disciplina, se hace referencia al establecimiento de procedimientos y a la estandarización de operaciones. Para que el personal haga las cosas como la organización quiere que lo haga, debe practicarse lo siguiente: “muéstrole como hacer la actividad, deje que él la haga y repita hasta que aprenda”

Para la correcta implementación de un Sistema 5'S es necesario que previo a su implementación se haga una planificación del mismo, se defina un equipo certificado que ejecute el plan, se establezcan estándares mediante un consenso, se socialice y promocióne el plan.

Una vez realizado esto, es factible que se dé la implementación del plan y finalmente es indispensable que realicen auditorías periódicas para monitorear el plan.

Por otra parte para realizar una correcta planificación de un sistema es de gran apoyo utilizar una herramienta llamada los “**5W y 1H**” cuya denominación proviene de sus siglas en inglés, esta consiste en responder las siguientes preguntas:

- *WHAT*- ¿Qué se hará?, es decir la justificación.
- *WHY*- ¿Por qué lo hará?, es decir el objetivo.
- *WHO*- ¿Quién estará a cargo? , es decir el responsable.
- *WHEN*- ¿Cuándo se hará?, es decir el plazo de cumplimiento.
- *WHERE*- ¿En dónde se lo hará?, es decir las áreas involucradas.
- *HOW* - ¿Cómo se lo realizará?, es decir las estrategias que se utilizarán.

Tras responder dichas preguntas, es posible armar un plan que nos permita tener control interno total del sistema.

- **DIAGRAMA DE PARETO**

Este diagrama es llamado así en honor a su creador Vilfredo Pareto, quien basándose en el conocimiento empírico que poseía sobre su sociedad, planteó que el 20% de ella era acreedora del 80% de las riquezas y del poder, mientras que el 80% restante poseía el 20% de las riquezas. De ahí se establece que generalmente en las organizaciones, el 20% de las causas generan el 80% de los problemas. A estas causas se las denomina “pocos vitales” y a los problemas “muchos triviales”.

Para la implementación del diagrama de Pareto es necesario realizar una estratificación, la cual consiste en dividir por estratos a las causas previamente determinadas en el *Diagrama de Ishikawa* o por cualquier otro método, se establece la frecuencia de ocurrencia de las fallas en cada uno de los estratos y de esta manera se procede a estructurar el Diagrama de Pareto.

Se ordenan de mayor a menor dichos valores y se los grafica mediante la utilización de una gráfica de barras; en el eje de las abscisas se colocan los totales de la frecuencia de ocurrencia y en el eje de las ordenadas las causas, a continuación en un eje paralelo al de las abscisas, se coloca un eje de porcentajes, mediante una gráfica dispersión se grafica el porcentaje perteneciente a cada estrato y se traza una curva en ella, finalmente se traza una recta a 180° desde el valor que representa el 80%

hacia la curva y se dibuja una recta perpendicular desde el punto de intersección previo hasta el eje de las ordenadas. Las causas que quedaron encerradas en el área inferior izquierda representan los mucho triviales y el área restante engloba los pocos vitales.

De esta manera es posible determinar gráficamente aquellos factores a los que se debe prestar mayor importancia al momento de gestionarlos.

- **LEAN OFFICE**

EL Lean office es una filosofía de trabajo utilizada como herramienta de gestión, esta se deriva del “lean manufacturing”, tiene como propósito la eliminación de siete tipos de desperdicios que no añaden valor a los procesos, estos se generan de manera directa o indirecta en las organizaciones que prestan servicios, dichos desperdicios son:

- **Procesos innecesarios/ Procesamiento extra:** Estos desperdicios son generados debido a la creación de información o datos innecesarios e información sobredimensionada.
- **Inventarios:** Se crean por falta de control o por demasiada información, lo que provoca que la recuperación de dicha información se torne complicada.
- **Transporte:** Se provocan desperdicios por transporte debido al mal entendimiento del flujo del proceso.
- **Movimientos innecesarios:** se generan por un layout inconsistente, por la mala organización y mantenimiento del área de trabajo.
- **Espera:** Las esperas son provocadas debido a la programación desnivelada y a la carga de trabajo desbalanceada.
- **Productos defectuosos:** Las causas principales de la generación de productos defectuosos son la capacitación inadecuada del personal y las necesidades del cliente mal entendidas.
- **Sobreproducción:** La carga de trabajo desbalanceada y el producir “por si acaso” son los principales factores influyentes en este tipo de desperdicio, existen tres escenarios que se presentan debido a esto:
 - Producir **más** de lo requerido por el siguiente proceso.

- Producir **antes** de lo requerido por el siguiente proceso
- Producir **más rápido** que lo requerido por el siguiente proceso.

(CAPACITES, Programa Gestión de Calidad en las Organizaciones y las Empresas del Ecuador)

Existen varios factores que son causas comunes de dichos desperdicios como por ejemplo: el desconocimiento de procedimientos, la falta de comunicación entre el personal de la organización, la ausencia de indicadores visuales, la ausencia de instructivos y documentación, ambigüedades en las explicaciones, entre otros.

El lean Office utiliza ciertas herramientas como:

- **Calidad en la fuente:** La calidad en la fuente es una filosofía cuyo principio se basa en “**hacer las cosas bien desde el inicio para evita volverlas a hacer**”, esta es la principal manera de evitar el reproceso y los desperdicios.
- **Sistema Pull/Kanban:** los sistemas pull son sistemas en los cuales la producción es solicitada por sí misma, es decir se produce tomando los requerimientos del proceso anterior, de esta manera se evita el inventario de productos en proceso y se trabaja solamente con lo necesario. El sistema pull se encuentra acompañado de un sistema de información “kanban”, que en español quiere decir tarjetas de introducción, estas tarjetas poseen información muy importante sobre cada proceso como por ejemplo: nombre y código, cantidad a ser procesada, proceso previo y siguiente, capacidad del proceso, tiempo del proceso, entre otros; las tarjetas kanban deben moverse conjuntamente con el material.
- **Trabajo en equipo:** Un equipo está conformado por un grupo humano, pero un grupo humano no puede ser considerado como un equipo, ya que un equipo de personas se forma debido a que se posee una meta en común, los integrantes gozan de habilidades y talentos que se combinan y mediante la cooperación mutua y el compromiso de los mismos, se logra el cumplimiento de dicha meta. Existen varias herramientas que se utilizan para fomentar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, estas tienen como características principales: el liderazgo aceptado, el compromiso grupal, un clima laboral constructivo y la sinergia. Algunas de estas herramientas son: *Focus Group*,

técnicas de comunicación efectiva, técnicas de manejo y resolución de conflictos, entre otros.

2.4. Indicadores

2.4.1. Conceptuación

Los indicadores son una relación de variables u otros factores relevantes y críticos de un sistema o proceso, que permiten monitorear continuamente su evolución y tendencia en el tiempo, con relación a los objetivos fijados **Fuente especificada no válida..** Es necesario que los indicadores cumplan con las características SMART, es decir estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben tener un tiempo definido. Para gestionar dichos indicadores es posible utilizar el *Controlling*.

2.4.2. Tipos de indicadores

A los indicadores se los puede categorizar según su naturaleza y estos pueden ser indicadores de eficacia, indicadores de eficiencia, indicadores de productividad e indicadores de calidad; cada uno de estos se deriva en otro tipo de indicadores que son indicadores: de liderazgo, de competitividad, de personal, contables y financieros, de marketing y ventas, de clientes, de logística, de proveedores, de producción, de entrada, de proceso, de resultado, de mantenimiento, de sistemas y comunicación, de servicios, de investigación y desarrollo, de proyectos, y un sin número más.

Los indicadores deben ser creados según los requerimientos de cada proceso, es decir según la necesidad de medición y control de estos.

2.4.3. Caracterización

Realizar la respectiva documentación de los indicadores es indispensable para la posterior implementación de los mismos, por lo que es de gran ayuda utilizar una ficha que nos permita caracterizar cada uno de los indicadores que se desean utilizar. Dicha ficha debe contener cierta información como:

- El sistema o proceso que será controlado, es decir el área estratégica crítica.
- La(s) variable(s) que se van a medir, es decir el asunto estratégico crítico.

- La denominación del indicador, por ejemplo: tasa de ventas, porcentaje de evolución, efectividad, etc.
- El Objetivo del empleo del indicador.
- La fórmula de cálculo. Ejemplo: km/h, unidades/h
- Las dimensiones en las que se expresa (unidades) (similar a la fórmula de cálculo)
- Los criterios de aceptación, es decir la meta a la que se desea llegar y/o el patrón de referencia con el que se compararán las mediciones.
- La frecuencia con la que se realizarán los cálculos
- Las medidas preventivas y/o correctivas que se tomarán, es decir que hacer si el valor del indicador no es aceptable.
- El modo de obtención de los datos necesarios para el cálculo.
- El responsable o ejecutor del cálculo
- El usuario del indicador

Una vez establecido cada uno de estos parámetros, es factible proceder a la implementación de los indicadores, para esto se aplica la siguiente metodología:

- Realizar las mediciones
- Validar los indicadores
- Estandarizar (documentar y normalizar) los indicadores
- Asegurar el mejoramiento continuo

Cualquiera sea el resultado del indicador, es decir sea positivo o negativo, se lo puede complementar con otro tipo de indicadores, que son los visuales

Los indicadores visuales son aquellos que nos permiten identificar a simple vista el estado de un proceso. Se apoyan en el uso de colores y formas que sean de fácil asociación, como por ejemplo; los indicadores de tipo semáforo que utilizan los colores: verde, amarillo y rojo.

2.4.4. Cuadro de Mando

El cuadro de mando o *controlling* es una herramienta compuesta por decisiones y acciones estratégicas basadas en información de indicadores sobre variables relevantes y críticas de un sistema o proceso, con fines de mejoramiento continuo de productividad y calidad. **Fuente especificada no válida..**

El esquema o formato que se debe emplear para realizar un cuadro de mando no se encuentra estandarizado, por lo que cada organización es libre de diseñar dicho cuadro según sus necesidades. Es recomendable emplear un formato que sea atractivo a la vista y fácil de interpretar, pues los indicadores son una parte vital de cualquier proceso.

2.5. Instructivos

2.5.1. Conceptuación

Un instructivo es un documento de apoyo que sigue una serie de pasos de modo ordenado y sistematizado el cual describe un procedimiento de manera clara, concisa y concreta. Este nos indica qué es lo que se debe hacer para realizar un determinado trabajo, los instructivos deben poseer un formato que sea fácil de ejecutar; es imprescindible que estos sean atractivos visualmente, comprensibles y amigables para cualquier persona que los utilice.

Los instructivos pueden ser vistos como herramientas de mejora para ciertos procesos, pues minimizan la probabilidad de cometer errores y optimizan el proceso en sí.

2.5.2. Técnicas para su elaboración

En vista de que los instructivos son documentos que nos indican paso a paso como se debe realizar una actividad y poseen cierta información sobre la misma, se propone utilizar la herramienta denominada “**5W y 1H**” descrita anteriormente.

Una vez recopilada y explicada toda esta información, es factible proceder a iniciar la gestión.

CAPITULO III

GESTIÓN POR PROCESOS

Gestión por procesos

El mundo de los negocios se encuentra conformado por dos tipos de generación de empleo e ingresos económicos, en primer lugar se encuentra la manufactura, que ha tenido lugar desde la segunda mitad del siglo XVIII, es decir desde el inicio de la revolución industrial, durante este tiempo se dio la generación de centenares de empleos que poseían una estructura de procesamiento de materia prima mediante el esfuerzo físico para obtener un producto de uso o consumo; todo este trabajo era realizado de manera objetiva sin tener flexibilidad en su producción y variedad, años después mediante la implementación de nuevas filosofías y herramientas productivas, se logró cubrir todas las necesidades en el ámbito manufacturero, saturando así las plazas de empleo y dejando así a muchas personas desempleadas, debido a la generación de necesidades económicas dentro de las sociedades, las personas se vieron obligadas a desarrollar nuevas maneras de obtener ingresos monetarios, por lo que se da el paso de una economía secundaria, es decir basada en el ingreso por la manufactura, a una economía terciaria la cual se rige a la prestación de servicios.

En la actualidad el desarrollo del ámbito de los servicios ha crecido considerablemente, ya que es la mejor manera de optimizar el uso de recursos y obtener rentabilidad dentro de un negocio, esto se debe a que el servicio es considerado como un producto intangible mixto, ya que para generar aquello que es deseado por los consumidores no se necesitan de grandes instalaciones, ni infraestructuras.

Cualquiera sea el caso, debido a la globalización y a la generación de economías de escala, las compañías que ofertan productos o servicios, se han visto incentivadas a agregar cada vez más valor a lo que comercializan. Esta generación de valor agregado va de la mano con la calidad tanto en la fuente como en el proceso productivo o de prestación de servicios; de aquí nacen los sistemas de gestión de la

calidad (SGC) los cuales son impulsados por las normativas ISO. Una de las bases indispensables de dicha normativa es la GESTIÓN POR PROCESOS.

Se puede decir que cualquier empresa que desee obtener éxito en el mundo de los negocios, debe entender, estar dispuesta al cambio y finalmente adaptarse al nuevo sistema.

La Gestión por procesos es una de las tendencias más exitosas en el ámbito de la calidad, esta requiere liderazgo en todos los niveles que comprenden la empresa, así como el compromiso de las personas que integran la organización. Se basa en la identificación de los procesos que conforman la empresa y en el entendimiento de cómo estos procesos interactúan entre sí, para así mediante indicadores poder evaluar la eficiencia y eficacia con la que se están cumpliendo las metas de los mismos y proceder a instaurar una fase de mejoramiento continuo.

El presente capítulo tiene como objetivo plasmar la realización de la Gestión por Procesos en la Subgerencia de Talento humano de Etapa E.P.

Para la realización dicha gestión se determinaron varios pasos que deben ser ejecutados de manera ordenada y estos son:

- 1) Primeramente es necesario realizar un mapeo del macro proceso, para comprender gráficamente la estructura de la organización.
- 2) Como segundo paso se encuentra la realización del diagrama de interacción, pues así se demuestra la dependencia entre procesos.
- 3) En tercer lugar está la elaboración de diagramas de estradas y salidas, ya que así se determinan los clientes externos e internos, los proveedores externos e internos, las entradas y las salidas de cada proceso.
- 4) El cuarto paso consiste en realizar el levantamiento de los procesos, mediante la utilización de flujogramas.
- 5) Como quinto paso tenemos la elaboración de la ficha de caracterización, en la cual se plasma aquella información que a simple vista nos brinda una idea de cómo se conforma el proceso y de cuáles son sus principales características.
- 6) Finalmente se encuentra la elaboración de los procedimientos, que son documentos en los que se plasma toda la información de los procesos, como lo son las políticas, objetivos, responsables, responsabilidades, entre otros.

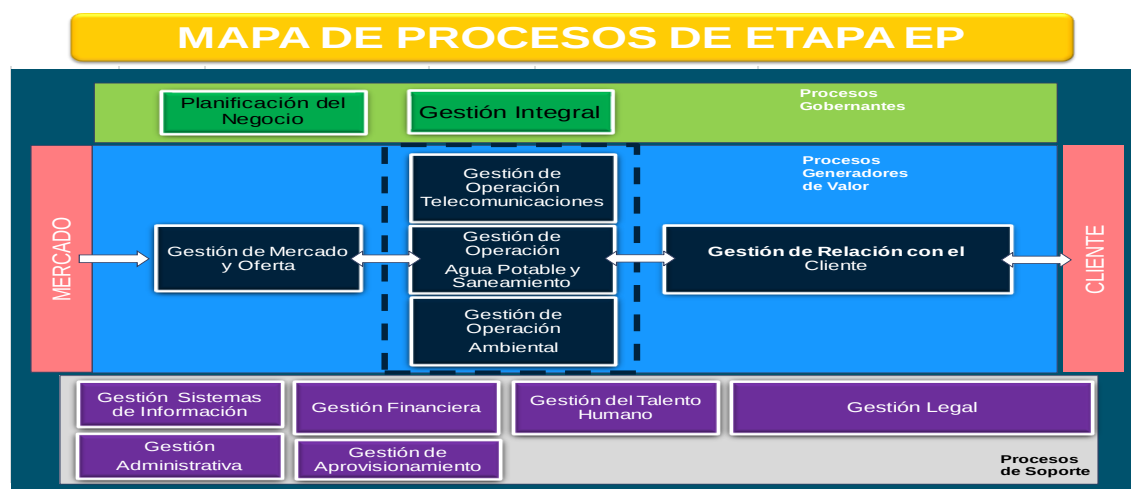
3.1. Mapeo del macro proceso

Para la realización del mapeo del macro proceso se ha escogido utilizar la metodología de clasificación: “Mapeo del Macroproceso por su Naturaleza”, ya que se ha visto necesaria la identificación de los procesos desde el punto de vista de añadidura de valor, pues en este tipo de clasificación se determinan:

- Procesos estratégicos también llamados gobernantes, gerenciales o visionales, son aquellos procesos que se encargan de la gestión, planeación y dirección de los recursos que son requeridos por el resto de procesos.
- Procesos clave, también conocidos como operativos o misionales. Según José Antonio Pérez Hernández de Velazco, estos son los procesos responsables de conseguir los objetivos de la empresa, ya que combinan y transforman recursos para obtener el producto o servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando así un alto valor añadido. (Perez)
- Procesos de soporte, son aquellos que atienden a los requisitos generados por el resto de procesos que componen la organización, es decir por los clientes internos.

Para tener una idea más clara de cómo está compuesta la organización y la incidencia que tiene el área en estudio es decir el proceso de *Gestión del Talento Humano*, se realizó primeramente el mapeo con todos los procesos que compone a la misma. A continuación se procede a exponer el mapeo del macro proceso realizado.

Figura 8: Mapa de Procesos de la Empresa ETAPA EP



Fuente: Etapa EP, 2014

La base para el funcionamiento adecuado de toda organización es la planeación y la gestión, pues es la mejor manera de establecer proyectos, objetivos, metas, disposición de recursos, entre otros; por lo que los procesos gobernantes de ETAPA están compuestos por:

- **Proceso de Planificación del Negocio**, que hace referencia a lo que es la planeación estratégica, a la presupuestación y a la planificación de negocios.
- **Proceso de Gestión integral**, es decir la gestión de todos los aspectos que comprenden la organización como los son: la calidad, lo social, la Salud y Seguridad Ocupacional, las auditorías Internas, el Gobierno Corporativo y finalmente los Proyectos.

Por otra parte desde un punto de vista holístico, la generación de valor para la compañía empieza en el momento que las necesidades y requerimientos del mercado real es decir aquel que se está atendiendo y del mercado potencial, es decir aquel que se desea atender son investigadas y socializadas mediante el **proceso de “Gestión de mercado y oferta”**, el cual se encarga básicamente de realizar investigaciones de: mercado, publicidad, precios, oferta, demanda, entre otros. Posterior a esto se ejecutan aquellos procesos en los cuales se generan los servicios que son comercializados hacia los consumidores, mediante la **Gestión de operación de: Agua potable y Saneamiento, Telecomunicaciones y Ambiente**; como se puede observar estos tres procesos son colocados en paralelo debido a que en la secuencia, tras realizarse el primer proceso, se puede ejecutar cualquiera de esto tres. Una vez brindado cualquiera de los servicios, se genera **un proceso de “Gestión de relación con el cliente”**, que es donde se empieza a dar la etapa de retroalimentación de la percepción ya sea positiva o negativa que tuvo el cliente sobre el servicio utilizado, de igual manera es una etapa en donde se resuelven las quejas que tenga el consumidor, obteniendo así como salida principal un cliente satisfecho.

Dicha generación de valor esta soportada por ciertos procesos que como su nombre lo indica son de apoyo, estos están compuestos por áreas de gestión eventual que brindan sustento para que aquellas actividades se desarrollen de manera satisfactoria; por ejemplo se encuentra la **Gestión de Talento Humano** que se encarga de: la dotación del personal, la remuneración, el control disciplinario, las evaluaciones de desempeño, etc., del personal que lleva a cabo las labores en la organización; por otra

parte está el **Aprovisionamiento** que se encarga de dotar de aquellos insumos necesarios a los distintos procesos; la **Gestión Legal** tiene como propósito gestionar todo aquello que se encuentre dentro del ámbito jurídico, de procuración, de normativa y regulación y finalmente de gestión de Convenios Interinstitucionales. Por otra parte está la **Gestión Financiera**, que a pesar de ser un proceso de apoyo es de suma importancia para la organización, pues se encarga de realizar actividades como: administración de recursos financieros, operaciones contables, preparación y elaboración de estados financieros, gestión tributaria, gestión de activos fijos, gestión de cobranzas y presupuestación. Finalmente la **Gestión Administrativa** cumple las responsabilidades relacionadas con: mantenimiento de bienes, administración de servicios generales, administración de documentos y gestión de la comunicación.

Una vez que se ha aclarado cómo se compone la organización, es factible proceder a explicar la composición del área en la que se está llevando a cabo este trabajo.

De aquí en adelante se hará referencia al proceso de soporte de Gestión de Talento Humano, como el macro proceso en estudio.

Primeramente se ha visto conveniente la elaboración de una lista maestra del macroproceso, la cual está compuesta por procesos y subprocesos. A continuación se presenta dicha lista.

Tabla 1: Lista maestra de los procesos que conforman la Subgerencia de Talento Humano de ETAPA EP.

LISTA MAESTRA DE PROCESOS				
GTH	COD	NIVELES: Macroproceso --> Proceso --> Subproceso		
	Gestión del Talento Humano			
	GTH01	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		
		GTH01-01	Reclutamiento de Personal	
		GTH01-02	Selección de Personal	
		GTH01-03	Contratación de Personal	
	GTH02	Capacitación de Personal		
		GTH02-01	Formulación del Plan de Capacitación	
		GTH02-02	Ejecución del Plan de Capacitación General	
		GTH02-03	Evaluación de la Capacitación General	
		GTH02-04	Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	
		GTH02-05	Seguimiento de Otras Necesidades de Capacitación	
	GTH03	Inducción de Personal		
		GTH03-01	Inducción General	
		GTH03-02	Inducción Específica	
		GTH03-03	Evaluación de la Inducción	
	GTH04	Evaluación de Desempeño		
		GTH04-01	Evaluación del Desempeño	
			GTH04-01-01	Evaluación del Desempeño
			GTH04-01-02	Evaluación del Desempeño Transitoria
	GTH05	Control Disciplinario		
		GTH05-01	Control Disciplinario	
		GTH05-02	Control de Asistencia y Permanencia	
		GTH05-03	Gestión de Permisos	
	GTH06	Administración Salarial y Nómina		
		GTH06-01	Procesamiento de Nómina	
		GTH06-02	Pago de Comisiones	
			GTH06-02-01	Liquidación para el Pago de Comisiones
			GTH06-02-02	Reliquidación para el Pago de Comisiones
	GTH06-02-03		Pago de Comisiones Charge Back	
	GTH07	Planificación de la Dotación de Personal		
		GTH07-01	Planificación de la Dotación de Personal	
	GTH08	Desarrollo y Plan de Carrera		
		GTH08-01	Desarrollo y Plan de Carrera	
	GTH09	Concurso de Méritos y Oposición		
		GTH09-01	Fase de Méritos	
		GTH09-02	Fase de Oposición	
	GTH10	Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos		
		GTH10-01	Descripción de Cargos	
		GTH10-02	Valoración de Cargos	
		GTH10-03	Clasificación de Cargos	

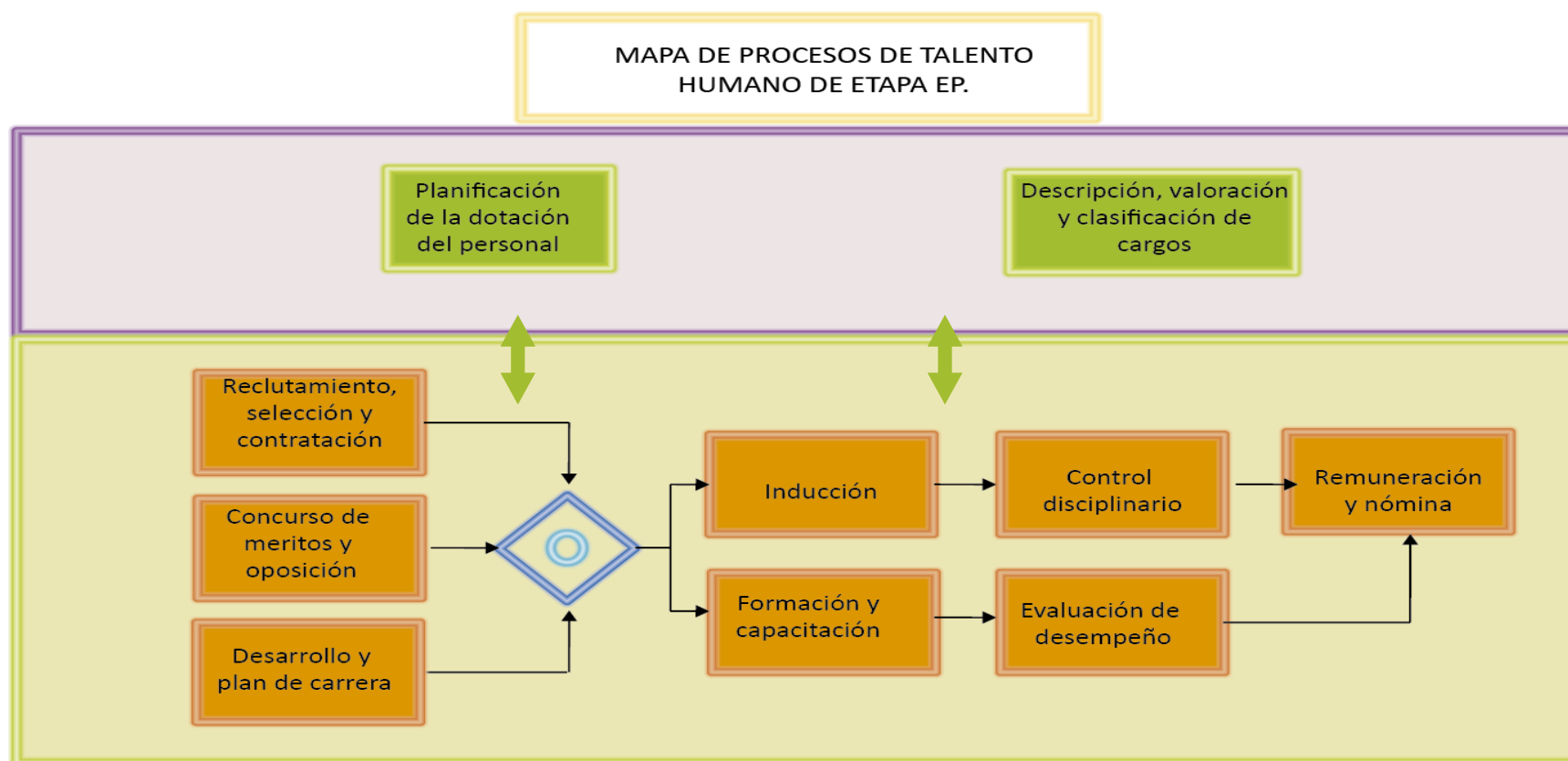
Fuente: Autores

Como se puede observar, la determinación de niveles nos brinda una idea de la composición jerárquica q posee el macroporceso, pues es importante determinar la estructura de cada proceso; debido a que se tiene una gran cantidad de estos se ha visto conveniente el establecimiento de códigos que faciliten el trato de los mismos.

Para la realización del mapeo de la Gestión de Talento Humano, se utilizó la metodología “Mapeo del Macroproceso por su Naturaleza” anteriormente expuesta.

EL macro proceso de Gestión de Talento humano, como se lo indicó en el **capítulo 1** está compuesto por 10 subprocesos, los cuales han sido distribuidos en el mapa de la siguiente manera:

Figura 9: Mapa de Procesos de la Subgerencia de Talento Humano de ETAPA EP



Fuente: Autores

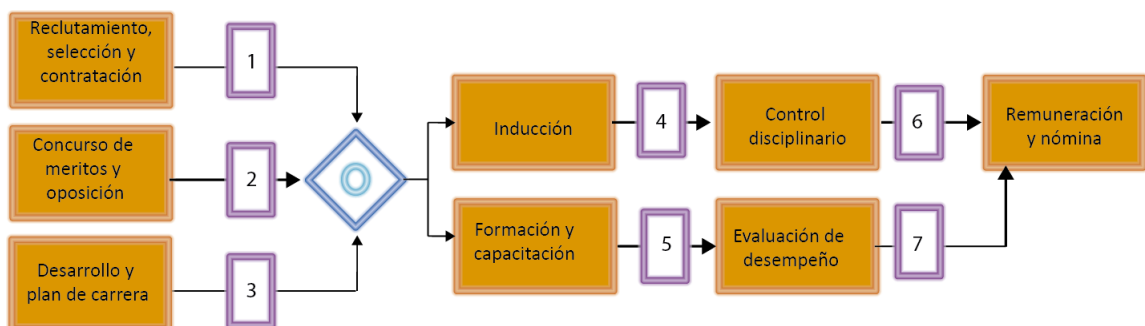
A diferencia de en el Mapa de Procesos de toda la Organización que fue realizado desde el punto de vista del cliente externo, este mapa ha sido realizado desde el punto de vista del cliente interno, ya que la Subgerencia de Talento Humano no posee mucha relación directa con las personas que reciben los servicios de ETAPA.

Para establecer cuáles son los procesos que agregan valor se toma en cuenta al objetivo que posee la Subgerencia de Talento Humano, el cual es: “Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relativas a la Administración del Sistema de Gestión de Talento Humano, a objeto de garantizar equipos humanos competentes, comprometidos, capaces de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales enmarcados en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y, bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos emanados por las leyes del sector público aplicables a materia laboral, que tengan relación al Talento Humano de la Empresa.” (EP)

Es decir la finalidad de Talento Humano es formar personal capaz de ejecutar sus funciones, según las expectativas de la organización, por lo que los procesos que agreguen valor serán aquellos que generen un cambio sustancial en el servidor.

A continuación se expone una gráfica que demuestra dicha transformación al culminarse ciertos procesos.

Figura 10: Representación de agregación de valor para el/la servidor/a



Fuente: Autores

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1) Servidor contratado | 5) Servidor capacitado |
| 2) Servidor reubicado | 6) Servidor controlado |
| 3) Servidor reubicado | 7) Servidor evaluado |
| 4) Servidor con encargo de funciones | 8) Servidor remunerado/satisfecho |

En este macro proceso la añadidura de valor empieza cuando según los requerimientos de la organización se solicita la contratación o reubicación de una persona o funcionario respectivamente; para esto se da el proceso de reclutamiento selección y contratación, el de concurso de méritos y oposición o el proceso de desarrollo y plan de carrera, que devuelven como salida principal a un **servidor contratado o reubicado** una vez realizado cualquiera de los tres procesos, se procede a dar la respectiva inducción al personal tanto del reglamento interno, así como en bienestar y salud ocupacional, por lo que al final de este proceso se obtiene un **servidor inducido**, y de ser necesario se establece una inducción específica que va acompañada de una capacitación en algún área establecida, generando así un **servidor capacitado**; posterior a esto se da la fase de control disciplinario, la cual se encarga de analizar las solicitudes de permisos, controlar la asistencia del personal e imponer sanciones, por lo que este proceso tiene como salida principal un servidor controlado; de igual manera se puede ejecutar al mismo tiempo la evaluación de desempeño del personal, generando así un servidor evaluado; finalmente se da la etapa de remuneración y nómina, en donde se realiza los cálculos respectivos de la remuneración y se la efectúa, devolviendo así, un funcionario remunerado y por lo tanto satisfecho.

Una vez analizadas las razones por las cuales ciertos procesos se encuentran a nivel operativo, se procede a establecer la interacción que poseen los mismos, con el resto de procesos que conforman la organización.

3.2. Matriz de interacción de procesos

Tras haber realizado el mapeo de los procesos desde los diferentes puntos de interés en los que se puede visualizar a la organización, se procedió a realizar una matriz de interacción global y una matriz de interacción referente únicamente a los procesos pertenecientes a la Subgerencia de Talento Humano; de esta manera se demuestra la importancia que poseen estos para cumplir con el correcto funcionamiento de la organización. Aquellos procesos que tengan relación entre ellos serán marcados con un “X” en su casillero correspondiente. A continuación se expone la matriz de interacción global.

Tabla 2: Interacción de los procesos de la Subgerencia de Talento Humano con las diferentes áreas de la Empresa

		Procesos Estratégicos			Procesos de Apoyo						Procesos Generadores de Valor	
		Gestión de mercado y oferta	Operación de la unidad de servicio	Gestión de relación con el cliente	Gestión de sistemas de información	Gestión Financiera	Gestión de Talento Humano	Gestión Administrativa	Aprovisionamiento	Gestión Legal	Planificación del negocio	Gestión integral
Procesos Gestión del Talento Humano	Planificación de la Dotación del personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluación del desempeño	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capacitación del personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo del plan de carrera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Descripción, valoración y clasificación de cargos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Reclutamiento, selección y contratación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Selección mediante concurso de mérito y oposición	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Inducción del personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Control Disciplinario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Administración salarial y nómina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Autores

Como podemos observar, los procesos se interrelacionan unos con otros en su totalidad, pues de esta manera se demuestra la gran importancia e incidencia que posee la Gestión del Talento Humano en la organización, esto se debe principalmente a que por ser ETAPA una empresa que se dedica netamente a la prestación de servicios, la efectividad que tenga el proceso productivo, es directamente proporcional al conocimiento y las habilidades que posea el personal de la empresa y a su disposición a efectuarlo de una manera eficiente.

Para exponer la interrelación de los procesos únicamente pertenecientes a la Gestión de Talento Humano se expone la siguiente matriz.

Tabla 3: Interacción entre los procesos de la Subgerencia de Talento Humano

Procesos										
Procesos Gestión del Talento Humano	Reclutamiento, selección y contratación	Selección mediante concurso de mérito y oposición	Inducción del personal	Control Disciplinario	Administración salarial y nómina	Planificación de la Dotación del personal	Evaluación del desempeño	Capacitación del personal	Desarrollo del plan de carrera	Descripción, valoración y clasificación de cargos
	Reclutamiento, selección y contratación		X		X	X			X	X
	Selección mediante concurso de mérito y oposición		X		X	X			X	X
	Inducción del personal					X			X	
	Control Disciplinario				X					
	Administración salarial y nómina					X				X
	Planificación de la dotación del personal								X	X
	Evaluación del desempeño							X		
	Capacitación del personal								X	
	Desarrollo del plan de carrera									
	Descripción, valoración y clasificación de cargos									

Fuente: Autores

Tras haber realizado la matriz de interacción para el área de talento humano, podemos observar que el proceso que mayormente se relaciona con los otros es el de

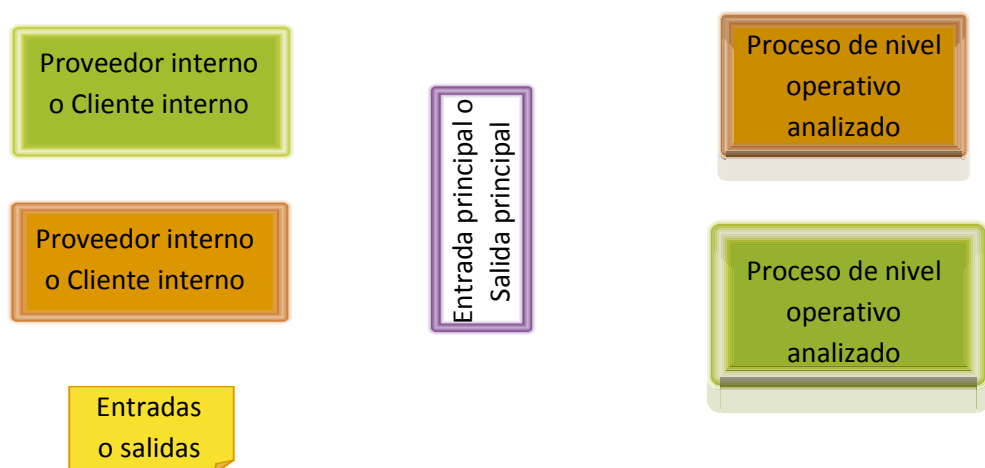
Planificación de la Dotación del Personal, esto se debe a que debido que es un proceso estratégico, este puede ser considerado como un proceso que guía a los demás, pues en este se deben basar para llevar a cabo sus funciones.

Para complementar los diagramas de interacción que solamente nos muestran la relación entre proceso, se procede a realizar la diagramación de entradas y salidas de los procesos con la finalidad de tener una idea más clara de su relación.

3.3. Diagramas de entradas y salidas

Para la elaboración de los diagramas de entradas y salidas, se consideraron únicamente aquellos procesos pertenecientes a la Subgerencia de Talento Humano, se establecen las entradas y salidas más relevantes y de igual manera la interrelación que poseen las mismas; para estos se seguirá la siguiente representación gráfica:

Figura 11: Representación gráfica de los Diagramas de Entradas y Salidas



Fuente: Autores

Los procesos de color verde como se estableció en el mapeo del macroproceso, son los procesos estratégicos, mientras los procesos de color naranja son los operativos; de igual manera los procesos de color verde agua son aquellos que brindan apoyo a los operativitos; todos los procesos pueden ser tanto clientes, como proveedores internos.

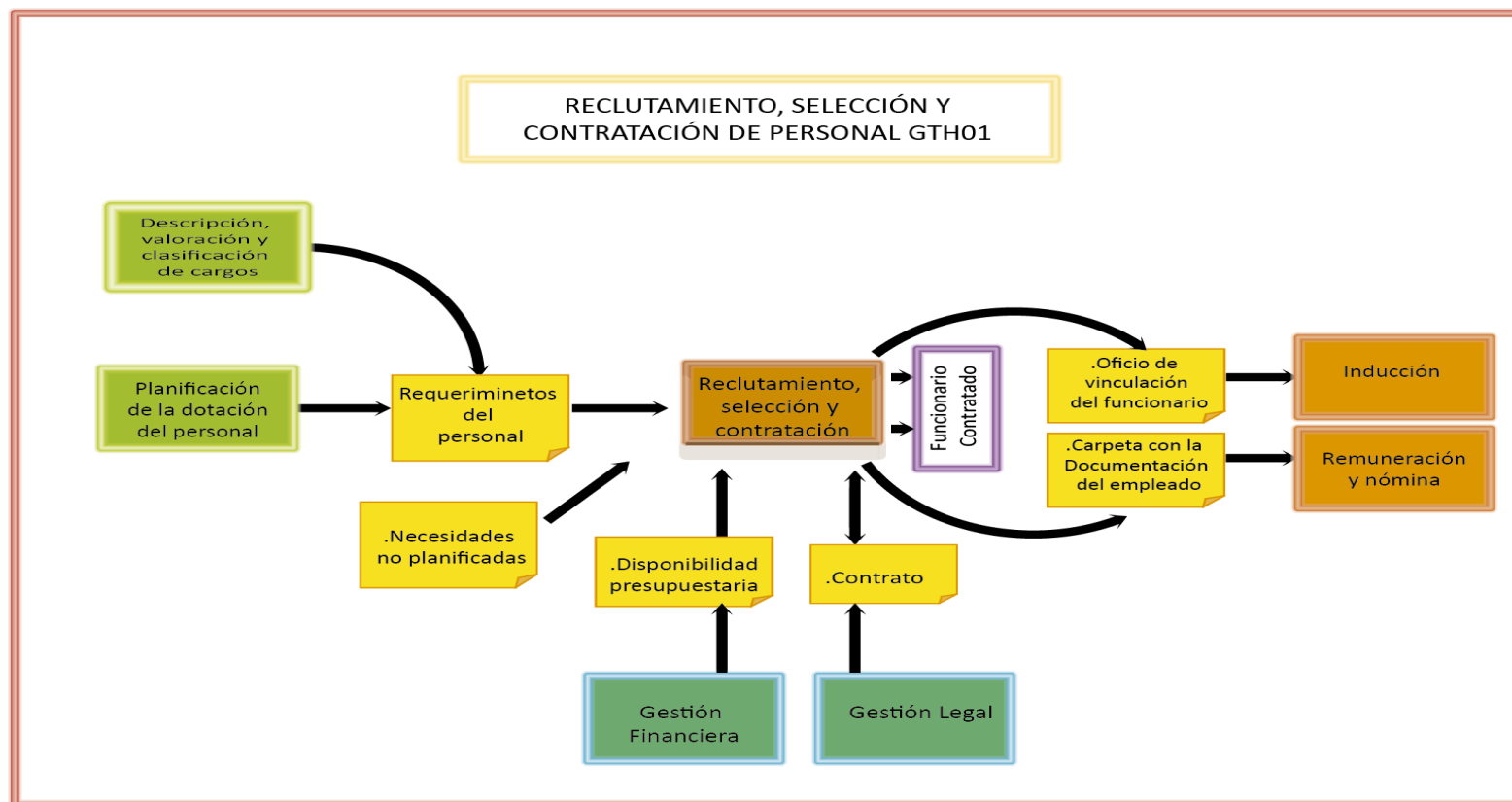
Aquellos recuadros que se encuentran en la parte central del mapa y resaltan, representan al proceso analizado.

Las entradas y salidas principales que en su totalidad tienen relación con el servidor, son representadas por un recuadro con contorno morado, para que así se diferencien del resto de entradas y salidas representadas por el recuadro amarillo.

Finalmente las flechas, determinan si los recuadros amarillos son las entradas o salidas de un cierto proceso, pues si la punta de la flecha llega a un proceso, quiere decir que está recibiendo una entrada, caso contrario quiere decir que está proporcionando una salida.

A continuación se procede a desarrollar los diagramas de entradas y salidas de cada proceso.

Figura 12: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal



Fuente: Autores

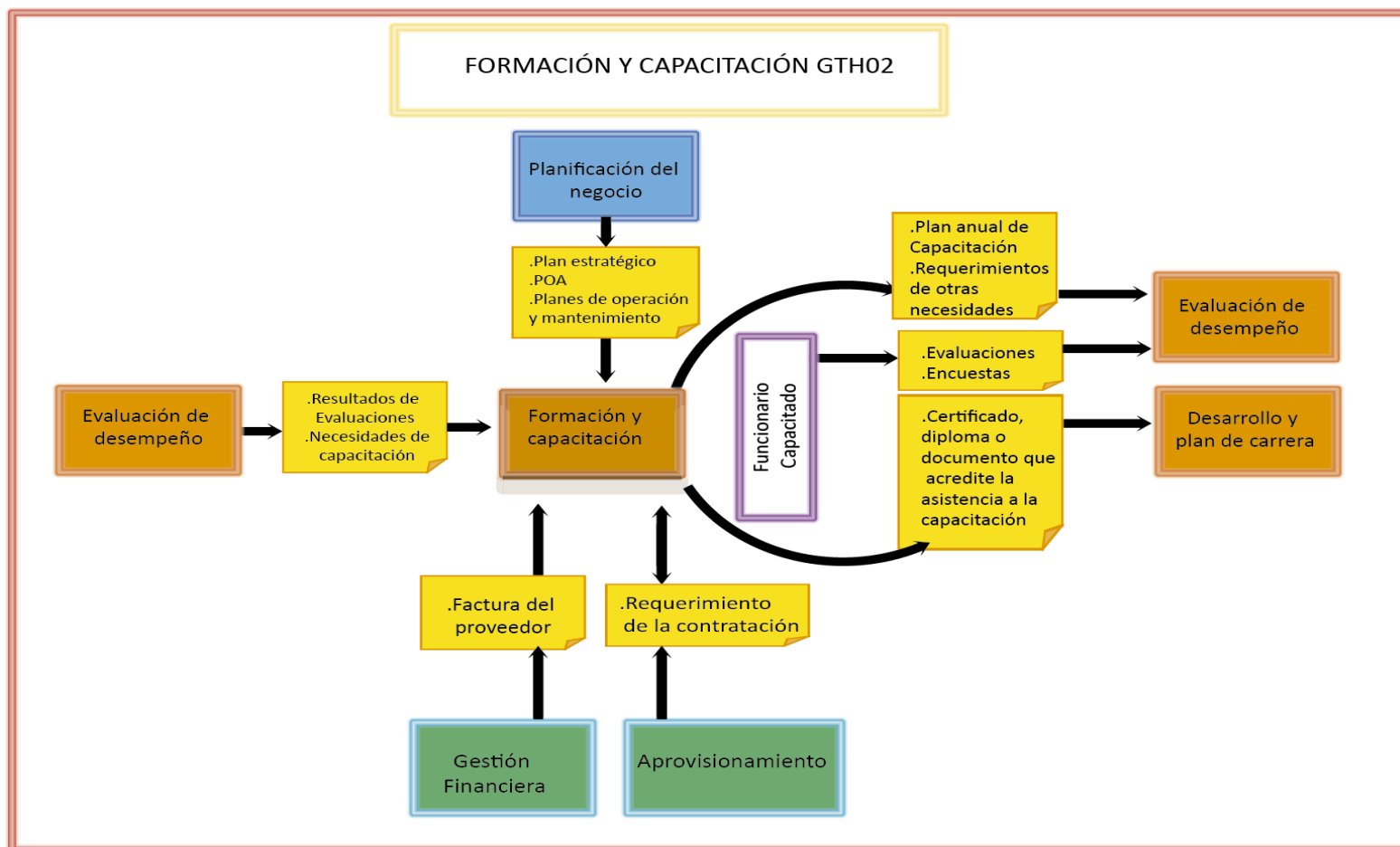
Como se puede observar en la gráfica expuesta del estudio del proceso de Reclutamiento, selección y contratación, existen ciertos procesos de nivel estratégico que envían los requerimientos de personal que se han recopilado de las distintas áreas que conforman la organización y según las cuales se han realizado las planificaciones; por otra parte a lo largo del tiempo surgen ciertas necesidades de personal que no se han contemplado dentro de la planificación, por lo que son consideradas como necesidades no planificadas.

Para que el proceso en estudio pueda seguir adelante, el proceso de soporte de Gestión Financiera debe dar su aprobación en lo que se refiere a presupuestos, es decir entregar la disponibilidad presupuestaria para realizar las contrataciones de personal.

Una vez contratado el personal, se debe legalizar ese asunto, por lo que el proceso de apoyo de Gestión Legal, elabora el contrato laboral el cual es entregado al proceso en estudio y devuelto al proceso que lo originó.

Finalmente tras ejecutarse el proceso de Reclutamiento, selección y contratación, como salida principal se tiene un servidor contratado; por otra parte se genera un oficio que demuestra la vinculación del nuevo servidor, el cual proporciona una carpeta con toda la documentación solicitada por la organización, para que de esta manera dichos documentos sean entregados a los procesos de Inducción y Remuneración y Nómina respectivamente.

Figura 13: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Formación y Capacitación de Personal

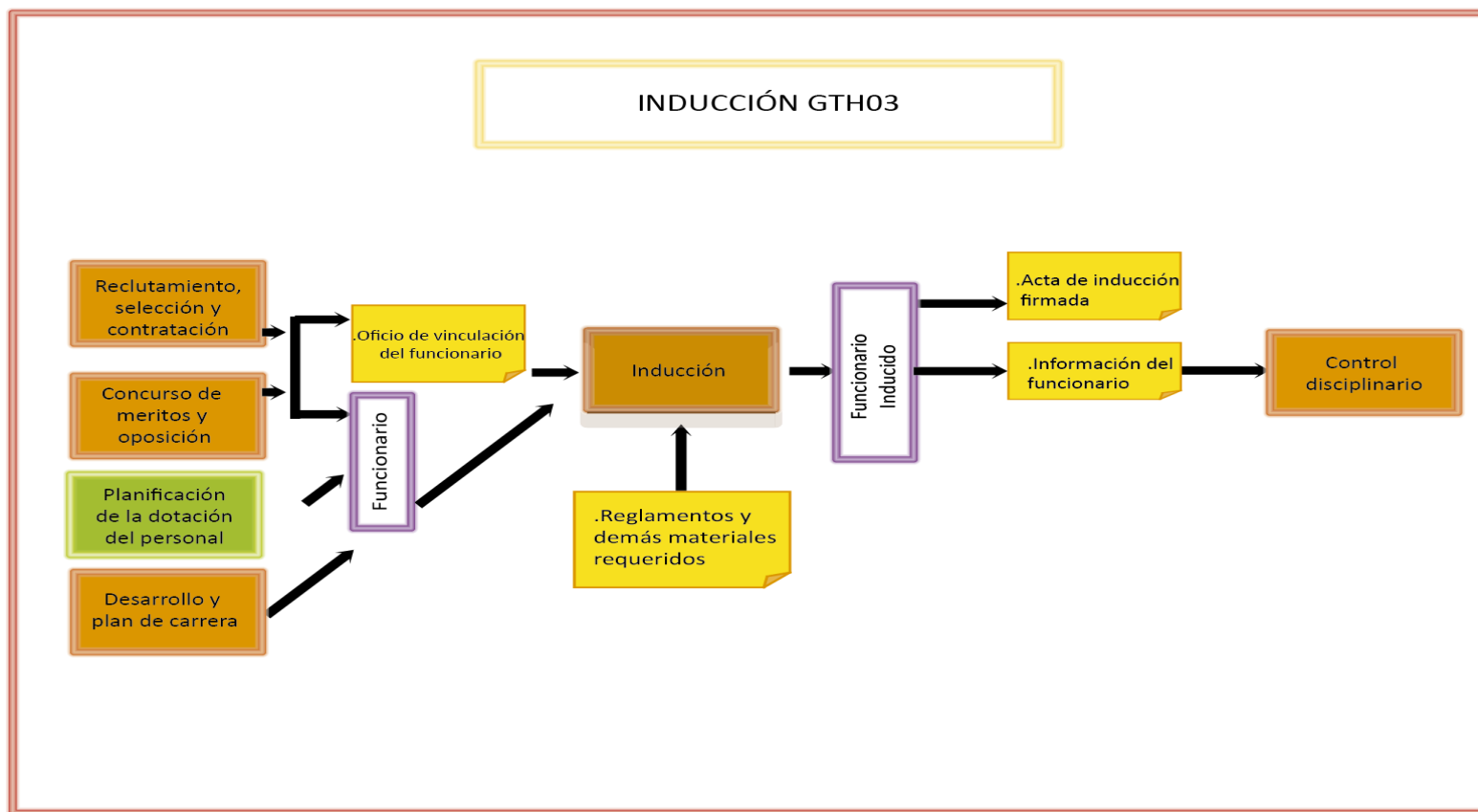


Fuente: Autores

Como se puede observar, el proceso de Formación y Capacitación, tiene como proveedor interno el proceso de Evaluación de Desempeño, pues según los resultados de las evaluaciones realizadas y las necesidades de capacitación expuestas, se planea las capacitaciones para el personal, estos documentos son entregados por cada responsable de las distintas áreas que comprenden la organización; por otra parte este proceso se alimenta de procesos de nivel estratégico como lo es la Planificación de Negocios, este proporciona los documentos de la planeación estratégica de la empresa, los planes operativos anuales y los planes de operación y mantenimiento; de igual manera se relaciona directamente con los procesos de apoyo como lo es la Gestión Financiera, ya que esta le proporciona la factura del proveedor que realiza la capacitación correspondiente, así como también lo es Aprovisionamiento que genera los requerimientos de contratación del capacitador.

Como salida principal de este proceso se tiene al Funcionario Capacitado y como otras salidas se tiene al plan anual de capacitación, los requerimientos de otras necesidades, las evaluaciones y encuestas que se realizan luego de cada capacitación, lo que sirve de entrada para el proceso de Evaluación de Desempeño, de igual manera como salidas se genera el certificado, diploma o documento que acredita la asistencia a la capacitación, que a su vez sirve de entrada para el proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.

Figura 14: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Inducción de Personal.



Fuente: Autores

El proceso de Inducción tiene como Proveedores internos los procesos de: Reclutamiento, Selección y Contratación, Concurso de Méritos y Oposición, Planificación de la Dotación del Personal y Desarrollo y Plan de Carrera, los cuales le proporcionan el oficio de vinculación del funcionario y el funcionario como tal, de igual manera como una entrada se encuentran los reglamentos y demás materiales que se requieren para realizar la inducción al personal

Tras darse el proceso de Inducción, se obtiene como salida principal al Funcionario Inducido, quien firma un acta en la que se constata que ha recibido dicha inducción, de igual manera se genera un documento que contiene cierta información de funcionario, la cual será de utilidad para el proceso de Control Disciplinario.

Figura 15: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Evaluación de Desempeño.



Fuente: Autores

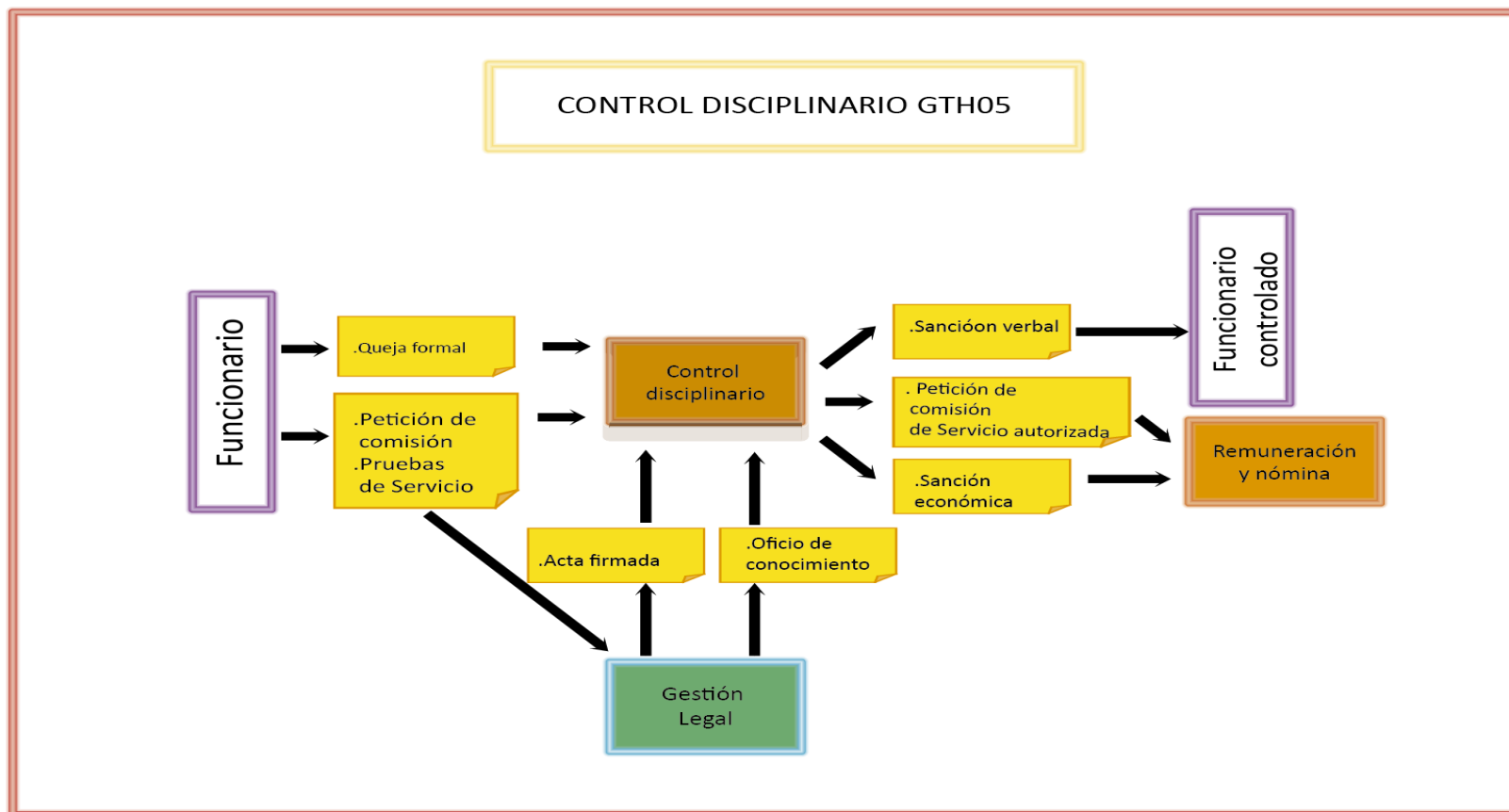
El proceso de Evaluación de Desempeño tiene como proceso de entrada la Formación y Capacitación, la cual proporciona ciertos documentos como lo son el plan anual de capacitación, los requerimientos de las distintas áreas, las evaluaciones y encuestas realizadas a los servidores; por otra parte se tiene como proveedor interno al proceso de Control Disciplinario, del cual se generan reportes del desempeño del funcionario.

Como se puede observar en la gráfica expuesta, este proceso no se relaciona con los procesos estratégicos, ni de apoyo; sino únicamente con los de nivel operativo.

En lo que se refiere a las salidas que proporciona el proceso, primeramente se encuentra el Funcionario Evaluado, por otra parte se genera el plan de acción y el cronograma para su cumplimiento, seguidos por las actas de retroalimentación firmadas, los resultados de las evaluaciones y las necesidades de capacitaciones; dichas salidas se convierten en las entradas de los procesos de Desarrollo y Plan de Carrera y Formación y Capacitación de Personal.

Finalmente los listados de los evaluados y evaluadores, serán de gran utilidad en un futuro para mantener historiales y bases de datos.

Figura 16. Diagrama de entradas y salidas del proceso de Control Disciplinario



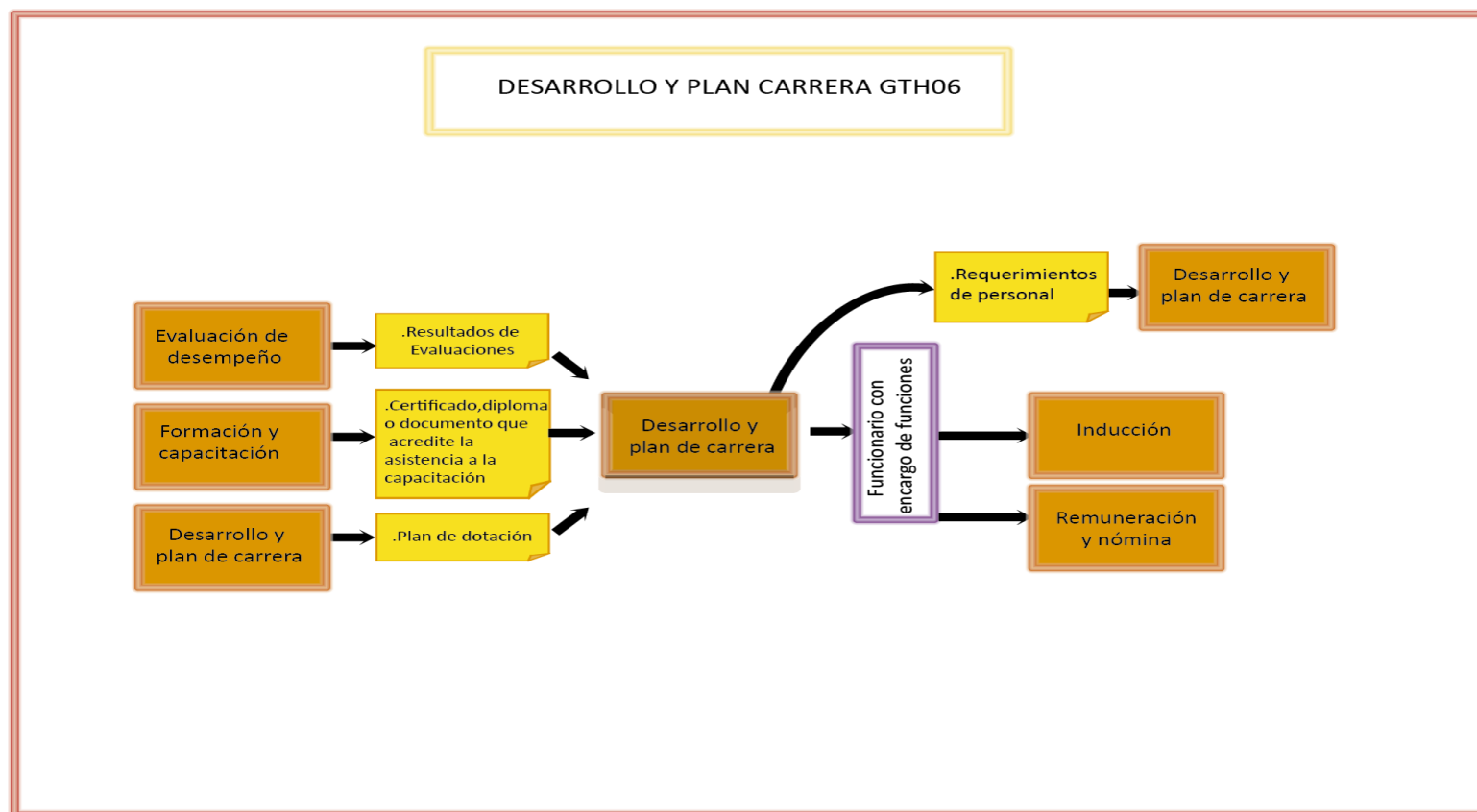
Fuente: Autores

El proceso de control disciplinario tiene como finalidad acoger aquellas quejas impuestas por los servidores, por lo que es necesario que como entrada del proceso, esté una queja formal presentada por el involucrado, de igual manera se puede presentar una solicitud de comisión de servicios con sus respectivas pruebas.

Debido a que según las determinaciones que se imponga el proceso existen varios tipos de sanciones, el proceso de Gestión Legal debe intervenir para elaborar un acta, la cual debe estar firmada por el involucrado y de igual manera debe elaborar un oficio de conocimiento para notificar al acusado.

Como se dijo, existe ciertos tipos de sanciones como lo son: una sanción verbal, que es expresada directamente al acusado y una sanción económica que al igual que la petición de comisión de servicios que debe estar autorizada, son entregadas hacia el proceso de remuneración y nómina para que se dé la debida gestión.

Figura 17: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Desarrollo y Plan de Carrera



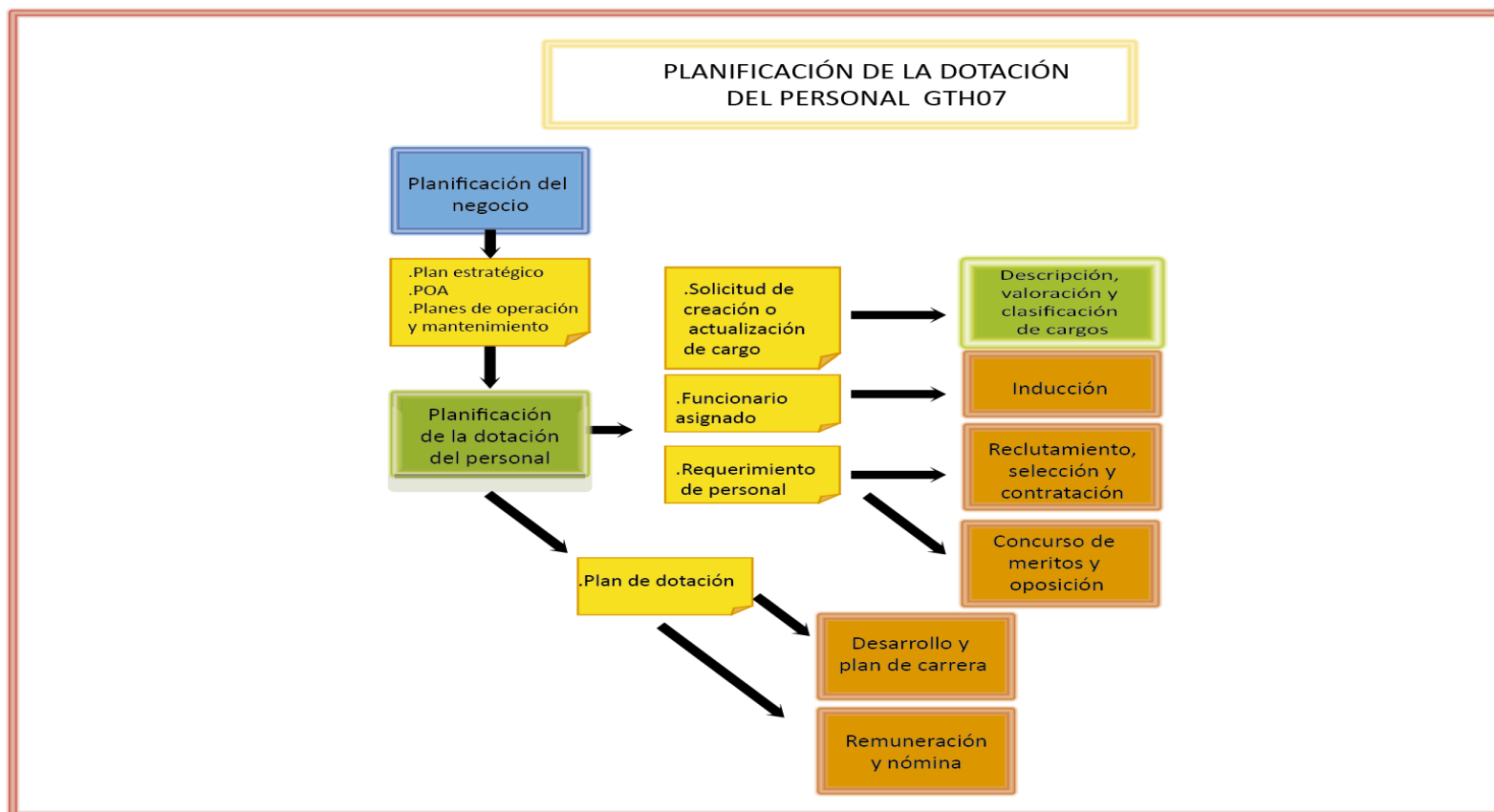
Fuente: Autores

El proceso de desarrollo y plan de carrera es uno de los procesos que posee como proveedor interno así mismo, pues genera como insumo un plan de dotación que utiliza para determinar si según los resultados de las evaluaciones generadas por el proceso de Evaluación de desempeño y las formaciones y capacitaciones recibidas, el funcionario debe ser reubicado o no.

De ser el caso y que dicho análisis sea positivo y se genere un funcionario con encargo de nuevas funciones, el proceso analizado deberá documentar los requerimientos de personal que se han determinado, para así en un futuro elaborar un plan de dotación que se ajuste a las necesidades del mismo proceso.

Finalmente la salida principal del proceso, que es el funcionario, es enviado hacia los procesos de Inducción y Remuneración y Nómina para que se puedan efectuar dichos procesos.

Figura 18: Diagrama de entradas y salidas del proceso Planificación de la Dotación del Personal.



Fuente: Autores

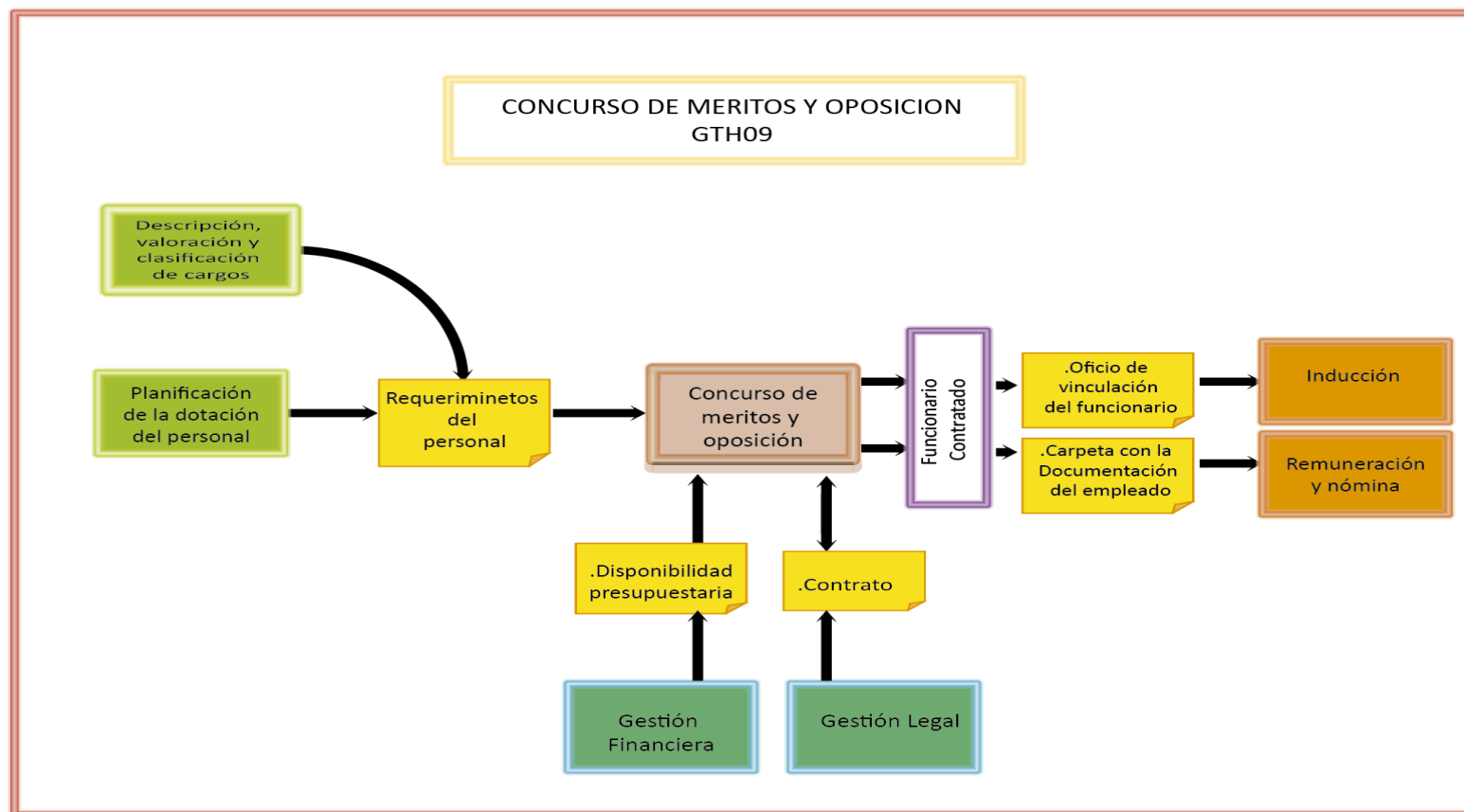
El proceso de Planificación de la Dotación de Personal posee como único proveedor interno el proceso estratégico de Planificación de Negocios, el cual proporciona como entradas para el proceso analizado el plan estratégico, los planes operativos anuales y los planes de operaciones y mantenimiento; como se puede observar en la gráfica, existen varias salidas, las cuales son utilizadas como entradas por ciertos procesos; como por ejemplo el plan de dotación es utilizado por el proceso de Desarrollo y Plan de Carrera, ya que en función de los requerimientos de las distintas áreas, se define si es posible hacer algún tipo de ascenso de personal a nivel interno de la organización, así mismo dicha salida es utilizada por el Proceso de Remuneración y Nómina para determinar los presupuestos disponibles.

Otra salida generada es la solicitud de actualización o creación del cargo, la cual es considerada, analizada y posiblemente autorizada por el proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos.

En el caso de que se genere un requerimiento de personal, es decir de contratar a una persona o cubrir dicho requerimiento internamente, se proporciona dicho requerimiento al proceso de Reclutamiento selección y contratación o al proceso de Concurso de Méritos y Oposición, para que se encarguen de cubrir este tema.

Finalmente al generarse un funcionario asignado para que cubra cierto cargo de manera directa por la planificación de la dotación, el servidor deberá ser inducido con respecto a las labores que relazará dentro de la organización.

Figura 19: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Concurso de Méritos y Oposición.



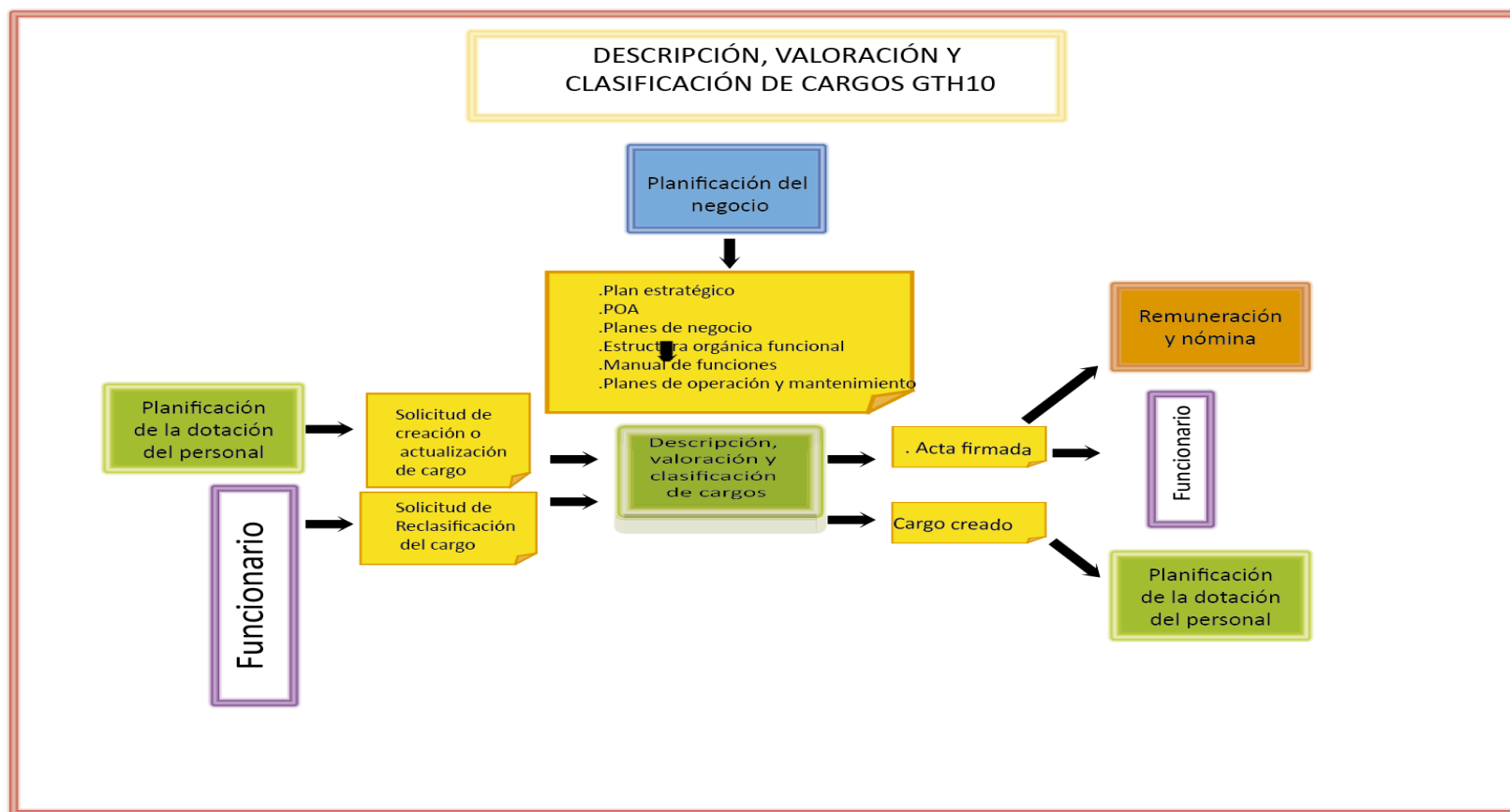
Fuente: Autores

El proceso de Concurso de Méritos y Oposición tras recibir los requerimientos de contratación del personal provenientes, ya sea del proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos o del proceso de Planificación de la Dotación del Personal, genera como salida principal al Funcionario contratado, para el cual se realiza un oficio de vinculación para que de esta manera se dé el Proceso de Inducción; por otra parte se genera la carpeta con toda la documentación necesaria para que el proceso de remuneración y Nómina pueda registrar al nuevo servidor en su sistema.

Por otra parte como proveedor interno se tiene al proceso de Gestión Financiera, el cual se encarga de entregarle un documento que certifique que existe la disponibilidad presupuestaria para que el proceso analizado se ejecute.

Finalmente la Gestión Legal tiene como propósito en esta etapa, elaborar el contrato del nuevo funcionario.

Figura 20: Diagrama de entradas y salidas del proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos



Fuente: Autores

El proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos tiene como entradas, solicitudes relacionadas con la creación y reclasificación de cargos, las cuales provienen ya sea de la planificación de la dotación del personal o directamente de un funcionario.

Para determinar la validez de dichas solicitudes, se debe analizar la planeación estratégica de la organización, así como los planes operativos anuales, los planes de negocio, la estructura orgánica funcional, el manual de funciones y planes de operaciones y mantenimiento, ya que la creación de cargos es un asunto que altera la planificación del negocio.

Una vez determinada y explicada la interacción que poseen los procesos tanto a nivel operativo, como estratégico; es factible realizar el levantamiento de los mismos, para así obtener información un poco más técnica que nos será de utilidad en las etapas posteriores del presente trabajo de titulación.

3.4. Levantamiento de procesos

Para realizar el levantamiento de procesos se deben seguir una serie de pasos que nos permitirán recopilar y documentar toda la información necesaria para que en el futuro el proceso pueda ser consultado y entendido de la mejor manera posible, a toda esta información se le ha decidido recopilar en conjunto y será añadida a este trabajo de titulación como un anexo. (Ver anexo 3)

Dicha recopilación se le ha realizado por proceso y cada documento del proceso posee los siguientes puntos:

1. Propósito del documento
2. Objetivo del proceso
3. Alcance
4. Glosario de términos y definiciones
5. Políticas aplicables al proceso
6. Indicadores del proceso
7. Responsable del proceso
8. Responsabilidades
9. Actores del proceso
10. Proceso: Procedimiento y flujogramas.

11. Documentación

Un levantamiento de procesos consta de las siguientes fases:

- Realización de los flujogramas.
- Elaboración de Procedimientos
- Determinación de responsabilidades y responsables
- Recopilación de la documentación

A pesar de que se los realiza en este orden, se los documenta de otra manera, es decir primero se establecen las responsabilidades y responsables, seguido por los procedimientos, posterior a esto se exponen los diagramas de flujo que finalmente se complementan con la documentación que posee cada proceso

A continuación se procede a explicar más detalladamente cada una de las fases.

3.5. Flujogramas

Para realizar el levantamiento de los procesos, fue necesario coordinar dicho tema con las áreas respectivas que proporcionarían la información necesaria, por lo que el trabajo de campo empieza en esta etapa.

Se procedió a realizar las entrevistas con el personal, para de esta manera determinar cómo funciona cada proceso con sus respectivos subprocesos y así elaborar los diagramas de flujo, estos flujogramas nos permiten tener una visión rápida de dicho funcionamiento. Debido a la extensión que poseen los mismos, se decidió graficar el desglose del proceso, es decir a cada subproceso. Como se expresó anteriormente, a esta información se la recopiló en un solo documento el cuál ha sido añadido como anexo. (Ver anexo 3)

3.6. Procedimientos

A los procedimientos se los ha desarrollado de manera tal, que nos permitan entender al proceso sin la necesidad de consultar los diagramas de flujo; pues al realizarlos se fue documentando cada actividad que se graficó en el flujograma, las actividades tienen su respectivo nivel, ya que si una actividad se descompone en otra, su nivel cambia y esta se convierte en una actividad de nivel 2; estos criterios deben ser

comprendidos previamente para que se pueda captar la estructuración de los procedimientos de mejor manera.

A continuación se presenta el criterio de cómo deben ser analizados los procedimientos.

PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL (GTH03)

Subproceso
Proceso

8.1. SUBPROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL (GTH03-01)

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN GENERAL (GTH03-01)

Responsable

DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

1. Subproceso de Contratación de Personal (GTH02-02).
2. Prepara los temas para la inducción así como el material que deberá entregar al nuevo funcionario.
3. Notifica al Servidor que deberá asistir tanto a la inducción en el Departamento de Desarrollo de Talento Humano como de Bienestar y Salud Ocupacional.
- 3.1. Realiza la inducción al servidor y prepara el acta respectiva además entrega los reglamentos y demás materiales requeridos. Pasa a la actividad No. 7
4. Coordina con Bienestar y Salud Ocupacional la charla de inducción para el servidor nuevo.

Actividad de nivel 1

Actividad de nivel 1

Actividad de nivel 1

Actividad de nivel 2; se deriva de la actividad de nivel 1.

Actividad de nivel 1

BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL.

5. Coordina con Desarrollo de Talento Humano y prepara el material para la inducción.
6. Realiza la inducción al servidor el elabora el acta respectiva.

SERVIDOR

7. Asiste a la inducción.
8. Firma las actas respectivas.

BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL.

9. Recibe el acta y las archiva.

DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.

10. Recibe el acta y la archiva en la ficha del servidor.
11. Subproceso de Inducción específica.

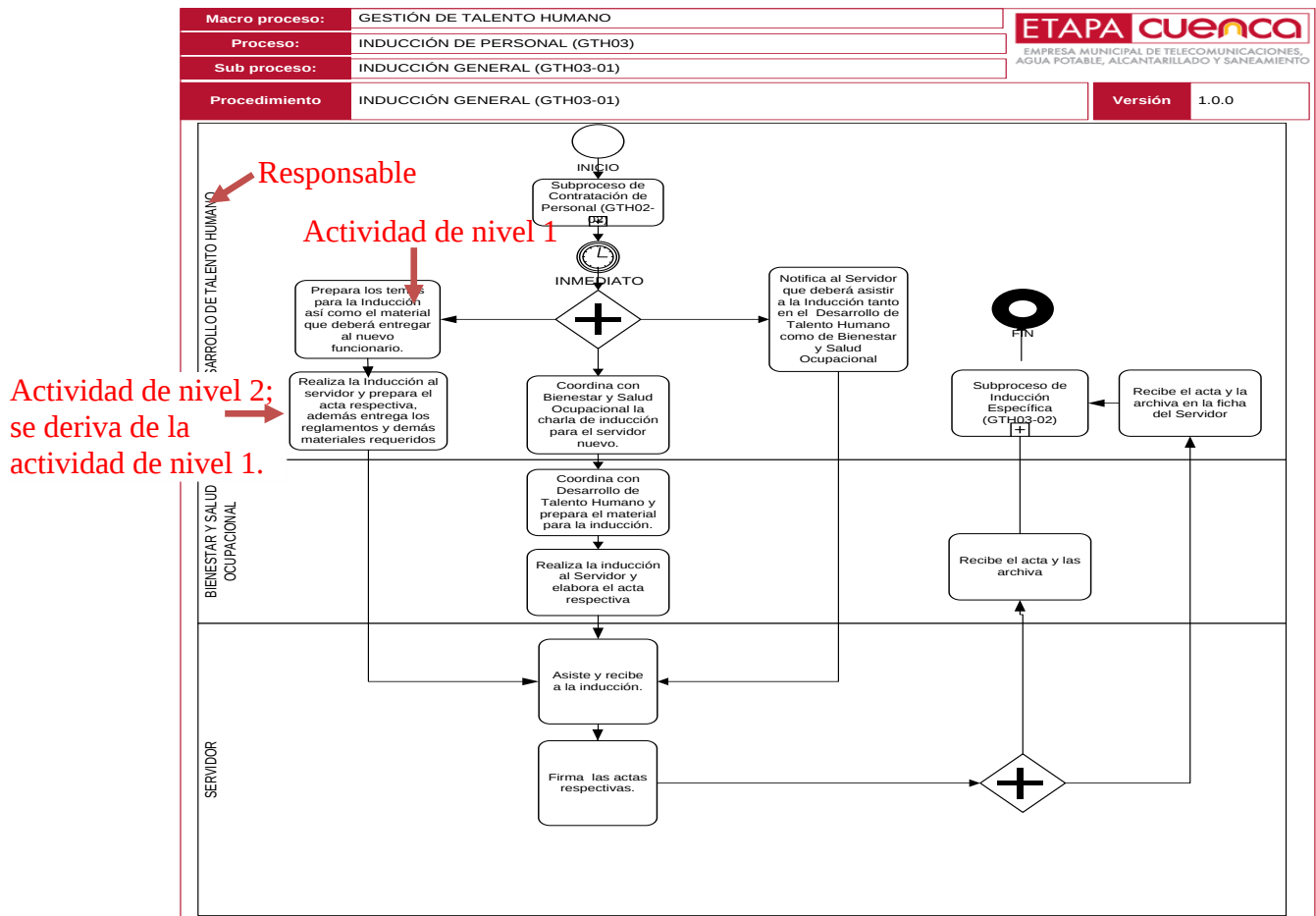
Como se explicó anteriormente y se puede observar, dentro de los procesos existen actividades y estas pueden descomponerse en más actividades creando así distintos niveles, cada una de dichas actividades posee un responsable, que es el encargado de ejecutarla.

La numeración expuesta en el procedimiento determina el orden en el que son efectuadas las actividades.

A continuación se expone el flujograma del procedimiento analizado.

8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN GENERAL (GTH0301)

Figura 21: Ejemplo de interpretación de un flujograma



Fuente: Autores

Como se puede observar, el flujograma se adapta perfectamente a lo expuesto en los procedimientos, por lo que ya sea leyendo el procedimiento o interpretando el

flujograma, el usuario debe ser completamente capaz de entender el subproceso completamente.

Fichas de caracterización

Tras haber determinado la interacción que poseen los procesos entre ellos y las entradas y salidas que tienen, es posible realizar una ficha en la cual se exponga brevemente cierta información sobre cada uno de los procesos analizados, dicha información debe ser breve y concisa, no existen estándares que establezcan el tipo ni la cantidad de información que debe plasmarse en la ficha por lo que cada organización goza de la oportunidad de elaborarla según sus necesidades y requerimientos.

Al realizar el formato de la ficha, se vio conveniente asentar únicamente aquella información que es totalmente relevante y útil como lo es:

- Código del proceso
- Fecha de realización de la ficha
- Controles como:
 - Procedimientos
 - Planes / Estrategias
 - Indicadores
 - Requisitos legales
- Recursos a emplearse como:
 - Personal
 - Infraestructura / Equipos
 - Documentos / Registros
 - Materiales / Insumos / Otros
- Información general como:
 - Nombre del proceso
 - Responsable
 - Propósito
 - Subproceso
 - Límites (inicio y fin del proceso)
 - Interacciones (entradas y salidas)
 - Riesgos

Para que toda esta información plasmada en la ficha sea más amigable para los lectores, se ha establecido un formato estándar.

Las fichas de caracterización de cada uno de los procesos se exponen como anexo (Ver anexo 4).

CAPITULO IV

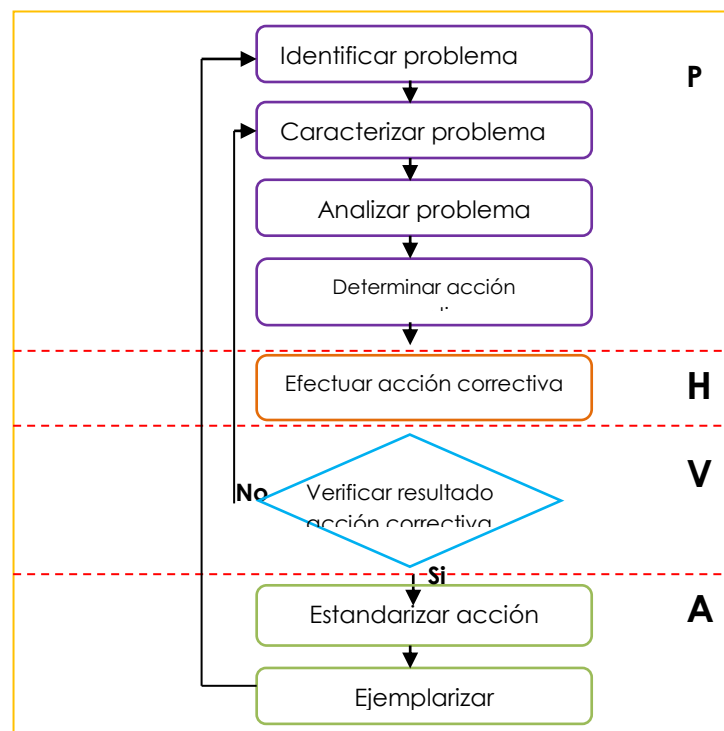
GESTIÓN DE PROCESOS

4. Mejoramiento Continuo

A la elaboración de la Gestión de Procesos se la puede considerar como la fase subjetiva de la gestión, pues tras haber realizado el levantamiento de datos, la diagramación, la caracterización de la ficha, y otras actividades que fueron realizadas de manera objetiva; en esta etapa se da la generación de propuestas de mejora, para las cuales existe una gran variedad de herramientas y metodologías a aplicar, dicha aplicación depende de varios factores pero principalmente depende de la utilidad de su aplicación en cada fase de la mejora.

Dichas fases como anteriormente se mencionó son: Planear, hacer, verificar y actuar. A continuación se expone un gráfico que demuestra el orden y cómo se compone cada etapa.

Figura 22: Diagramación del ciclo PHVA



Fuente: Autores

En la primera fase se da la identificación del problema, debido a que se presentarán varios de estos, será necesario establecer de manera objetiva cuál es aquel que merece ser gestionado con prioridad debido a la incidencia que genera este en el macro proceso; una vez efectuada dicha identificación, se procede a caracterizar y analizar el problema, con lo que finalmente se podrá determinar una acción correctiva que pudiese solucionarlo. Posterior a esto, se genera la segunda etapa del ciclo, en la cual se efectúa la acción correctiva, tal y como fue planeada anteriormente.

Como tercera etapa se tiene la verificación de la acción correctiva, esta fase nos permitirá o bien avanzar en el ciclo o volverlo a efectuar, ya que si la verificación es positiva, podremos avanzar a la fase de actuar, caso contrario debemos volver a caracterizar el problema.

Finalmente al momento de actuar es necesario estandarizar las acciones efectuadas y ejemplarizarlas para que estas sean comprendidas de mejor manera.

Como su nombre lo indica “mejoramiento **continuo**”, es un proceso que se repite cada vez que acabe un ciclo, por lo que una vez mejorado el proceso se procede a realizar la identificación de un nuevo problema.

En la mejora interviene mucho la creatividad del gestor, pues se pueden combinar los métodos según se crea conveniente.

A continuación se procede a efectuar la mejora desde su primera etapa.

4.1. Planear

Primeramente se realizó un análisis mediante la elaboración de un diagrama de espina de pescado o de Ishikawa por cada proceso que comprende la subgerencia de Talento Humano, para de esta manera determinar cuáles serán los procesos sensibles a ser mejorados; para esto se toman en cuenta los parámetros de: métodos, medioambiente, mano de obra, máquinas y materiales; puede que en ciertas ocasiones un determinado parámetro no aplique al análisis, por lo que este no será considerado en la gráfica.

A continuación se presentan dichos diagramas para cada proceso.

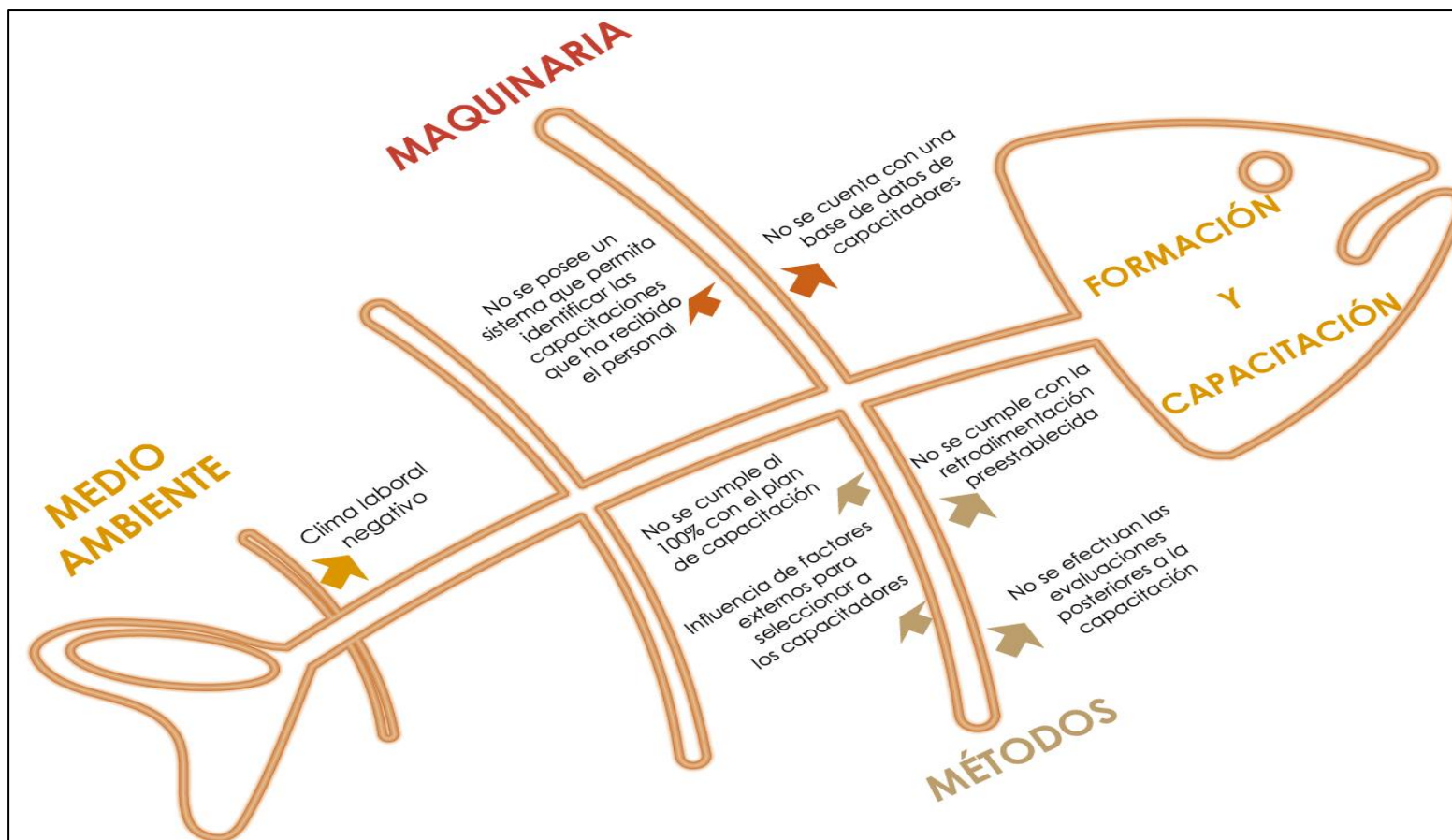
GTH 01

Figura 23: Diagrama de Ishikawa del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal



Fuente: Autores

Figura 24: Diagrama de Ishikawa del proceso de Formación y Capacitación de Personal.



Fuente: Autores

GTH 03

Figura 25: Diagrama de Ishikawa del proceso de Inducción de Personal



Fuente: Autores

GTH 04

Figura 26: Diagrama de Ishikawa del proceso de Evaluación de Desempeño



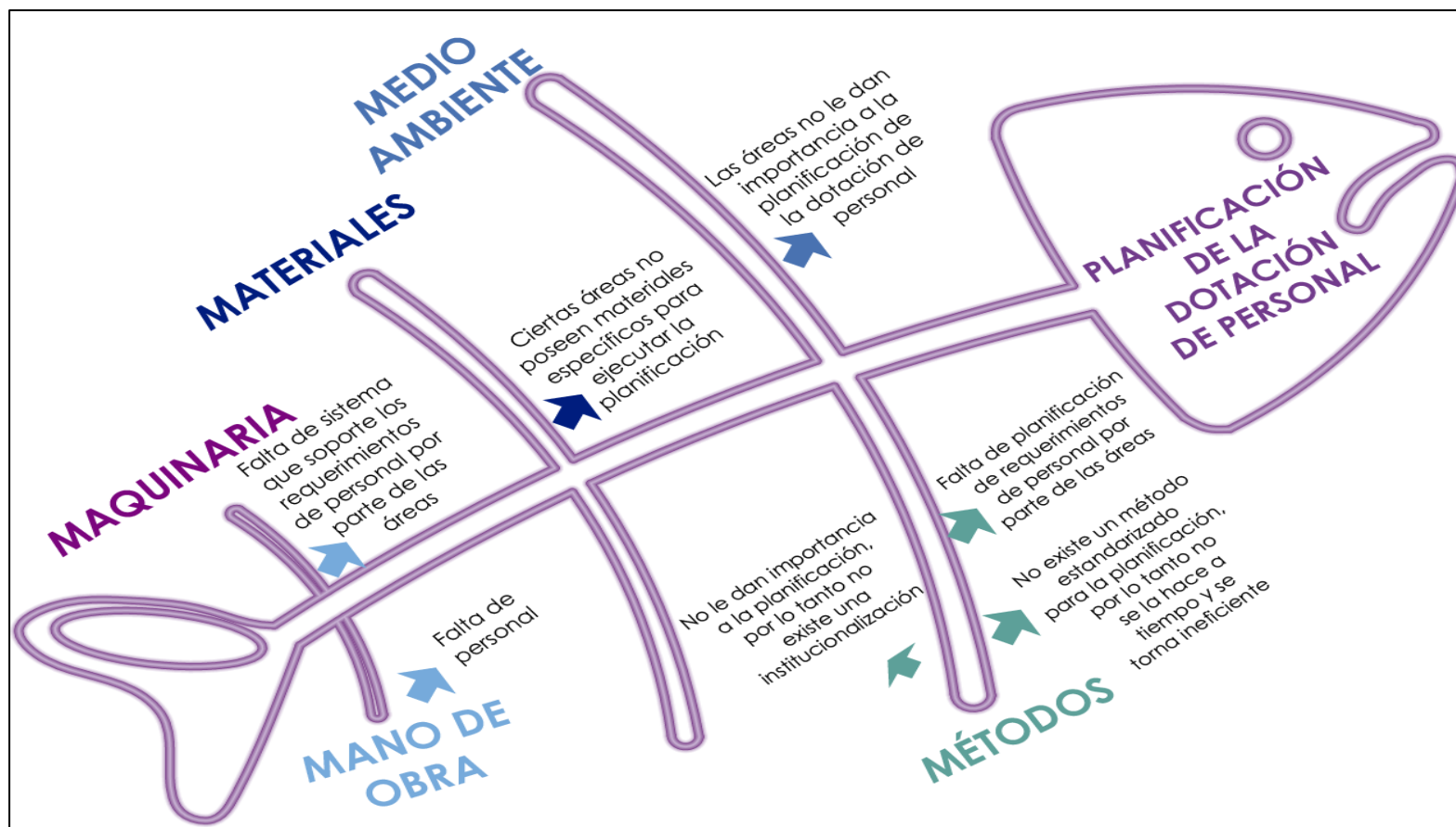
Fuente: Autores

GTH 05 Figura 27: Diagrama de Ishikawa del proceso de Control Disciplinario



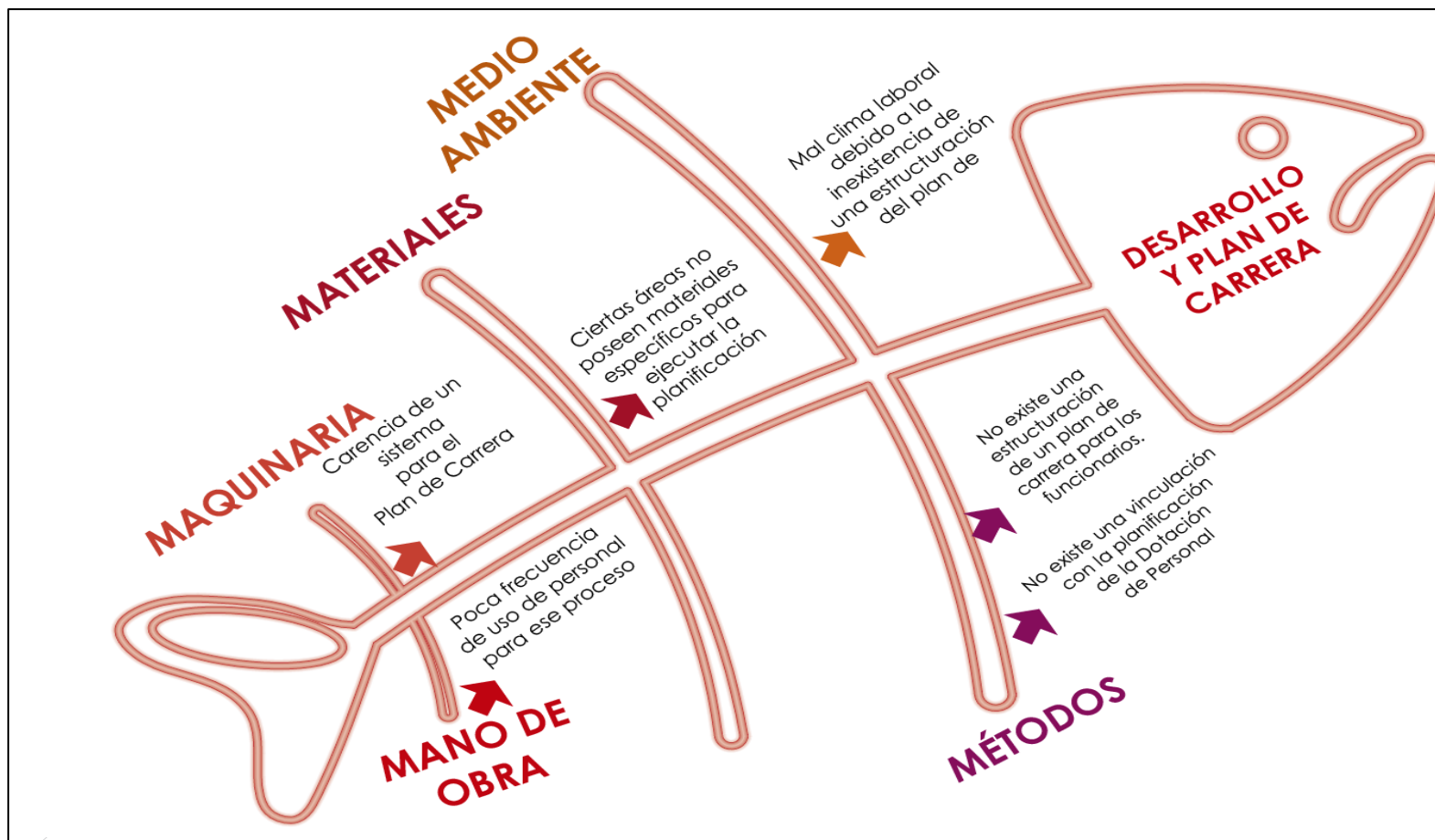
Fuente: Autores

GTH 07 Figura 28: Diagrama de Ishikawa del proceso de Planificación de la Dotación de Personal



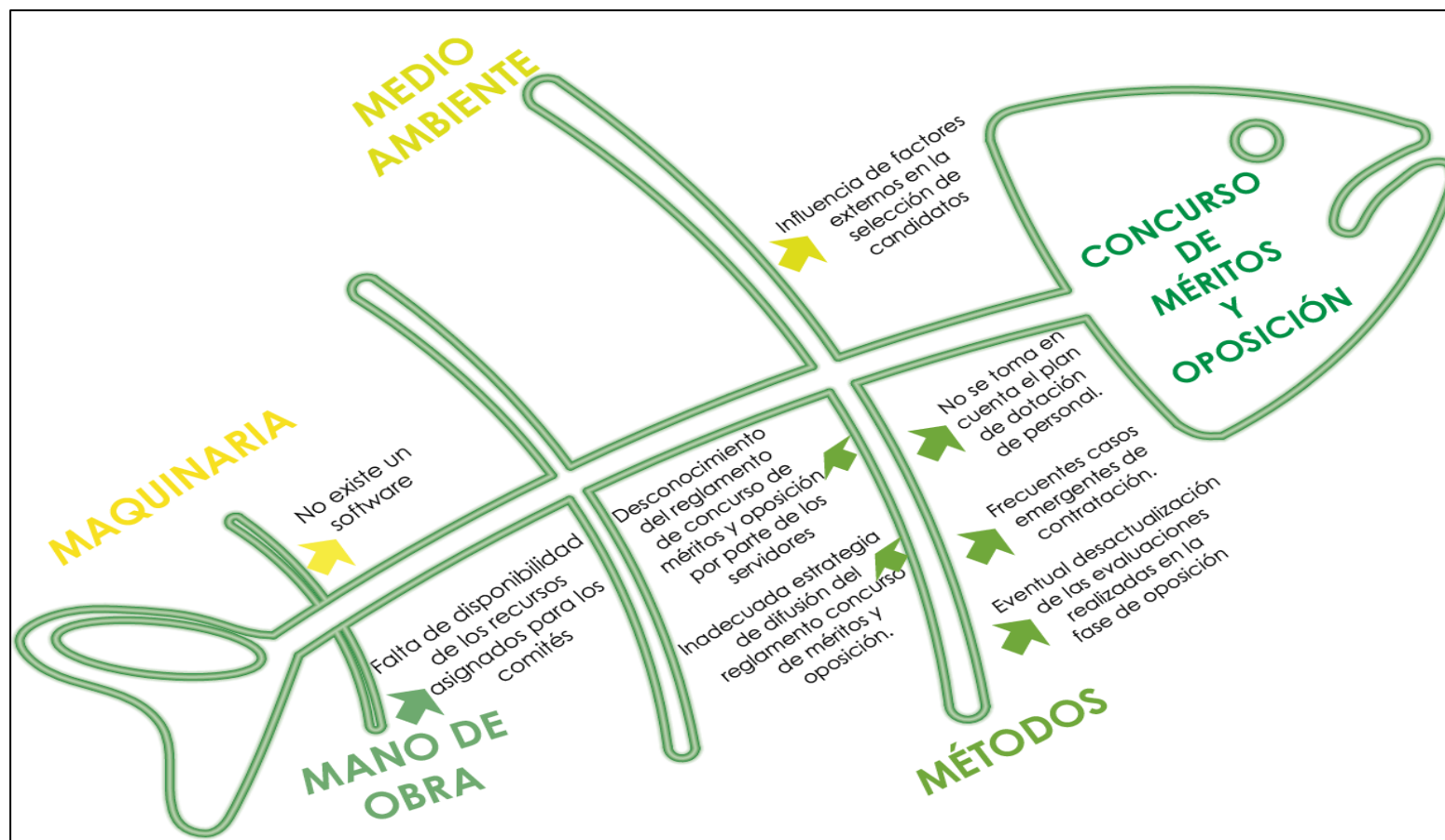
Fuente: Autores

Figura 29: Diagrama de Ishikawa del proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.



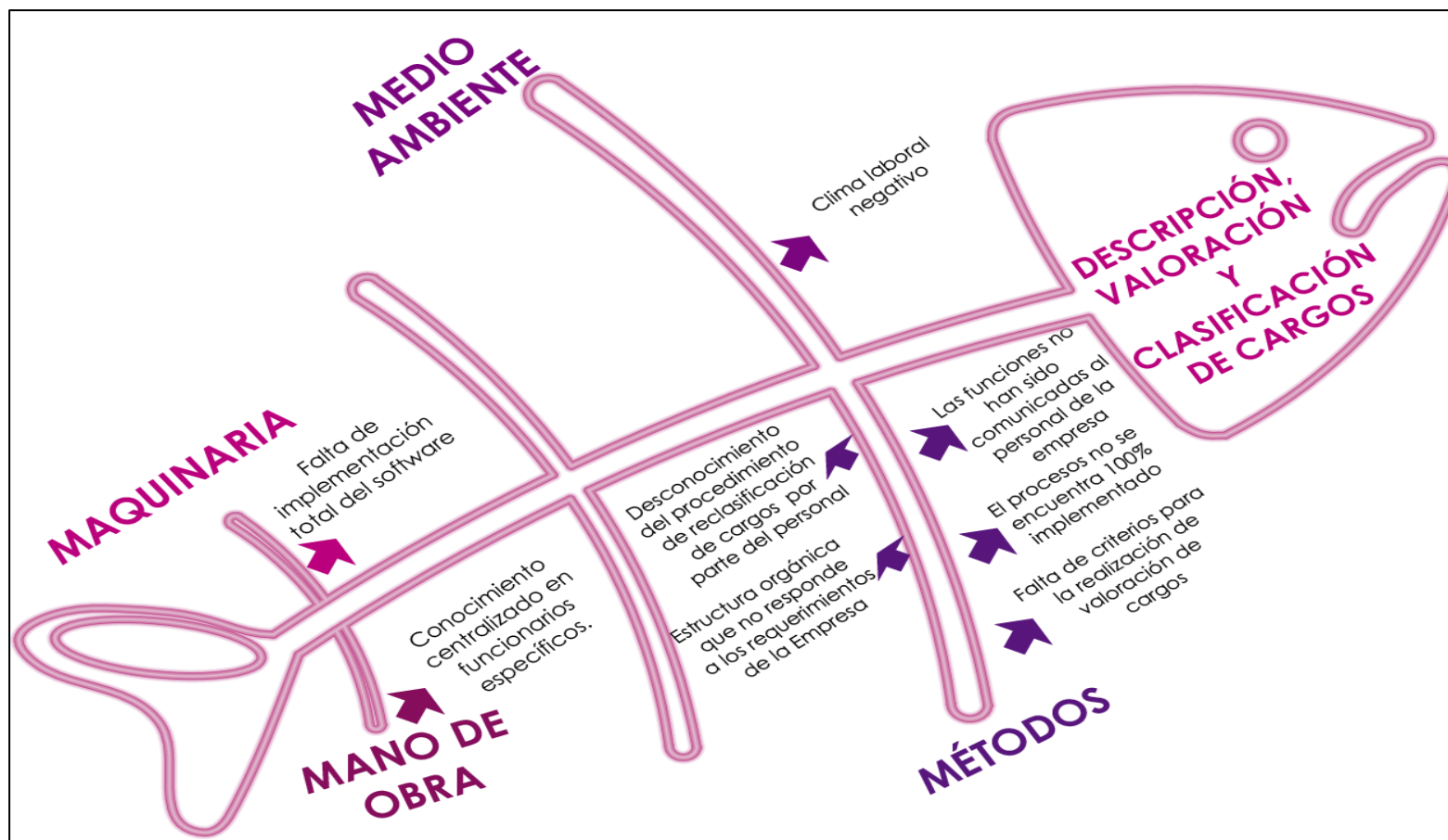
Fuente: Autores

GTH 09 Figura 30. Diagrama de Ishikawa del proceso de Concurso de Méritos y Oposición.



Fuente: Autores

GTH 10 Figura 31: Diagrama de Ishikawa del proceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos



Fuente: Autores

Como se puede observar en todos los diagramas, el principal factor en el que se engloban los problemas es “el método”, esto se debe a que al ser procesos en los que intervienen en su mayoría el recurso humano, un sin número de variables relacionadas con este tema distorsionan dichos procesos. La falta de estandarización de formatos puede contribuir en gran medida a la carencia del cumplimiento del plan de dotación anual que parece ser uno de los problemas que más importancia tiene.

Debido a lo mencionado, desde este punto ya se puede tener una visión de que lo que se deberá gestionar y mejorar son los asuntos relacionados con la metodología que se emplea para realizar las distintas actividades y tareas que componen a los procesos.

Para establecer objetivamente cuáles son los aspectos que deben ser mejorados y gestionados, se ha visto conveniente elaborar un análisis utilizando un diagrama de parteo.

Para la elaboración del diagrama mencionado, primeramente se elaboró una estratificación que nos permitió establecer una especie de jerarquía en la priorización de la mejora.

A continuación se expone una matriz en la cual podemos observar la frecuencia con la que se presentan los problemas según el proceso y la “M” analizada.

Tabla 4: Matriz con la frecuencia que se presentan los problemas

	MÉTODO	MAQUINARIA	MANO DE OBRA	MEDIO AMBIENTE	MATERIALES
GTH01	5	1	1	1	0
GTH02	4	2	0	1	0
GTH03	2	0	1	1	0
GTH04	5	2	2	1	0
GTH05	2	1	1	1	0
GTH07	3	1	1	1	1
GTH08	2	1	1	1	0
GTH09	4	1	1	1	0
GTH10	5	1	1	1	0
Total	32	10	9	9	1

Fuente: Autores

Como se puede observar según la estratificación realizada, al rededor del 52% de los problemas encontrados en los procesos hacen referencia al aspecto de los métodos,

seguido por la maquinaria que engloba aproximadamente el 16% de los conflictos encontrados; el medio ambiente y la mano de obra poseen el mismo porcentaje, siendo este el 14.75% y finalmente se encuentran los materiales cuya influencia es casi despreciable, ya que esta representa alrededor del 1.6% de los problemas encontrados.

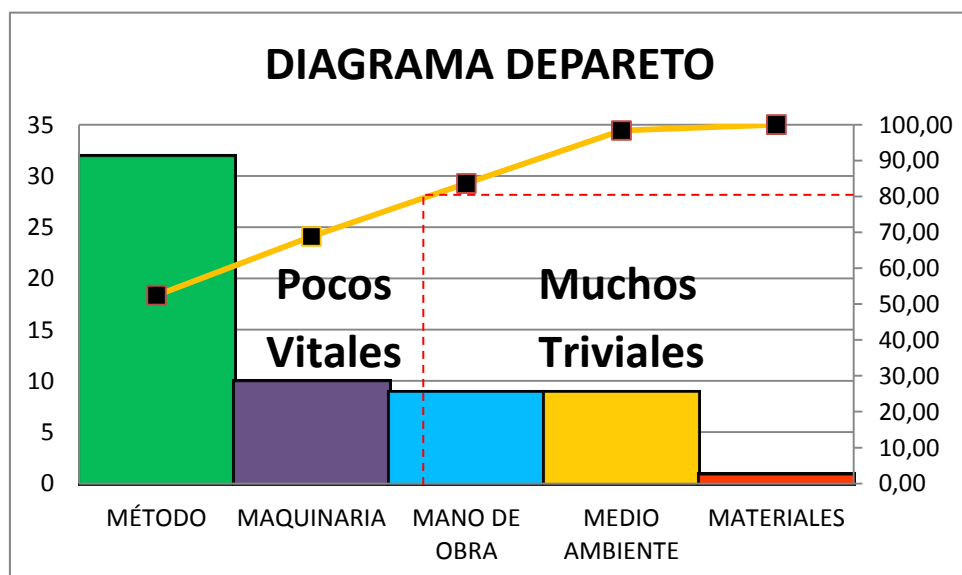
Una vez establecido esto, se procede a elaborar el diagrama de Pareto con los valores determinados en la estratificación.

Tabla 5: Resultados totales de la estratificación

'M''	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%	% ACUMULADO
MÉTODO	32	32	52.46	52.46
MAQUINARIA	10	42	16.39	68.85
MANO DE OBRA	9	51	14.75	83.61
MEDIO AMBIENTE	9	60	14.75	98.36
MATERIALES	1	61	1.64	100.00
	61		100.00	

Fuente: Autores

Figura 32: Diagrama de Pareto



Fuente: Autores

Como se puede observar los pocos vitales engloban completamente a los métodos, a la maquinaria y de manera parcial a la mano de obra, por lo tanto estos son los parámetros que deberán ser gestionados. Cómo se mencionó anteriormente esto se debe a que al ser un macro proceso que se relaciona directamente con el personal de la organización, existen una gran cantidad de variables que influyen en la falta de estandarización de procesos y en la desvinculación de los mismos.

Una vez establecidos cuáles son los aspectos a los que se debe dar mayor importancia, se procede a elaborar un análisis de los mismos.

- Métodos: el principal problema que se presenta en este parámetro tiene que ver con la falta de estandarización de formatos y con la desvinculación de información entre procesos.
- Máquinas: la problemática en este aspecto, tiene que ver con la falta de automatización en lo que se refiere a documentación.
- Mano de obra: En lo que se refiere a personal, se puede concluir que la carga de trabajo que se genera en los distintos procesos es desbalanceada y esto se puede deber principalmente a la falta de definición de funciones.

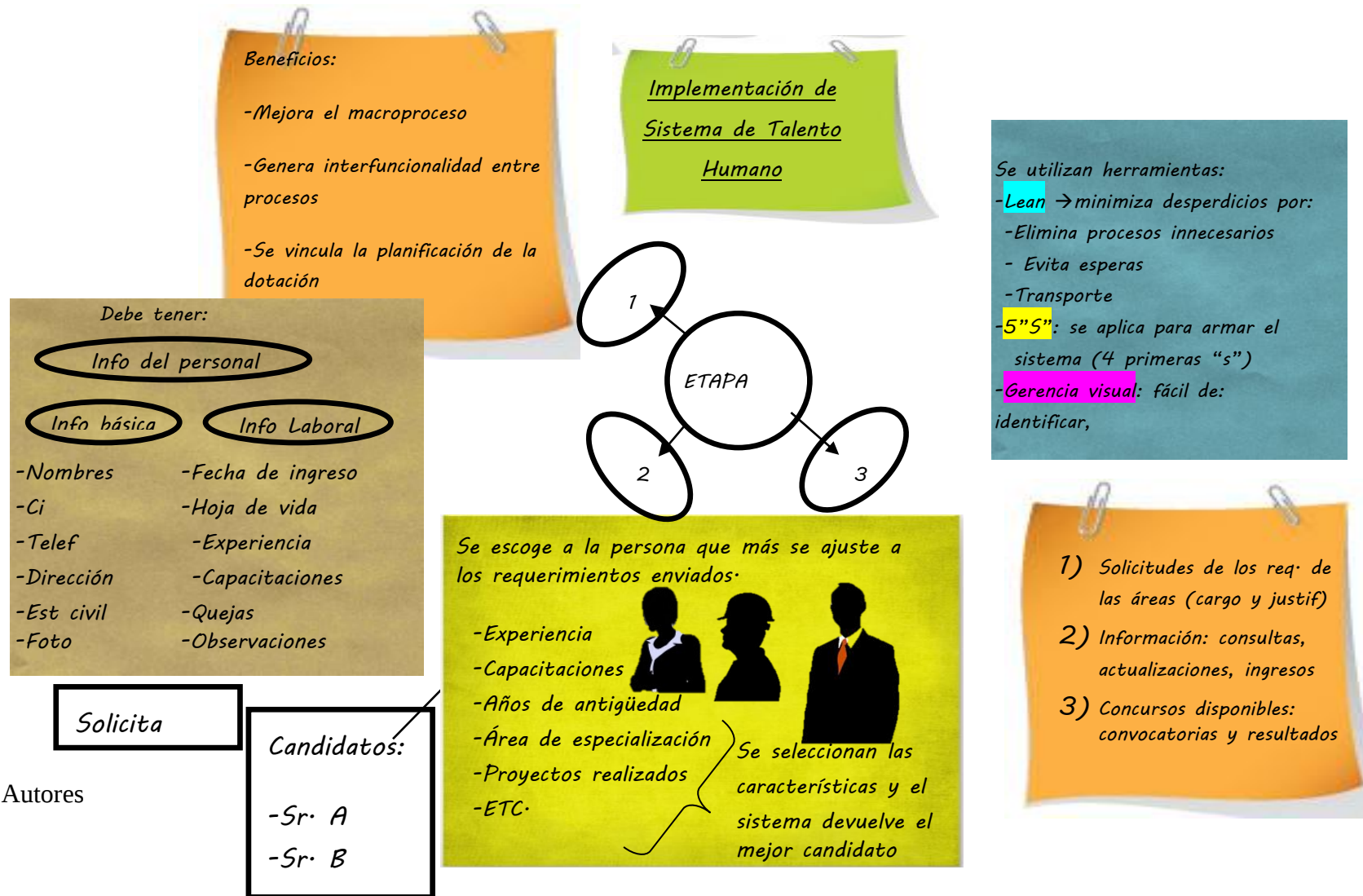
Se plantea como propuesta la implementación de un sistema que permita vincular la información utilizada por los distintos procesos que comprende el área; como se pudo observar en los diagramas de entradas y salidas, existen ciertos documentos que son solicitados entre los procesos, dichas solicitudes generan desperdicios de tiempo.

Para determinar el alcance de las características tanto de funcionalidad, como de diseño, se ha visto conveniente elaborar un “*brain storm - lluvia de ideas*” que nos permita establecer qué es aquello que debe contener el sistema.

Dicha lluvia de ideas fue realizada conjuntamente con el personal perteneciente al área de planificación de ETAPA EP. A esta fase se la considera como la etapa de la planeación del ciclo PHVA.

A continuación se expone la recopilación de ideas.

Figura 33: Brain storm” para la elaboración del sistema piloto para Talento Humano



Fuente: Autores

Tras relaizar la lluvia de ideas, se pudo determinar que para elaborar el sistema se aplicarán 3 herramientas de gestión las cuales son:

- **5 “S”.** (Se excluye la cuarta “s”) En este caso, la perspectiva con la que se aplica el sistema de las 5 “s” difiere del convencional, pues al tratarse de datos e información, la aplicación de los principios se efectúa de manera conceptual en el diseño del sistema propuesto.
 - **Seiri:** el primer principio nos indica, que existen ciertos elementos que deben ser eliminados del área de trabajo en este caso del proceso, por lo que se ha determinado cuál son las actividades que debe ser retirada de los procesos y automatizadas en un sistema, dicha información es la siguiente:
 - Manejo de información del personal.
 - Recepción de requerimientos de dotación.
 - Informe de convocatorias a los/las servidores/as.
 - **Seiton:** El segundo principio establece que la implementación del orden en un proceso, facilita la elaboración del mismo; por lo que se ha establecido que al implementar un sistema es necesario agrupar la información por módulos, para así facilitar el entendimiento y el manejo del mismo.
 - **Seiso:** el tercer principio hace referencia al mantenimiento del área de trabajo, en este caso hablamos del mantenimiento que se le debe dar al sistema, por lo que se establece que debe existir un espacio para elaborar actualizaciones de los datos ingresados al sistema y de esta manera poder tener un control real.
 - **Shitsuke:** Finalmente el quinto principio habla sobre la estandarización mediante el establecimiento de procedimientos que estimule a los colaboradores efectuar su trabajo tal y como la organización lo requiere; es por eso que se determinan formatos para ingreso de información al sistema.
- **Lean office:** con la implementación del sistema, la organización sería capaz de minimizar o eliminar ciertos tipos de desperdicios que se presentan en los

procesos que se llevan a cabo dentro del área de talento humano, estos desperdicios son:

“Procesos innecesarios”: Con la unificación de documentación dentro del sistema, los procesos evitarán efectuar las solicitudes de información, las cuales representan **“esperas”**, ya que debido a las distintas tareas que deben realizar los procesos, dichas solicitudes se tornan actividades de segundo plano, es decir son respondidas cuando se ha culminado la ejecución de sus actividades principales; de igual manera se generan pérdidas de tiempo por **“transporte”** ya que al no encontrarse correctamente vinculados los procesos, se crea un mal entendimiento del flujo del proceso. Finalmente se presentan desperdicios por **“exceso de Inventarios”** debido a que existe un gran número de funcionarios dentro de la organización, al momento que se requiere cierta información sobre ellos, se torna complicada la recuperación de la misma, debido a la cantidad de carpetas y documentos existentes.

- **Gerencia Visual:** El sistema deberá poseer un diseño atractivo hacia los funcionarios, al decir atractivo se hace referencia a que este debe ser fácil de identificar, usar y entender; ya que el sistema es una herramienta de apoyo para los usuarios que permitirá facilitar la ejecución de ciertas actividades.

Tras la implementación de estas herramientas, se plantea la propuesta de implementar en el sistema tres módulos, los cuales se explican a continuación.

Módulo 1- Requerimientos de personal: este módulo se compone en las siguientes aplicaciones.

Ingresos: Esta aplicación nos permite ingresar al sistema el perfil de los funcionarios, ingresando aquella información básica, es decir netamente personal y de igual manera aquella información laboral.

Se ha definido que la información básica debe estar compuesta por:

- Nombres y Apellidos
- Número de cédula
- Dirección y teléfono
- Estado civil
- Fotografía actualizada (de forma anual)

Por otra parte la información laboral debe contener los siguientes puntos:

- Fecha de ingreso a la organización
- Experiencia Laboral
- Capacitaciones recibidas
- Quejas o sanciones recibidas
- Observaciones

Consultas: En la aplicación de consultas, cada funcionario podrá ingresar a su perfil con la finalidad de verificar que este se encuentre con la información correcta y con las actualizaciones debidas. A los funcionarios se les otorgará un usuario y deberán crear su clave de acceso.

Actualizaciones: Debido a las distintas capacitaciones que pudieran recibir los funcionarios a lo largo del tiempo, se ha visto indispensable establecer una aplicación que permita actualizar la información del funcionario.

Módulo 2 – Concursos disponibles: Este módulo tiene el objetivo de dar a conocer a los funcionarios, las distintas convocatorias a concursos que presenta la organización; se deberá exponer cierta información que sirva de complemento para el módulo como lo es: la fase en la que se encuentra la convocatoria, es decir si esta está próxima a iniciarse, si se encuentra en proceso o si ya ha finalizado. Por otra parte es necesario establecer los requisitos que debe poseer el personal que desea postularse; de igual manera es conveniente exponer los resultados de las evaluaciones.

Módulo 3 – Información: Este módulo permite a las distintas áreas de la organización, determinar sus requisitos de personal, pues mediante el establecimiento de características, el sistema es capaz de establecer qué funcionario se adapta de mejor manera al perfil solicitado. Para realizar la solicitud de personal, el peticionario deberá establecer el área que requiere al personal y justificar dicho requerimiento.

Los beneficios que implica la implementación de este sistema se centran principalmente en la vinculación generada entre procesos, pues serán capaces de compartir información con sus respectivas restricciones. Específicamente los procesos de Planificación de la Dotación y Desarrollo de Plan y Carrera podrán

cumplir con sus objetivos que son “Analizar y determinar la necesidad de personal en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados” e “Impulsar el desarrollo de habilidades y aptitudes del Talento Humano, así como la especialización de los mismos en las respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño” respectivamente.

Como se expresó en el alcance del presente trabajo de titulación, para las tres siguientes etapas del ciclo PHVA, se planteará únicamente una propuesta de gestión.

A continuación se desarrollan dichas etapas.

4.2. Hacer

Para la etapa de hacer, es decir ejecutar lo planeado, que es la elaboración de un sistema, se presenta la propuesta del diseño del mismo, así como de su posible funcionamiento.

A continuación se exponen las imágenes de dicha simulación.

Figura 34: Inicio sistema piloto de Talento Humano



Fuente: Autores

El inicio del sistema presenta los módulos a los que podrá tener acceso el usuario siendo estos: Concursos Disponibles, Información del Personal y Requerimientos de Personal. A continuación se expone cómo se compone cada uno de estos.

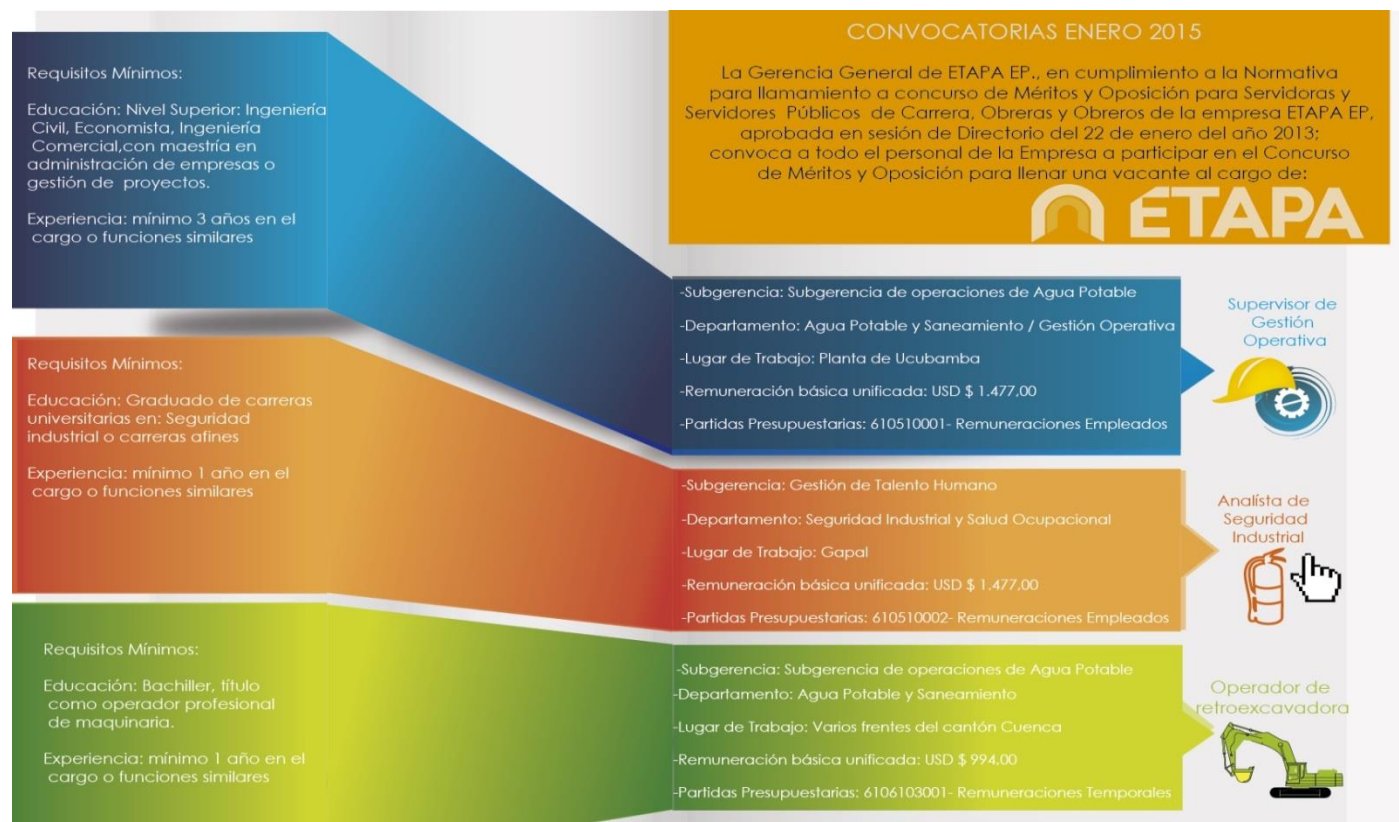
Figura 35: Inicio del módulo de concursos disponibles



Fuente: Autores

El módulo de concursos disponibles está compuesto por las convocatorias vigentes y posteriormente por los resultados de la misma.

Figura 36: Convocatorias para concursos

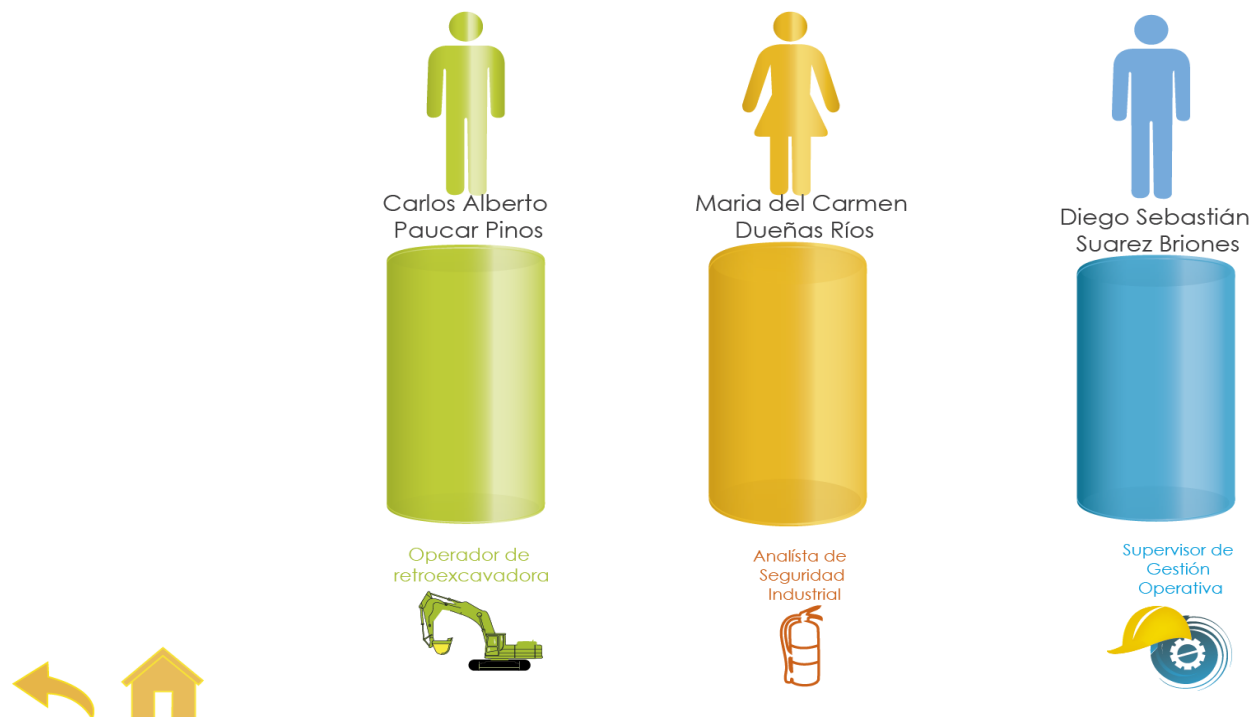


Fuente: Autores

Las convocatorias serán agrupadas y presentadas de manera mensual, como información complementaria se tiene el cargo que se convoca, la subgerencia y el departamento que requieren el personal, el lugar donde desempeñará las actividades laborales el servidor, la remuneración que se percibirá y los requisitos mínimos que deberá poseer el aspirante al cargo.

Figura 37: Resultados de los concursos

Según los resultados obtenidos tanto en la fase de méritos, como en la de oposición; se procede a exponer quiénes fueron los servidores que obtuvieron la mayor puntuación.



Fuente: Autores

Tras efectuarse el proceso de concurso de méritos y oposición, los resultados obtenidos serán publicados en la aplicación de “resultados” del módulo de convocatorias disponibles, se expondrá el cargo para el que se convocó y sus respectivos ganadores.

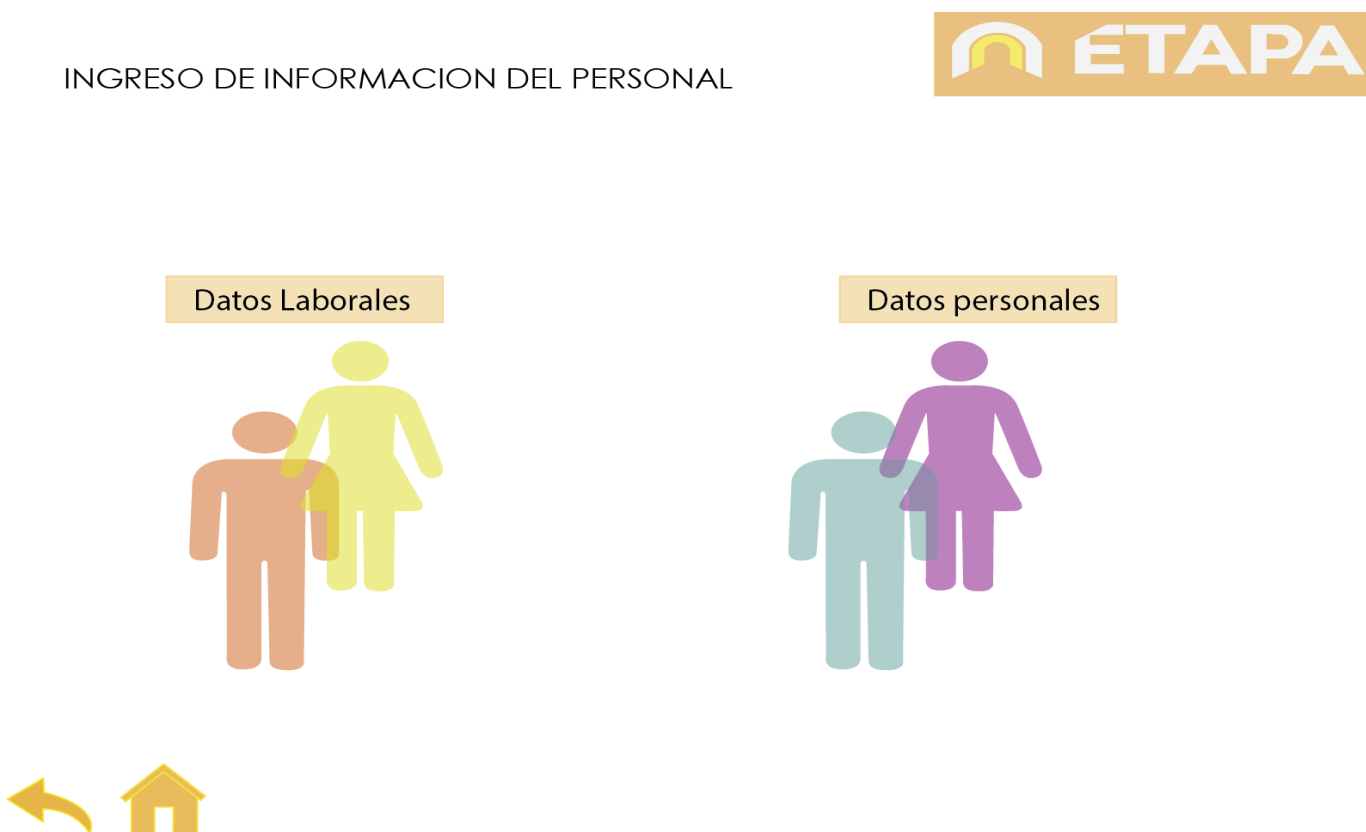
Figura 38: Inicio del módulo de Información de personal



Fuente: Autores

Como segundo módulo, se tendrá el de Información del Personal, el cual permitirá efectuar ingresos de información del personal, actualizaciones de sus datos y consultas, con la finalidad de mantener siempre una base de datos actualizada y sin errores.

Figura 39: Inicio del sub-módulo de ingreso de información de personal



Fuente: Autores

Los ingresos que se efectúen de la información del personal podrán ser tanto personal como laboral, dependiendo del tipo de información que se desee ingresar, se desplegaran las siguientes opciones.

Figura 40: Ingreso de los datos laborales



DATOS LABORALES

Trayectoria Laboral

Empresa

Teléfono

Tipo de empresa

Sector empresarial

Cargo

Área

Fecha / inicio

Fecha / fin

Funciones

---SELECCIONE---

---SELECCIONE---

---SELECCIONE---

1 ▾

1 ▾

2014 ▾

1 ▾

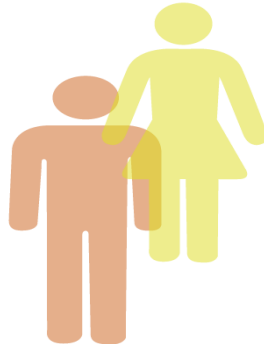
1 ▾

2014 ▾

Jefe Inmediato

AGREGAR

GUARDAR



Fuente: Autores

Los datos laborales hacen referencia a la trayectoria laboral que ha tenido el servidor, existe la opción de agregar tantos como sean necesarios.

Figura 41: Ingreso de los datos personales



DATOS PERSONALES

Datos Personales 1

Apellidos

Nombres

País/nacimietno

Provincia/nacimietno

Ciudad/nacimietno

Fecha de nacimiento

N° Ifentificación

Foto

Datos Personales 2

Genero

Estado civil

Hijos

Dirección

País/residencia

Provincia/residencia

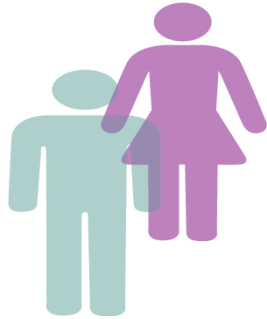
Ciudad/residencia

Teléfono convencional

Teléfono movil

E mail

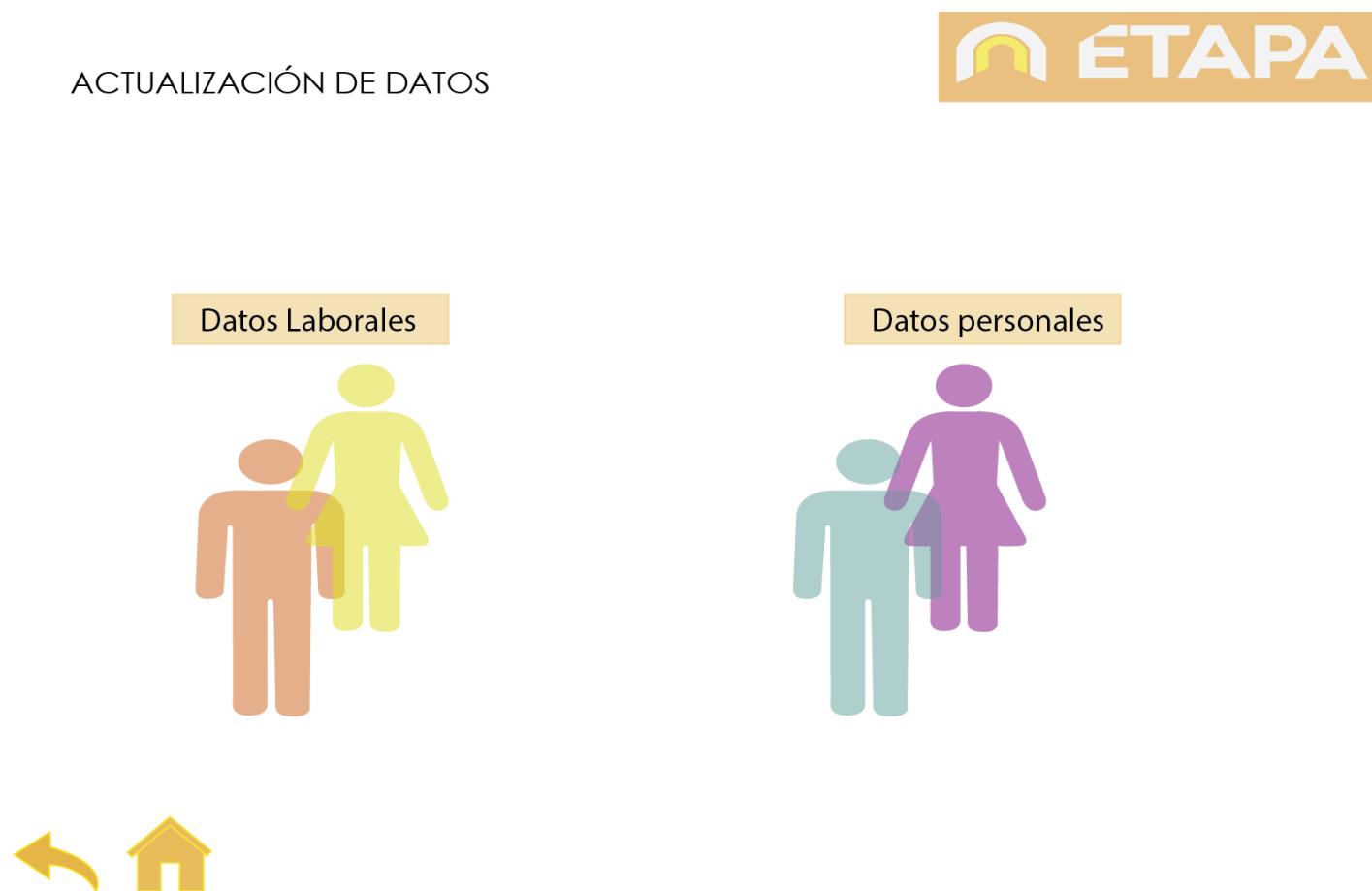
←
🏠



Fuente: Autores

En lo que se refiere a información personal, se solicitan datos básicos sobre el servidor y de igual manera se solita una fotografía, la cual debe ser actualizada de manera anual.

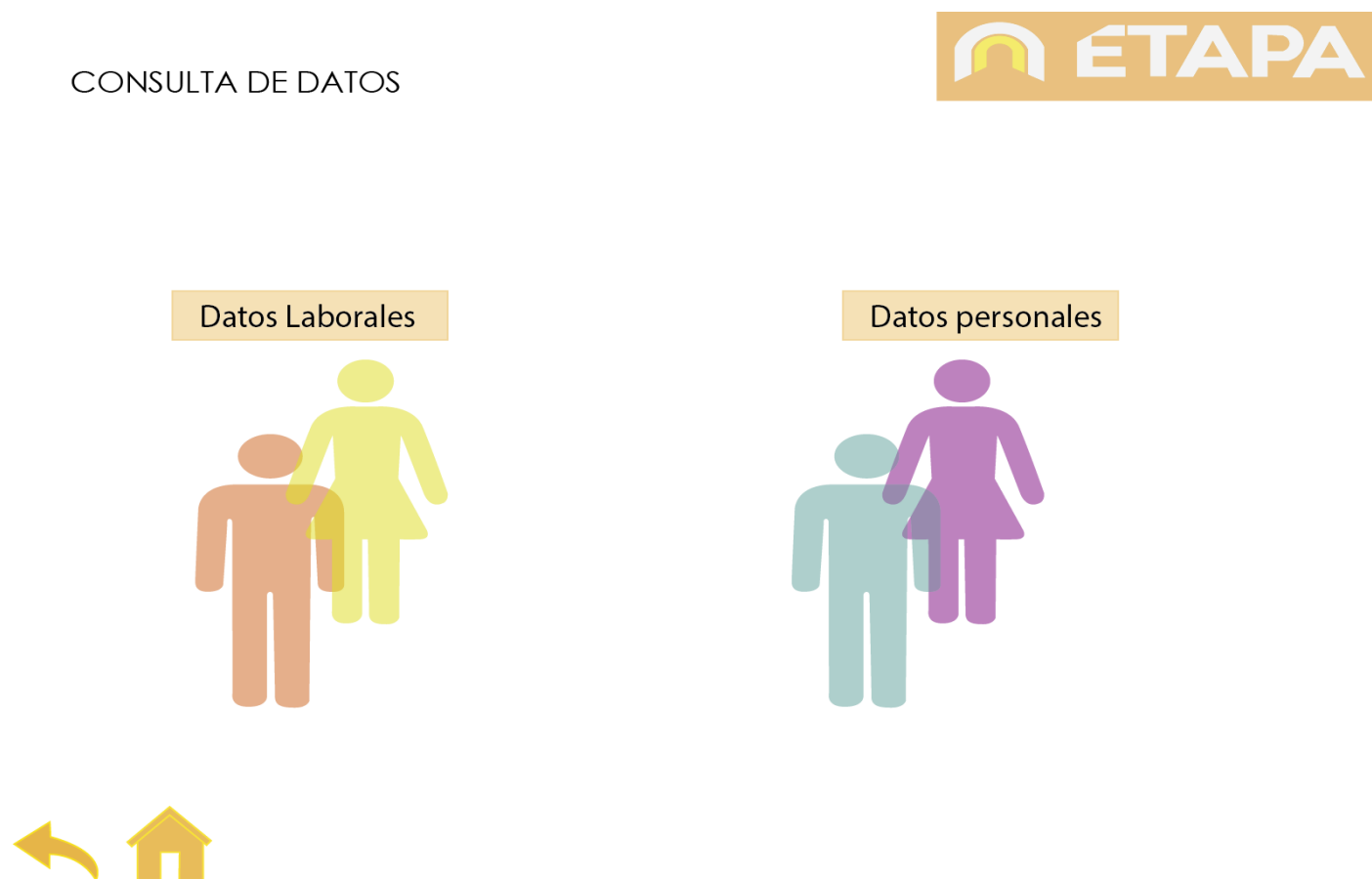
Figura 42: Inicio del sub-módulo de actualización de datos del personal



Fuente: Autores

De ser el caso que se necesite efectuar una actualización de datos del servidor, existirá la posibilidad de actualizar los datos tanto laborales, como personales y será posible editar los campos expuestos en las dos imágenes anteriores.

Figura 43: Inicio del sub módulo de consulta de datos



Fuente: Autores

La aplicación de consulta de datos tiene la finalidad de permitir a los servidores consultar su información y verificar que esta se encuentre correcta y actualizada.

Figura 44: Consulta de los datos laborales



DATOS LABORALES

Trayectoria Laboral

Empresa	Ministerio de Producción		
Teléfono	07 818182		
Tipo de empresa	Ministerio		
Sector empresarial	Público		
Cargo	Analista de Procesos		
Área	Procesos		
Fecha / inicio	1	12	2010
Fecha / fin	15	10	2014
Funciones	.Levantamiento de Procesos .Gestión de Procesos .Implementación Lean en procesos .Elaboración de instructivos		
Jefe Inmediato	Gerente de Procesos		






Fuentes: Autores

Como se puede observar se presenta un ejemplo de consulta de información laboral de una colaboradora.

Figura 45: Consulta de los datos personales



DATOS PERSONALES

Datos Personales 1

Apellidos	María del Carmen
Nombres	Dueñas Ríos
País/nacimietno	Ecuador
Provincia/nacimietno	Azuary
Ciudad/nacimietno	Cuenca
Fecha de nacimiento	05 / 10 / 1985 ▼
N° Ifentificación	0113259785

Foto

Seleccione archivo






Datos Personales 2

Genero	Femenino
Estado civil	Casada
Hijos	2
Dirección	Pinos y cedros 1-125
País/residencia	Ecuador
Provincia/residencia	Azuary
Ciudad/residencia	Cuenca
Teléfono convencional	4086247
Teléfono movil	0996647511
E mail	mcarne@etapa.net.ec



Fuente: Autores

Como se puede observar se presenta un ejemplo de consulta de información personal de una colaboradora.

Figura 46: Ingreso al módulo de requerimientos de personal



Fuente: Autores

Como último módulo se encuentra el de Requerimientos del Personal, el cual permitirá efectuar requerimientos y búsquedas de perfiles.

Figura 47: Ingreso del requerimiento de personal

INGRESE SU REQUERIMIENTO

Área

Cargo

Justificación

ENVIAR



Fuente: Autores

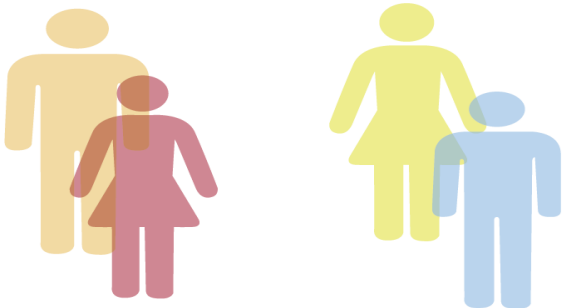
Para el ingreso de requerimientos, se solicitará información breve sobre dicho requerimiento como: el área que los solicita, el cargo que tendrá la persona requerida y una justificación del requerimiento, según esta información se consultará el Plan Anual de Dotación y se determinará si el requerimiento se encuentra o no alineado ha dicho plan.

Figura 48: Ingreso del requerimiento de personal 2



Seleccione las características que deberá tener el funcionario/a

► Área ---SELECCIONE--- Proyectos / Agua Gestión Telecom Planificación Gestión Integral Ambiental Mercado / Oferta Relación / Cliente Talento Humano Administrativa Financiera Aprovisionamiento Gestión Legal	► Tiempo/experiencia --▼ Años 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10 -	► Antigüedad en la empresa --▼ Años 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10 -	► Profesión ---SELECCIONE--- Ingeniero/a Economista Arquitecto/a Tecnólogo/a Contador/a Licenciado/a	► Nivel de educación ---SELECCIONE--- Certificación Bachillerato Tecnólogo Linceciatura Diplomado Especialización Master Doctorado	► Idioma ---SELECCI Inglés Frances Mandarín Portugués Alemán ► Nivel --▼ 1 2 3 4	► Competencias ---SELECCIONE--- Aprendizaje continuo Trabajo en equipo Liderazgo Relaciones Humanas Iniciativa Conocim. Organiza. Actitud de cambio ► Porcentaje %▼
--	---	---	---	--	--	--

Fuente: Autores

Por otra parte en la búsqueda de perfiles, se deberá seleccionar cierta información que permitirá que el sistema efectúe la búsqueda solicitada y devuelva como resultados a los/las candidatos/as que más se adaptan a dicho perfil.

Figura 49: Resultados de los funcionarios/a más apta para el cargo



Fuente: Autores

Tras establecer el perfil que se solicita, el sistema devuelve como resultado a los/las cuatro servidores/as que mejor se adaptan al requerimiento; como información complementaria se añade el porcentaje de cumplimiento de las características establecidas.

Lo que se quiere lograr con la implementación del sistema expuesto es maximizar la productividad del personal de Talento Humano, minimizando la elaboración de tareas que pueden ser efectuadas por un sistema; de igual manera es de gran importancia considerar la posible implementación de una automatización de documentos que permita agilizar ciertos procesos y respaldar información.

4.3. Verificar

Para ejecutar la tercera etapa del ciclo PHVA, la cual es verificar si la acción correctiva efectuada en la segunda etapa ha tenido algún efecto sobre el problema que se analizó en la primera fase, se han implementado ciertos indicadores que nos permitirán determinar si se han logrado dichos avances.

Para cada proceso se analizarán ciertos indicadores operativos y otros del proceso en sí. Las metas que deberán alcanzarse en lo que se refiere a los indicadores serán propuestas únicamente por el personal de Talento Humano.

Como se expuso anteriormente en esta fase se presentará simplemente una propuesta de verificación. Ya que se ha decidido que la mejor manera de efectuarla es con la implementación de indicadores y debido a la importancia que representan estos en cualquier proceso, se dedicará un capítulo (**Capítulo V**) para su identificación y gestión.

4.4. Actuar

Finalmente como cuarta etapa se encuentra la fase de actuar, es aquí en donde empieza un periodo de estandarización, pues si el problema encontrado no fue resuelto, se debe cambiar la perspectiva con la que se lo analizó en un principio; caso contrario si este fue resuelto, se debe generar un análisis de nuevas circunstancias, manteniendo el formato que se ha propuesto anteriormente y así continuar mejorándolas.

Para esta etapa se ha establecido la elaboración de un formato que nos permita representar los resultados de los indicadores y posterior a esto realizar un análisis de dichos resultados para de esta manera determinar la acción correctiva que debe ser efectuada.

De igual manera la elaboración de esta etapa será planteada en parte del **Capítulo V** y en el **Capítulo VI**.

Capítulo V:

INDICADORES

“Lo que no se DESCRIBE, no se puede MEDIR,

Lo que no se MIDE, no se puede CONTROLAR,

Lo que no se CONTROLA, no se puede GESTIONAR,

Lo que no se GESTIONA, no se puede MEJORAR”

Anónimo

Usualmente a los indicadores se los considera como datos referenciales de ciertas variables que determinan o miden el cumplimiento de parámetros establecidos, pero no se suele tener muy claro cuál es el objetivo de un indicador, es cierto que generalmente son usados para medir la ejecución de procesos, pero como lo dice José Antonio Heredia en su libro *“ Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos”*, *“el objetivo de un sistema de indicadores es la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, aquellos que permitan obtener ventajas competitivas en el mercado”* (Álvaro); y pues es así, la finalidad de implementar un sistema de gestión de calidad no es simplemente estructurar a la organización por procesos o establecer indicadores o gestionar la organización, todo esto se lo hace con el propósito de cumplir con las metas establecidas por la alta dirección, las cuales son generalmente metas económicas que permitan el desarrollo tanto organizacional, así como del poder adquisitivo.

Por todo esto es absolutamente necesaria la inter funcionalidad de una organización, pues de esta manera se logra una cultura de objetivos comunes y se posee un direccionamiento correcto; para esto es necesario poseer un sistema de indicadores.

El presente capítulo tiene como finalidad establecer indicadores en cada proceso previamente identificado y gestionado. En el capítulo anterior “Gestión de procesos”, pudimos observar que en la tercera etapa del ciclo de Deming “verificar”, se ha visto

indispensable poseer puntos de referencia que nos permitan visualizar la evolución de la mejora propuesta, por lo que los indicadores propios de cada proceso son los que nos darán dicha guía.

5.1. Gestión de Indicadores

Como ya se expresó previamente, para realizar cualquier cambio o implementación en una organización es necesario considerar la cultura organizacional que se posee, pues adaptarse al cambio muchas veces resulta difícil para los colaboradores, especialmente cuando se poseen ciertos paradigmas que crean rechazos a dichas modificaciones. Al implementar indicadores se crea la idea de que se lo hace para medir algo y esto es verdad, pero no se tiene claro qué es realmente lo que se quiere medir, lo que genera incertidumbre en el clima laboral; como lo dice Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo en su libro “Indicadores de Gestión”, existen ciertos paradigmas acerca de la medición, algunos de estos son:

- La medición precede al castigo
- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil

“La medición precede al castigo”, esta creencia se fundamenta principalmente en el mal uso que se le ha dado a la medición de indicadores en varias organizaciones a lo largo de la historia, pues generalmente de manera incompetente se la usa para crear presión y a su vez sancionar a los colaboradores en caso de que dichas mediciones generen resultados negativos; esto a su vez se da por la falta de conocimiento sobre el tema por parte de la alta dirección; por lo que el cambio se dará al momento que los líderes decidan buscar soluciones en vez de represalias.

“No hay tiempo para medir”, este paradigma es una consecuencia del primero, pues al identificar el proceso de medición como una amenaza que puede generar sanciones, se crea una desvinculación ya que la persona encargada de realizar la gestión, ve la medición como algo ajeno a su trabajo; cuando debería ser todo lo contrario, ya que es responsabilidad de cada colaborador monitorear el avance o cumplimiento de sus labores para de esta manera poder tomar acciones preventivas y correctivas y disminuir así los resultados negativos de las mediciones.

“Medir es difícil” medir como cualquier otro proceso puede resultar complicado, especialmente si no se posee el conocimiento sobre su utilidad, ya que lo que no se conoce, no se puede describir y lo que no se puede describir, no se puede medir; Por lo que aquí se corrobora el hecho de que cada persona debe ser responsable de monitorear y gestionar el cumplimiento de su trabajo. (Jaramillo)

Una vez superadas estas creencias que afectarían de cierta forma la identificación e implementación de la gestión de indicadores, es factible empezar con la fase de identificación de indicadores para cada proceso en estudio; pero no basta únicamente establecer los indicadores, sino es necesario determinar quién será el responsable de medirlos, ya que “Lo que no se mide, no se puede controlar, lo que no se controla, no se puede gestionar, y lo que no se gestiona, no se puede mejorar; y la mejora es el objetivo principal de la gestión de procesos.”

Se ha visto conveniente establecer dos tipos de indicadores, primeramente están los indicadores del proceso en sí, que nos permiten determinar de manera general como se encuentra el proceso y si este está avanzando de forma positiva o negativa. Por otra parte están los indicadores operativos, que son aquellos que nos muestran el cumplimiento de las actividades que conforman el proceso. Existe una gran diferencia entre estos indicadores, pues los del proceso determinan el porcentaje de cumplimiento, mientras que los operativos no aceptan porcentajes de cumplimiento, son dicotómicos, es decir indican si cumplen o no con lo establecido.

En ambos casos es necesario establecer ciertos factores como lo son la frecuencia de medición y evaluación de los indicadores, así como describir brevemente la definición, la forma de cálculo y el objetivo de cada indicador, de igual manera es indispensable determinar sus unidades, estas deben ser lo más simples posibles para poderlas comprender e interpretar.

A continuación se procede a establecer cada uno de los factores mencionados para los procesos que conforman el macro proceso de Talento Humano de ETAPA.

- **GTH01 - Reclutamiento, selección y contratación de personal.**

Este es uno de los procesos más importantes que se dan dentro de la Subgerencia de Talento Humano, ya que es por aquí por donde empieza a darse la añadidura de valor para el macro proceso, debido a esto es indispensable establecer indicadores que

contemplan aquellos factores esenciales que deben ser medidos, por lo que se ha planteado la implementación de cuatro indicadores, los cuales se describen a continuación.

I1-GTH01. Cumplimiento del tiempo establecido para la contratación en base a las necesidades de la Empresa.

Se ha planteado este índice, ya que no basta con cumplir con los requerimientos del personal, sino hacerlo a tiempo, para calcular esto, se utilizará la relación entre el número de contrataciones realizadas dentro del plazo establecido y el número total de contrataciones realizadas dentro de un período de tiempo; la información que se utilice para realizar los cálculos provendrá de los informes de requerimiento para contratación de personal.

A demás se debe tener en cuenta que debido a la naturaleza de cada actividad a realizar para efectuar la contratación el tiempo límite de contratación variará, por lo que se han establecido plazos por cada actividad, los cuales se exponen a continuación.

Tabla 6: Plazos para Actividades del Subproceso de Contratación del Personal

ACTIVIDAD	PLAZO (días)
Oficio de solicitud de certificación Presupuestaria	1
Definición de aspirantes	5
Plazo concedido a aspirantes para entrega de documentación y exámenes	3
Completar el formulario de requerimiento y enviarlo a la Gerencia General	2
Aprobación por parte de la Gerencia General	2
Realización y suscripción del contrato por parte de Asesoría Jurídica	3
Inducción y oficio de vinculación	1
Tiempo total estándar	17

Fuente: Etapa EP, 2014

Como se puede observar, al final se determina un tiempo estándar de 17 días para efectuar la contratación, el cual puede variar con las debidas justificaciones.

La medición y evaluación del indicador obtenido se efectuará de manera semestral y estará a cargo del Administrador de Talento Humano.

I2-GTH01. Evaluación del Desempeño en el periodo de prueba para servidores públicos recién contratados.

El cual según los resultados obtenidos al finalizar cada evaluación al personal, realiza una comparación de dichos resultados con una escala pre establecida, dicha información la proporciona el proceso de evaluación del desempeño. La medición y evaluación de este indicador estará bajo la autoría del Responsable de Selección de Personal, la medición será realizada cada vez que finalice el periodo de prueba y la evaluación será realizada anualmente.

I3-GTH01. Porcentaje de cobertura de requerimientos de personal solicitados por las áreas de la empresa.

Este indicador es un resultado de la relación inversamente proporcional de los requerimientos cubiertos sobre los requerimientos solicitados, así como lo expresa la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Requerimientos Cubiertos}}{\text{Requerimientos solicitados}} * 100$$

La medición de este índice será realizada cada seis meses y su evaluación, cada año; el responsable de efectuar estas actividades es el Responsable de Selección de Personal.

I4-GTH01. Porcentaje de Requerimientos de Personal, cubiertos con personal de ETAPA EP.

Este índice hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de cubrir los requerimientos de personal de las áreas, con personal interno de la organización, para esto se emplea la relación entre los requerimientos cubiertos con personal de ETAPA EP y los requerimientos solicitados; se empleará la siguiente fórmula para su cálculo.

$$\frac{\text{Requerimientos cubiertos con personal de Etapa EP}}{\text{Requerimientos solicitados}} * 100$$

La medición de este índice será realizada cada seis meses y su evaluación, cada año; el responsable de efectuar estas actividades es el Responsable de Selección de Personal.

- **GTH02 - Formación y Capacitación.**

Para el proceso de Formación y Capacitación se ha visto conveniente determinar cómo se ha cumplido el Plan de capacitación, lo que incluye cuantificar las capacitaciones que han sido efectuadas que hayan sido o no consideradas dentro de dicho plan; para lo cual se emplearán los siguientes indicadores.

I1-GTH02. Total de Capacitaciones realizadas.

Para la realización del plan anual de formación y capacitación es necesario tener un referente, es decir un historial de datos que permitan realizar proyecciones, por lo que anualmente esto será cuantificado con el uso este indicador, el cual es la sumatoria de las capacitaciones realizadas, ya sean las programadas, como las otras necesidades de capacitación.

I2-GTH02. Nivel de Cumplimiento del Plan de Capacitación.

Una vez realizado el plan anual de capacitación, se debe analizar si este se está llevando a cabo, por lo que se plantea el indicador del nivel de cumplimiento del plan de capacitación. Para calcularlo, se emplea la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de Capacitaciones realizadas dentro del periodo de medición}}{\text{Número de Capacitaciones que se encuentran definidas en el Plan de Capacitación}} * 100$$

Dicho indicador será monitoreado de manera trimestral por el Administrador de Desarrollo de Talento Humano.

I3-GTH02. Porcentaje de otras necesidades de capacitación ejecutadas.

Como según lo indica uno de los procedimientos del proceso de formación y capacitación, existen ciertos aspectos del personal que necesitan ser tomados en cuenta, como lo es la identificación de debilidades en materia de conocimiento, por lo que la empresa ha visto conveniente cubrir dichas debilidades con capacitaciones, al establecer un indicador, lo que se desea lograr es cuantificar el número de

capacitaciones que se han realizado y que no se han visto contempladas en el Plan Anual de Capacitación. Para esto se calcula la relación inversamente proporcional de todas las capacitaciones que no han sido consideradas dentro del Plan Anual de Formación y Capacitación y el total de capacitaciones realizadas durante el periodo analizado.

Se ha establecido que este indicador será medido y evaluado cada tres meses, dicha medición estará bajo la responsabilidad del Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quién obtendrá la información necesaria de los informes de otras necesidades de Capacitaciones realizadas.

La fórmula utilizada para calcular dicho indicador será la siguiente.

$$\frac{\text{Número de otras necesidades de capacitación realizadas dentro del periodo de medición}}{\text{Total de capacitaciones realizadas dentro del periodo de medición}} * 100$$

De esta manera se obtendrá un resultado porcentual, lo que facilita en gran medida el entendimiento de los resultados así como la representación gráfica de los mismos.

- **GTH03 – Inducción.**

En el proceso de inducción, tras pasar la etapa de inducción general, se procede a realizar la inducción específica, cuyo contenido depende de cada área a la que vaya el personal; se ha visto conveniente establecer un indicador que nos permita determinar el nivel de cumplimiento de la inducción específica, es decir en cada área

I1-GTH03. Nivel de cumplimiento de la Inducción Específica.

Para calcular dicho indicador, se determina el cociente entre el número de otras necesidades de capacitación realizadas dentro del periodo de medición y el total de capacitaciones realizadas dentro del mismo periodo, el responsable de llevar a cabo su medición y evaluación mensualmente es el Administrador de Desarrollo y Talento Humano, el cual tras obtener los valores provenientes de los reportes de inducción específica, deberá reportar los resultados generados al Subgerente de Talento Humano.

La fórmula a utilizar será la siguiente.

$$\frac{\text{Número de otras necesidades de capacitación realizadas dentro del periodo de medición}}{\text{Total de capacitaciones realizadas dentro del periodo de medición}} * 100$$

- **GTH04 - Evaluación del Desempeño.**

Para los indicadores pertenecientes al proceso de evaluación del desempeño, el responsable de su medición será el Administrador de Desarrollo de Talento Humano y su frecuencia de evaluación y medición será anual, a continuación se exponen dichos indicadores.

I1-GTH04. Porcentaje de servidores que no llegaron a la calificación mínima requerida en la Evaluación de Desempeño.

Una de las tareas del proceso de evaluación del desempeño es cuantificar la cantidad de colaboradores que no llegan a cumplir con las expectativas de la organización al momento de evaluarlos, por lo que se plantea el uso del siguiente indicador.

Como una gran ventaja de implementar este indicador es la determinación de acciones correctivas para dicha situación.

La fórmula a utilizar será la que se muestra a continuación.

$$\frac{\text{Número de servidores que no llegaron al promedio mínimo requerido en la Evaluación de Desempeño}}{\text{Número total de servidores evaluados}} * 100$$

El promedio mínimo será establecido por el personal de Talento Humano.

I2-GTH04. Porcentaje de Cumplimiento de la entrega de las retroalimentaciones dentro del plazo establecido.

Este indicador permitirá determinar cómo se está gestionando la información, es decir si existe una retroalimentación dentro de las distintas áreas que componen la organización y de igual manera cuantificar la entrega oportuna de las actas, es decir dentro del plazo establecido; para esto se deberá definir el tiempo límite de entrega de dichas actas.

A este indicador que es la relación entre el número de actas de retroalimentación dentro del tiempo establecido y el número total de servidores evaluados, se lo calculará con la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de actas de retroalimentación recibidas dentro del tiempo establecido}}{\text{Número total de evaluados}} * 100$$

- **GTH05 - Control Disciplinario.**

En el proceso de control disciplinario se ha establecido que existirán 3 indicadores que permitirán la gestión de dicho proceso, a continuación se define cada uno de ellos.

I1-GTH05. Índice de Permanencia del Personal.

Este indicador tiene como finalidad determinar el tiempo que los colaboradores permanecen laborando dentro de su jornada de trabajo, la información necesaria para realizar los cálculos será proporcionada por el sistema de control de asistencia y el sistema de administración salarial; el responsable de realizar las mediciones cada mes será el Administrador de Remuneraciones y Control.

El índice será calculado de la siguiente manera.

$$\frac{\text{Total de minutos trabajados}}{\text{Total de minutos}} * 100$$

I2-GTH05. Porcentaje de Sanciones efectuadas.

Este indicador será medido y evaluado mensualmente por el administrador de Remuneraciones y Control, la información necesaria será obtenida de los registros de sanciones que posee la empresa, este índice es la relación inversamente proporcional del número de sanciones efectuadas y el número de servidores activos dentro del periodo de tiempo establecido

$$\frac{\text{Sanciones efectuadas}}{\text{servidores activos}} * 100$$

I3-GTH05. Porcentaje de Permisos justificados con recuperación de tiempo no laborado.

Para implementar este indicador, se utilizarán los datos que se obtengan del reporte de control de asistencia, la evaluación y medición se la realizará de manera mensual empleando la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Total de permisos otorgados con recuperación de tiempo no laborado}}{\text{Total de permisos otorgados}} * 100$$

Al igual que en los anteriores indicadores del proceso, el responsable de efectuar las mediciones es el administrador de remuneración y control.

- **GTH07 - Planificación de la Dotación de Personal.**

La determinación de la dotación del personal es un proceso crítico, pues al hablar de dotación, se hace referencia al soporte que se le debe dar a un colaborador desde el momento que ingresa a la organización hasta que sale de la misma; para la determinación de la dotación que deben recibir los colaboradores se ha establecido el siguiente indicador.

I1-GTH07. Cumplimiento de entrega de Plantillas con los requerimientos de personal.

Dentro de la organización cada área es responsable de hacer conocer los requerimientos del personal, por lo que se ha visto muy importante establecer un indicador que nos permita monitorear esto, para calcular este indicador se utiliza la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de solicitudes que han sido atendidas dentro del plazo de medición}}{\text{total de solicitudes que han llegado dentro del plazo de medición}} * 100$$

Previamente debe plantearse el tiempo máximo de entrega de las Plantillas de Requerimientos por parte de las áreas, para que en un futuro no se den inconvenientes con respecto a este tema, la medición y la evaluación de este indicador será efectuada anualmente.

- **GTH08 – Desarrollo y Plan de Carrera.**

I1-GTH08. Porcentaje de personal promovido dentro de la empresa.

En lo que se refiere al desarrollo del personal se ha visto importante medir el progreso de los servidores, para esto se debe tener muy claro y establecer previamente a qué se hace referencia al decir “promovido”, para que en un futuro no se dé lugar a malentendidos.

Los responsables de hacer esto es el personal de Talento Humano; Semestralmente el Administrador de Desarrollo de Talento Humano se encargará de realizar las mediciones y las evaluaciones del indicador. Los valores serán obtenidos tras emplear la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de servidores que han sido promovidos dentro del plazo establecido}}{\text{Número total de servidores de la empresa}} * 100$$

Ya que los índices obtenidos serán porcentajes, la interpretación de los mismos resultará sencilla.

- **GTH09 - Concurso Méritos y Oposición**

Para monitorear el cumplimiento del objetivo planteado en el proceso de Concurso Méritos y oposición, se han establecido los siguientes indicadores.

I1-GTH09. Cumplimiento del tiempo establecido para el Proceso de Concurso.

Con información proveniente del Sistema Quipux¹, se medirá el cumplimiento del tiempo establecido como estándar para la realización de concursos, es decir 30 días, empleando la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de Concursos realizados dentro del plazo establecido}}{\text{Número de concursos totales}} * 100$$

¹ Herramienta informática que le apoyará en el envío de documentación electrónica hacia servidores públicos de las Instituciones de la Administración Pública que utilizan el mismo.

El responsable de efectuar la medición semestral de este índice es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano.

I2-GTH09. Porcentaje de Concursos de Méritos y Oposición aprobados por la Gerencia, concluidos.

Lo que se quiere lograr dentro de Concurso de Méritos y Oposición es medir el porcentaje de concursos concluidos, con designación de ganador o declaratoria de desierto, esto se lo realizará de manera semestral, para dicha finalidad se empleará la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Total de concursos concluidos}}{\text{Total de concursos requeridos}} * 100$$

Estos resultados nos permitirán determinar cuál fue desempeño de la persona contratada dentro del periodo de prueba.

- **GTH10 - Descripción Valoración y Clasificación de Cargos**

En este proceso, lo que se quiere determinar es cuántas solicitudes han sido recibidas y atendidas dentro de los tiempos determinados por la empresa y por otra parte cuántas de estas solicitudes han sido aprobadas, para esto se proponen dos indicadores que se exponen a continuación.

I1-GTH10. Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo establecido.

Una de las labores que se efectúan con mayor frecuencia dentro del proceso de Descripción Valoración y Clasificación de Cargos es la atención a solicitudes de reclasificación o valoración de cargos, por lo que es importante determinar la cantidad de estas solicitudes que son atendidas durante un plazo establecido, para realizar estos cálculos se utilizará la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Número de solicitudes que han sido atendidas dentro del plazo de medición}}{\text{total de solicitudes que han llegado dentro del plazo de medición}} * 100$$

Su medición y evaluación será realizada de manera trimestralmente.

I2-GTH10. Porcentaje de solicitudes aprobadas para reclasificación o valoración de cargos.

Para complementar el índice anterior, se ha decidido establecer otro indicador que nos permita cuantificar cuántas de estas solicitudes han sido aprobadas por lo que se empleará el indicador denominado porcentaje de solicitudes aprobadas para reclasificación o valoración de cargos, cuyo cálculo se lo realiza de la siguiente manera.

$$\frac{\text{Número de solicitudes que han sido aprobadas dentro del plazo de medición}}{\text{total de solicitudes que han llegado dentro del plazo de medición}} * 100$$

El responsable de realizar las mediciones de los indicadores del proceso e descripción valoración y clasificación de cargos, es el Administrador de Talento Humano.

Como se puede observar la mayoría de los indicadores son expresados de manera porcentual, debido a que esa es una de las formas más sencillas de interpretar, comprender y graficar los valores obtenidos.

A cada indicador se lo presenta dentro de una ficha, debido a la gran cantidad que existe de dichas fichas, se las presenta como anexo. (Ver anexo 5)

5.2. Cuadro de Mando del Macro-Proceso

El cuadro de mando o *controlling* es una herramienta diseñada para representar de manera visual a los indicadores, y según los resultados obtenidos, poderlos gestionar.

Se propone establecer un cuadro de mando, que nos permita visualizar el indicador del proceso, subproceso y los indicadores operativos de cada actividad.

En este análisis se considera principalmente el factor tiempo, pues esto es lo primordial en el análisis de cumplimiento de las actividades, se establece un tiempo acordado para dicho cumplimiento y posterior a esto se realiza una relación entre el tiempo estándar y el tiempo acordado, para así determinar el porcentaje de cumplimiento total del proceso.

Según los resultados generados, el cuadro expondrá un indicador visual, el recuadro se tornará verde si la actividad fue efectuada dentro del tiempo establecido, caso contrario este se tornará de color rojo.

Tras establecerse los resultados del cumplimiento de todas las actividades que conforman el subproceso, se podrá determinar el porcentaje de cumplimiento del tiempo estándar.

A continuación se expone el formato general que será aplicado a cada uno de los subprocesos que componen la Subgerencia de Desarrollo y Talento Humano; debido a la gran cantidad de subprocesos que existen, las matrices serán expuestas como anexos. Las actividades que serán medidas se han preestablecido dentro de cada matriz. (Ver **anexo 6**)

Tabla 7: Indicadores del cumplimiento de las actividades

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO:		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO:						
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estándar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estándar (T. Utilizado/T. Estándar)	Cumplimiento del tiempo estándar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	A	XX	1			20	25-sep	10-oct	15	75%	x	
2	B	XY		1		30	01-sep	30-sep	29	97%	x	
3	C	XZ	1			15	01-sep	30-oct	59	393%		Y
4	D	YY		1		75	02-sep	31-oct	59	79%	x	
5	V	YZ	1			50	03-sep	01-nov	59	118%		Y
Total	5		3	2			PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR			152%	3	2
	Porcentaje de cumplimiento de actividades		60.00%	40.00%			TOTAL DE ACTIVIDADES			5	60%	40%

Fuente: Autores

La importancia de analizar el cumplimiento de las actividades fundamentales que componen a determinado subproceso, es poder determinar cuáles son aquellas que pueden comprometer el funcionamiento del subproceso debido a la falta de cumplimiento del tiempo estándar, ya que como la teoría de las restricciones lo propone: “El tiempo perdido dentro de un proceso, no puede ser recuperado”

CAPITULO VI

INSTRUCTIVOS

Una de las fases fundamentales de la gestión por procesos es la elaboración de procedimientos, los cuales facilitan en gran medida el desempeño de funciones, la ejecución de actividades y la realización de tareas, pues en ellos se establece, qué se debe hacer, quién lo debe hacer y cuándo lo hará, sin embargo no se determina cómo se lo hará; por lo que se ha visto conveniente complementar la elaboración de los procedimientos con la elaboración de instructivos.

Una gran cantidad de información plasmada en los procedimientos también deberá ser plasmada en los instructivos, pero de una manera simplificada, pues el objetivo de los instructivos es facilitar la realización del trabajo del personal de la organización y que de esta manera la carga de trabajo se vea reducida y las labores realizadas sean más satisfactorias. Por otra parte la elaboración de instructivos facilita la delegación de funciones o el auto entendimiento de las mismas.

Dado que un instructivo puede ser diseñado y realizado para absolutamente todo proceso, se decidió realizar instructivos únicamente para aquellos procesos que presenten mayor problema en su implementación, por lo que se procedió a realizar un análisis e identificación de subprocesos que ameritan instructivos.

6.1. Identificación de subprocesos que ameritan instructivos

La identificación de subprocesos que requieren instructivos se la realizó conjuntamente con el personal del área de Talento humano de la organización, se analizó la utilidad que poseen los mismos y se obtuvieron los siguientes resultados.

Se elaborarán instructivos para el subproceso de inducción general y el proceso de Formación y Capacitación.

- ✓ **Instructivo para el procedimiento de Inducción General:** Una vez que se formaliza la contratación de un funcionario por medio de la firma del contrato, el área de

Talento Humano procede a realizar una inducción para que el o los servidores reclutados obtengan ciertas pautas que les permitirán iniciar sus actividades laborales de mejor manera, se ha propuesto que el instructivo deberá contener la siguiente información:

- **Una breve bienvenida a los nuevos colaboradores como la siguiente:** “La empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca “ETAPA EP” y la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, les da la bienvenida, y les desea el mayor de los éxitos en el desempeño de sus funciones”
- **Información sobre el direccionamiento estratégico:**
 - **Visión de Telecomunicaciones:** “Al 2019, ser la empresa que proporciona soluciones integrales, innovadoras y sostenibles, basadas en las tecnologías de la información y comunicación, liderando la transformación de Cuenca hacia una ciudad digital; con presencia nacional a través de un portafolio de productos y servicios que permitan fortalecer su desarrollo empresarial.”
 - **Visión de agua potable:** " Ser una empresa referente en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento de calidad para toda la población.”
 - **Misión Corporativa:** “Somos una empresa pública municipal, ambiental y socialmente responsable, que mejora la calidad de vida de las personas y contribuye al desarrollo de las organizaciones, con un portafolio de productos y servicios innovadores y sostenibles de telecomunicaciones y servicios de agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad”
 - **Valores organizacionales,** los cuales son:
 - Trabajo en equipo
 - Compromiso
 - Mejoramiento continuo
 - Responsabilidad
 - Vocación de Servicio

- Honestidad
- Innovación

- **Objetivos estratégicos corporativos**, los cuales son:

- Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.
- Fortalecer la confianza de la población para mantener su apoyo.
- Administrar la empresa basada en lineamientos técnicos.
- Fortalecer la Gestión Financiera.

- **Información sobre los servicios que ofrece la organización:**

Los servicios que ofrece ETAPA EP a su mercado son los siguientes:

- Agua potable
- Gestión Ambiental
- Telefonía fija
- Alcantarillado
- Internet banda ancha

- **Información sobre los Beneficios Sociales que reciben los colaboradores de ETAPA EP;** los cuales son los siguientes:

- **Ropa de trabajo:** los colaboradores recibirán 2 uniformes completos y 2 pares de calzado, que serán entregados anualmente, el responsable de este proceso es el Ing. Paul Ortega.

- **Póliza de Accidente y de Vida:**

- Cobertura por muerte accidental de \$ 20.000
- Cobertura por muerte por cualquier causa \$ 10.000
- Llenar tarjeta de Enrolamiento de los Herederos.
- Para gestionar la póliza, comunicarse con la Sra. Ana Lorena Ramos.

- **Póliza de Asistencia Médica Familiar:**

- Cobertura por enfermedad de \$1.500
- Deducible de \$10
- Coaseguro (10% colaborador - 90% empresa)

- Llenar tarjeta de enrolamiento del cónyuge, hijos hasta 18 años, hijos hasta 23 años si son estudiantes a tiempo completo, solteros y no trabajen.
- Para gestionar la póliza, comunicarse con la Sra. Ana Lorena Ramos
- **Servicio Médico y Dental:** es gratuito para el/la colaborador y sus cargas familiares.
- **Servicio de Botica:** Se trabaja con la empresa Farmasol, la emisión de la tarjeta de afiliación es gratuita; se brinda un crédito de \$80 a ser descontados en el rol de pagos.
- **Servicio Comisariato:** se trabaja con las empresas Supermaxi o Supermercados unidos, la emisión de la tarjeta es gratuita; se proporciona un cupo máximo al contado de \$260, de los cuales el cupo de crédito es de \$100 a ser descontados del rol de pagos.
- Con la tarjeta Supermaxi se obtienen descuentos de afiliado en: Fybeca, Sukasa, Juguetón y Salón de Navidad.
- **Servicio visual:** se trabaja con la empresa Ópticas Ortiz, se proporciona un examen visual gratuito y se pueden realizar compras a crédito.
- **Información sobre remuneraciones:**
 - **Pago de sueldos:** el salario se deposita de manera quincenal; para efectuar el cobro de la primera quincena se debe presentar una copia del número de C.I. en la oficina de Nómina.
 - **Requisitos para ayudarlo a abrir la cuenta en los Bancos.** Se debe entregar en nómina copias de:
 - Cédula de identidad
 - Certificado de votación
 - Carta de pago de luz, agua o teléfono.
 - Si arrienda, copia del cto. de arrendamiento,

Adicional a lo mencionado, la oficina de Nómina le extenderá una carta para que lleve al Banco, el costo de apertura de la cuenta es de \$5.

- **Avisos de Pago:** Retirar de las Secretarías de sus respectivas Gerencias y/o Subgerencias de Áreas.
- **Retiro de la Empresa:** El colaborador deberá cobrar su liquidación de haberes, para lo cual devolverá el carnet de identificación, tarjetas, prendas de seguridad y bienes firmados a su cargo.
- **Para Trabajadores:** Se descuenta del rol de pagos el fondo especial de cesantía 2%, se sugiere afiliarse a una cooperativa y pasar los fondos recibidos del comité de la empresa a dicha cooperativa, para así ganar intereses. Si no desea afiliarse a la cooperativa, deberá retirar sus fondos del comité de Empresa al momento de su salida. Para efectuar este trámite, el colaborador deberá comunicarse con la Lcda. Gabriela Brito.

▪ **Derechos y obligaciones**

- **Vacaciones:** Deberá solicitar al Ing. Klever Maza el cargo vacaciones por: vacaciones en sí o calamidad doméstica, esto se lo debe efectuar con previa autorización del jefe inmediato, la misma que deberá realizarse con la debida anticipación, es decir antes de ser utilizado el permiso.
- **Registro de Asistencia:** Todo servidor que ingresa a la Empresa registrará su asistencia a través de marcación con tarjetas, se utilizará el reloj biométrico, u otro mecanismo de registro de asistencia. Para definir lo mencionado comunicarse con el Ing. Klever Maza
- **Carnet de Identificación Institucional o provisional:** Al colaborador se le otorgará un carnet de identificación, el cual deberá portar siempre en un lugar visible, este es un requisito para ingresar a las diferentes dependencias de la Empresa. Para obtener dicho carnet comunicarse con el Lic. Marcelo Guambaña

- **En el caso de enfermedad:** Se deberá presentar el certificado médico por triplicado, con firmas y sellos originales adjuntando la cédula de identidad y el certificado de votación; los documentos serán presentados en la Subgerencia de atención al afiliado en el IESS para abalizarlos y canjearlos en la oficina de historial laboral, una tercera copia será entregada en la en la Secretaría de la SRRHH. Esto deberá ser efectuado dentro del plazo de 2 días de iniciada la enfermedad.
- **Estado Social del Servidor:** El nuevo funcionario deberá llenar el cuestionario de censo para que se pueda efectuar la actualización de su información básica para así conocer el estado social del servidor. El cuestionario será entregado en la Unidad de Trabajo Social.
- **Entrega de activos fijos:** Se efectuará la entrega al nuevo servidor de los bienes para el desempeño de sus funciones a través del Dpto. de Activos Fijos, esto se lo realizará mediante la emisión de un acta de entrega - recepción de bienes; la misma que deberá ser CUSTODIADA por el servidor. El Jefe de área será el encargado de la gestión de activos fijos.
- **Permisos en Horas de Oficina:** Para gestionar dichos permisos se debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - Los Gerentes y Subgerentes de Áreas podrán conceder permisos para asuntos de oficina y asuntos particulares
 - Se deberá llenar un formulario del control de salida del personal en horas de oficina y entregarlo en la secretaría de la SRRHH
 - La duración de los permisos para asuntos particulares tendrán un máximo de 2 horas, y estos serán concedidos de manera eventual.
 - Cooperativa de Ahorro y crédito: La afiliación a las cooperativas será voluntaria, existen dos entidades, las cuales son expuestas a continuación.
- **SIDETAMC-Sindicato de Empleados Municipales de Servicio Telefónico de la Municipalidad de Cuenca,** para la afiliación comunicarse con la Ing. Viviana, Teléf. 2884000.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito de ETAPA**, para la afiliación comunicarse con la con la Sra. Cecilia Morocho, Teléf. 2822858.
- **Organizaciones Mediadoras:** El Comité de Empresa de los Trabajadores de ETAPA (CETE) posee 6 sindicatos, los cuales se presentan a continuación.
- SIDETAMC,
- SIAPA,
- Equipo Mecanizado,
- Sindicato de Trabajadores de ETAPA,
- ASOETAPA,
- USTE,

La empresa cuenta con la página intranet “ETAPA”, en donde se podrá encontrar el directorio telefónico y los correos electrónicos de los contacto.

Finalmente se ha visto conveniente que el instructivo cuente con un organigrama, ya que de esta manera el servidor incorporado sabrá en que dependencia pertenece, dicho organigrama ya ha sido expuesto previamente. **(Ver Capítulo I, sección 1.6. “Estructura Orgánica Funcional”)**

Instructivo para el proceso de Formación y Capacitación: el instructivo planteado para dicho proceso será una referencia tanto para el personal responsable del proceso, así como para aquellas áreas o colaboradores que desean solicitar una capacitación en algún tema; actualmente al efectuarse dichas solicitudes, no se lo hace de la manera que se debería, de igual manera se omiten ciertas actividades que deben ser efectuadas, por lo que se ha visto conveniente elaborar un instructivo que permita exponer de forma general cuál es el proceso que se debe realizar.

A continuación se expone la información que deberá poseer dicho instructivo.

El proceso de Formación y Capacitación se desarrolla de la siguiente manera:

- Primeramente es responsabilidad de cada gerencia o subgerencia del área, enviar sus requisitos para elaborar el Plan de las Necesidades de Capacitación; esto será

realizado mediante el envío de un formulario de capacitación, cada área podrá requerir las capacitaciones de dos temas específicos y uno general.

- Se debe tomar en cuenta que las capacitaciones solicitadas y aprobadas, empiezan a ejecutar desde Enero de cada año.
- Si las capacitaciones son acerca de temas generales, La Subgerencia de Talento Humano buscará los proveedores de las mismas, caso contrario y si estas son de temas específicos, cada área buscará el proveedor de la capacitación.
- El área requirente solicita la capacitación enviando el formulario de capacitación y un oficio dirigido a la Subgerente de Talento Humano.
- La Subgerente de Talento Humano elabora un informe y lo envía a la Gerencia General para la aprobación.
- Si no se aprueba, se comunica al área y se archiva
- Si se aprueba y la capacitación es interna, talento humano se encarga de ayudar en la logística del evento.
- Si es externa, talento humano ayuda con las inscripciones y con los contactos de los proveedores de la capacitación.
- El área debe solicitar a la Gerencia General y a la Subgerencia financiera los viáticos para el personal; la autorización del desembolso de los viáticos la da únicamente la Gerencia General.
- Como constancia de la asistencia al curso, el personal debe entregar el certificado de participación.
- El capacitador entrega un formato de evaluación sobre los temas tratados, así como las repuestas de las preguntas que contenga la evaluación, para que posteriormente el personal de Talento Humano se encargue de efectuar dicha evaluación.
- Los certificados recibidos se adjuntan a las carpetas de cada servidor o trabajador.

La información expuesta será una guía para que los colaboradores tengan en cuenta cuál es el proceso para determinar, efectuar y dar el debido seguimiento al proceso de Capacitación y Formación del personal.

Como se mencionó en el capítulo IV, la implementación de instructivos es una propuesta para la cuarta etapa del ciclo de Deming, en la cual se ha puesto énfasis en lo que se refiere a la estandarización, pues mediante la implementación de

instructivos se generará objetivamente una unificación de criterios, ya que al encontrarse plasmada la información necesaria de cómo funcionan los procesos, ya no se dará paso a mal entendidos y de igual manera debería eliminarse la ejecución de actividades innecesarias que generalmente se dan debido al desconocimiento del funcionamiento de los procesos.

Con la propuesta de implementación de instructivos, culmina la elaboración del presente trabajo de titulación; a continuación se exponen las conclusiones y recomendaciones del mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Tras elaborar el presente trabajo de titulación se obtuvieron ciertos resultados en cada etapa de la gestión, en lo que se refiere a denominación y creación de procesos, se mantuvo los mismos con los que en ese momento la organización contaba, por lo que se trabajó con la lista maestra de proceso que proporcionó ETAPA; a dichos proceso se los plasmó en un mapeo el cual debido a su funcionalidad fue estructurado según la naturaleza de los mismo, es decir se establecieron cuáles serían aquellos procesos de carácter estratégico y cuáles serían aquellos operativos, en este punto de la gestión se realizaron varios cambios en el mapeo del macroproceso que poseía la empresa, pues se elaboró la determinación de la naturaleza de los procesos conforme al objetivo que posee la Subgerencia de Desarrollo y Talento Humano planteado en Plan estratégico de la organización, dicha reestructuración fue aceptada y aprobada por el personal del área de Planificación de ETAPA, una vez definido esto, fue factible elaborar un matriz que permita demostrar la interfuncionalidad que poseen los proceso entre sí, por lo que para complementar dicha demostración se elaboró un mapa por cada proceso que permita visualizar las entradas y salidas que posee cada uno de ellos, al igual que determinar cuáles son aquellos procesos que entregan y reciben dichas entradas y salidas.
- La elaboración de estos mapas de entradas y salidas generaron una visión mucho más clara de la interdependencia que poseen ciertos procesos con otros y de cómo funciona cada uno de estos.
- Posterior a la elaboración de los mapas, se empezó a realizar el levantamiento de los procesos, excluyendo a uno de ellos, debido a razones internas de la organización. Para la elaboración del levantamiento se programaron varias reuniones con el personal del área en estudio, para de esta manera elaborar conjuntamente el registro de las actividades que desarrolla el personal responsable de cada proceso, lo cual sirvió de base para la elaboración de los flujogramas los cuales fueron validados por el personal del área de Planificación, posteriormente se procedió a elaborar los procedimientos de los mismos, los cuales son una interpretación textual de lo que está expresado

en los diagramas de flujo de cada proceso. Debido a la cantidad de información que fue generada, se vio conveniente que esta sea recopilada en un documento aparte que fue añadido a este trabajo de titulación como un anexo. Al finalizar la elaboración de dicho documento, de igual manera se programaron reuniones con el personal de Talento humano para efectuar la validación final de cada procedimiento, esta validación quedó respaldada por la elaboración y firma de actas; con esto concluyó la primera etapa del trabajo y así se procedió a la siguiente fase que es la de la mejora.

- La mejora se basa esencialmente en el ciclo de Deming, para la etapa de la planeación se decidió plantear un diagrama de Ishikawa por cada proceso levantado y se analizaron las 5 “M’s” convencionales que son: máquinas, métodos, mano de obra, medio ambiente y materiales; tras finalizar la elaboración de los Ishikawa y con el apoyo de un diagrama de Pareto, se logró concluir que los principales problemas que enfrenta el macroproceso se centran primeramente en el aspecto de la metodología del mismo, seguidos por el aspecto de la maquinaria empleada y finalmente en la mano de obra; esto se debe principalmente por la carencia de vinculación entre proceso, la falta de definición de funciones que en cierto momento crea un desequilibrio en la carga de trabajo y finalmente por el bajo nivel de automatización de los procesos.
- Debido a lo mencionado anteriormente, la propuesta de mejora fue enfocada en determinar una manera que permita estandarizar procesos, vincularlos y que automatice la elaboración de ciertas actividades repetitivas, para que así el tiempo ahorrado pueda ser empleado en determinar con más equilibrio las funciones que deberá desempeñar cada uno de los colaboradores.
- La determinación de la solución que se daría al problema mencionado fue generada conjuntamente con el personal del área de planificación de la empresa y se concluyó que la mejor alternativa es la implementación de un sistema informático destinado al área de Desarrollo y Talento Humano, dicho sistema sería capaz de poseer información de utilidad para varios procesos, los cuales con el uso de este, serían capaces de simplificar significativamente la elaboración de actividades y tareas que significan un gran consumo de tiempo en los procesos.

- En vista de que el presente trabajo es solamente una propuesta, no se procedió a efectuar la implementación del sistema mencionado, pero se plantearon formatos que permitirían verificar su funcionamiento, esto se lo realizaría con la medición de indicadores de proceso y operativos, se planteó la utilización de una herramienta llamada *controlling* la cual permitiría visualizar a simple vista si se ha generado una reducción en los tiempos de cada proceso o no.
- Finalmente como complemento y apoyo se elaboraron instructivos para dos procesos, dichos procesos fueron seleccionados por el personal de Desarrollo y Talento Humano de la organización, lo que se espera con la implementación de estos instructivos es que se disminuya el desperdicio de tiempos mal utilizados dentro de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

CORONEL, Iván. «Gestión Estratégica PmL.» 2013.

EP, Etapa. Información General. Cuenca, 2014.

EP, ETAPA. Manual Orgánico Funcional. CUENCA, Diciembre de 2013.

HEREDIA, José Antonio. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Universidad Jaume I., 2001.

ISO, SECRETARIA CENTRAL DE. Norma ISO 9001. Ginebra, 2008.

JARAMILLO, Jesús Mauricio Beltrán. Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores, 2008.

PEREZ, José Antonio. Gestión por Procesos. 2007.

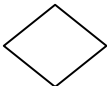
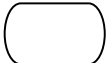
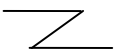
—. Norma ISO 9001. Ginebra, 2008.

—. «Programa Gestión de Calidad en las Organizaciones y las Empresas del Ecuador.» Módulo VII: Técnicas de Manufactura Clase Mundial. s.f.

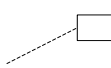
CAPACITES. «Programa Gestión de la Calidad en las Organizaciones y las Empresas del Ecuador.» Modulo IV: Planificación y Gestión por Procesos. [s.a].

ANEXOS

Anexo 1

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

Anexo 2

TABLA EXPLICATIVA DE LA SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE ETAPA.	
	Un Pool representa una entidad en un Proceso. El pool contiene a los actores de cada entidad (ETAPA y sus áreas/departamentos) y separa a los mismos de otras entidades externas (Contraloría, BID, Senatel, Clientes, Contratistas, etc.)
	Un Carril representa un Actor/Participante en un Proceso. El Carril actúa como contenedor gráfico para separar al grupo de actividades realizadas por un participante de otros Carriles
	Es trabajo, tarea, actividad o acción. Siempre una actividad tiene un ESTADO, ENTRADAS y SALIDAS
	Sub proceso colapsado. Representa a un grupo de tareas que se encuentran dentro de ese proceso
Enrutadores. El flujo del trabajo no es lineal existen convergencias y divergencias que son representadas por enrutadores. Tienen "Enlaces" de entrada o salida, representan decisiones, condiciones, bifurcación y/o unión de flujo.	
	Decisión, las anotaciones al interior indican el tipo de comportamiento de control, basado en datos. Ejem: "Se encuentra en la zona urbana?".... si o no
	Decisión, Unión Inclusiva "O". Uno o mas caminos pueden ser tomados o cuando la primera llegue opción llegue.
	Bifurcación, Unión Paralela Y. Todas las actividades se realizan o se necesitan todas para seguir.
	Decisión, Unión Exclusiva. Se elige por que camino ir o se elige una para seguir.
	Evento de inicio. Representa el inicio del proceso.
	Evento de fin. Representa el final del proceso.
	Objeto de datos. son un mecanismo para mostrar como las actividades requieren o producen objetos y/o documentos.
	Mensaje. Representan la generación de eventos, envío de documentación entre instancias
	Anotaciones de Texto. Permiten al Modelador agregar información textual adicional.
	Conector de secuencia de flujo. Es usada para indicar el orden (secuencia) de la actividad dentro del proceso.
	Conector de flujo de mensaje. Es usada para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes de procesos separados.
	Una Association se representa por una línea segmentada finamente con el extremo en punta. Se usa para asociar datos, textos u otros artefactos con flujos de objetos.
	Una Association se representa por una línea segmentada finamente. Se usa para indicar la generación de datos, textos u otros artefactos en las tareas.
	Temporizador. Representa el tiempo de realización de una tarea.



ANEXO 3

Manual de Procedimientos de la Subgerencia de Talento Humano





Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-01.- Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

- Manual de Procedimientos y Flujogramas

Cód.: GTH01			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal		
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre	Nombre:	Nombre:	
Fecha: 29/10/2014	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH01			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal		
7. RESPONSABLE 8. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL 8.1. SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre	Nombre:	Nombre:	
Fecha: 29/10/2014	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Cubrir oportuna y eficientemente las necesidades de vinculación de Talento Humano de diferentes áreas de ETAPA EP cumpliendo con la normativa vigente.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, desde la recepción del oficio de solicitud y el requerimiento de personal, hasta la entrega del oficio de vinculación de personal.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Requerimiento: Petición de algo que se considera necesario

Reclutamiento: Búsqueda o inscripción de personas para una actividad o un fin de terminados.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Contrato Colectivo

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

5. INDICADORES DE PROCESO

CODIGO	INDICADORES
I1-GTH01	Cumplimiento del tiempo establecido para la contratación en base a las necesidades de la Empresa
I2-GTH01	Evaluación del Desempeño en el periodo de prueba para servidores públicos recién contratados
I3-GTH01	Porcentaje de cobertura de Requerimientos solicitados por las áreas de la Empresa.
I4-GTH01	Porcentaje de Requerimientos cubiertos con reclutamiento, selección y contratación.
I5-GTH01	• Grado de Cumplimiento de Actividades • Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargará de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

7. RESPONSABILIDADES

Gerente General:

- Recibir y analizar el requerimiento de Dotación de Personal y la información respectiva.
- Contestar al Requerimiento de Dotación de Personal.
- Recibir y revisar el informe con los resultados obtenidos del concurso externo.
- Recibir el requerimiento para contratación de personal.

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

- Remitir el trámite de contratación hacia la Subgerencia Jurídica para su gestión.

Subgerencia de Gestión de Talento Humano:

- Recibir el requerimiento de dotación de personal
- Recibir y tramitar la solicitud de certificación de disponibilidad presupuestaria.
- Recibir la certificación presupuestaria y tramitar a Desarrollo de Talento Humano.
- Solicitar a la Gerencia General autorización para aplicar el método de selección.
- Validar o no el informe recibido para que se inicie el proceso de contratación.
- Recibir la decisión de la Gerencia General y remitir a Desarrollo de Talento Humano para comunicar a las áreas.
- Enviar el oficio de requerimiento de contratación a la Gerencia General para el trámite respectivo.
- Recibir la carpeta y entregar a Desarrollo de Talento Humano y a Nómina.

Desarrollo de Talento Humano:

- Recibir y revisar el requerimiento de Dotación de Personal
- Si es posible cubrir el requerimiento con personal propio, realizar la disponibilidad presupuestaria en función de la Dotación de Personal.
- Elaborar el oficio solicitando la certificación de disponibilidad presupuestaria y enviar a la Subgerencia de Talento Humano.
- Recibir el oficio con la certificación presupuestaria.
- Realizar el análisis de los posibles candidatos y elaborar el informe
- Recibir y revisar la decisión gerencial sobre el requerimiento, si es directo; comunicar al aspirante e indicar los requisitos para el ingreso a la empresa; si es concurso externo, convocar a los aspirantes para el proceso de selección.

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
• Aplicar las pruebas respectivas, así como las entrevistas personales. • Elaborar y entregar el informe con los resultados obtenidos a la Subgerencia de Talento Humano • Elaborar el informe solicitando el inicio del proceso de contratación. • Comunicar a las áreas la decisión de la Gerencia General. • Enviar la carpeta del aspirante con el oficio de requerimiento para la tramitación respectiva. • Realizar la inducción general. • Notificar y coordinar con el área respectiva para la inducción del cargo. • Ingresar la información del empleado o trabajador en el sistema • Archivar la información del empleado o trabajador Subgerencia Financiera: • Recibir y revisar la solicitud de certificación de disponibilidad presupuestaria. • Verificar si existe o no disponibilidad presupuestaria. • Enviar al área respectiva el oficio con la disponibilidad presupuestaria. Subgerencia Jurídica: • Recibir el requerimiento y elaborar el contrato. • Notificar al aspirante para que se acerque a firmar el contrato. • Suscribir el contrato. • Remitir a la Subgerencia de Talento Humano el contrato con la carpeta que contiene toda la documentación del empleador o trabajador.		

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

Áreas:

- En función al Plan Anual de Dotación de Personal, realizar el requerimiento de la Dotación de Personal mediante oficio.

Aspirante:

- Entregar en Desarrollo de Talento Humano la carpeta con los requisitos.
- Firmar y recibir una constancia de la firma del contrato.
- Recibir la inducción general como la de seguridad y salud ocupacional.
- Firmar el acta de inducción.

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
8. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL 8.1. SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (GTH01-01) 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (GTH01-01-01) Áreas 1. En función del Plan Anual de Dotación del Personal, realiza el requerimiento de la Dotación del Personal mediante oficio. Subgerencia de Talento Humano 2. Recibe el requerimiento de dotación de personal y remite a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 3. Recibe y revisa el requerimiento de la Dotación de Personal. 4. Es posible cubrir el requerimiento con personal propio. 4.1. Si es posible cubrir el requerimiento con personal propio, <i>Subproceso de Concurso de Méritos y Oposición.</i> 4.2. No es posible cubrir el requerimiento, se realiza la certificación de la disponibilidad presupuestaria, en función de la dotación de personal. 5. Envía a la Subgerencia de Talento Humano el documento de solicitud de certificación de disponibilidad presupuestaria Subgerencia de Talento Humano 6. Recibe y tramita la solicitud de certificación de disponibilidad presupuestaria. Subgerencia Financiera 7. Recibe y revisa la solicitud de certificación de disponibilidad presupuestaria. 8. Existe disponibilidad presupuestaria.		

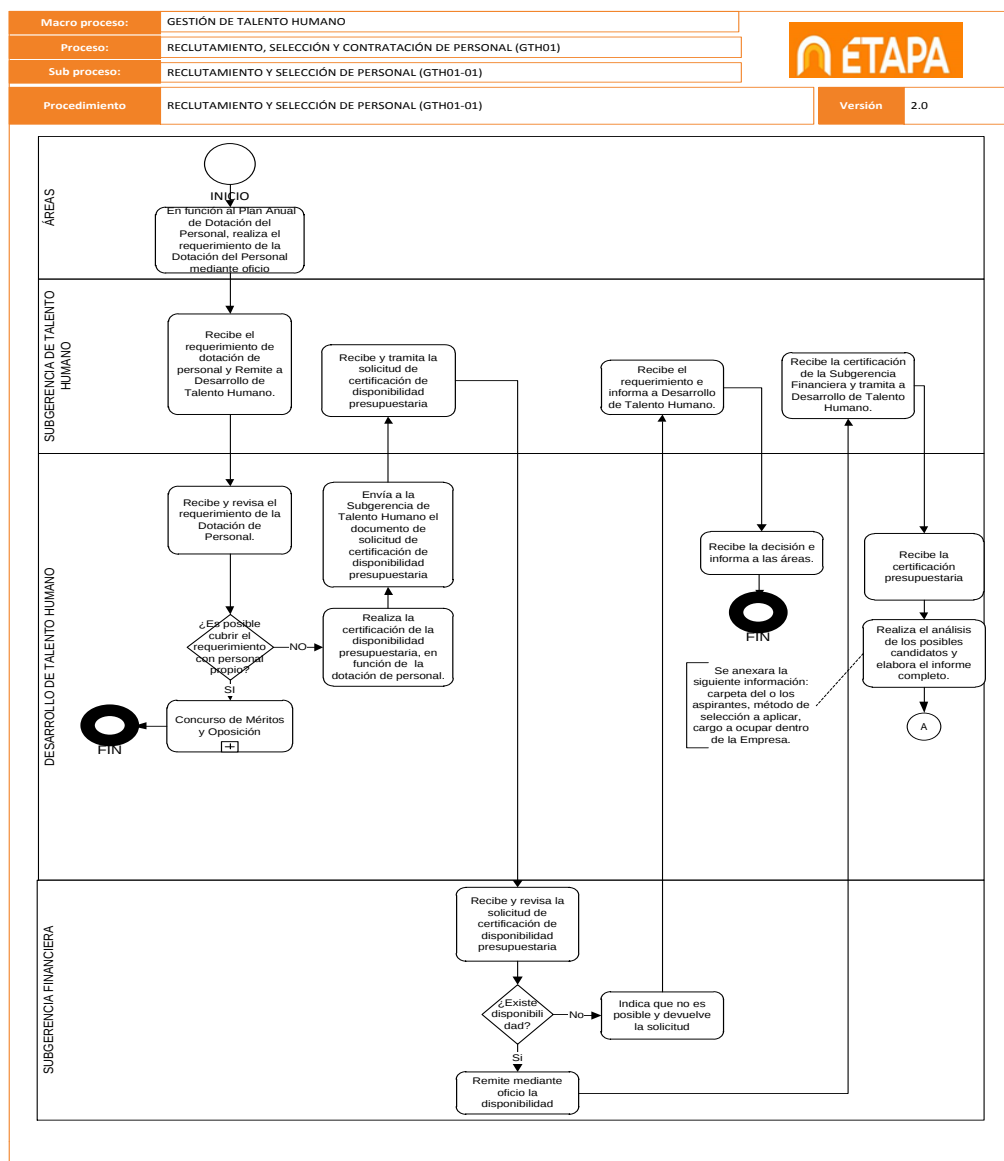
Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
8.1. No existe disponibilidad presupuestaria, indica que no es posible y devuelve la solicitud Subgerencia de Talento Humano 8.1.1. Recibe el requerimiento e informa a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 8.1.2. Recibe la decisión e informa a las áreas. FIN. Subgerencia Financiera 8.2. Si existe disponibilidad presupuestaria, remite mediante oficio la partida presupuestaria. Subgerencia de Talento Humano 9. Recibe la certificación de la Subgerencia Financiera y tramita a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 10. Recibe la certificación presupuestaria. 11. Realiza el análisis de los posibles candidatos y elabora el informe completo y remite a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 12. Solicita a la Gerencia General la autorización para aplicar el método de selección de acuerdo al requerimiento del área. Gerencia General 13. Recibe y analiza el requerimiento y la información respectiva. 14. Realiza y envía la contestación al requerimiento solicitado. Subgerencia de Talento Humano		

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
15. Recibe y revisa la contestación de la Gerencia. 16. Tramita a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 17. Recibe y revisa la decisión gerencial sobre el requerimiento. 18. ¿Qué método de selección se aplicará? 18.1. Si el método de selección a aplicar es selección interna, se da el <i>Subproceso de Concurso de Méritos y Oposición</i>. 18.2. Método de selección a aplicar es directo, se comunica con el aspirante e indica los requisitos para el ingreso a la empresa. <i>Subproceso de Contratación de Personal</i> 18.3. Método de selección a aplicar es Concurso Externo, se convocan a los aspirantes para el proceso de selección e indica los requisitos Aspirante 19. Recibe la comunicación y entrega la documentación requerida. Desarrollo de Talento Humano 20. Recibe la documentación del aspirante. 21. Analiza la carpeta 22. Realiza la preselección de los aspirantes y elabora el informe técnico del perfil del cargo. 23. ¿Los aspirantes pasan a la fase de selección? 23.1. No, se comunica al aspirante e indica que su perfil profesional no está acorde con el perfil del cargo. 23.2. Si, pasa a la fase de selección. 24. Se aplican las pruebas respectivas. 25. Se realizan las entrevistas personales. 26. Elabora y entrega el informe con los resultados obtenidos a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 27. Recibe y revisa el informe 28. Valida el informe		

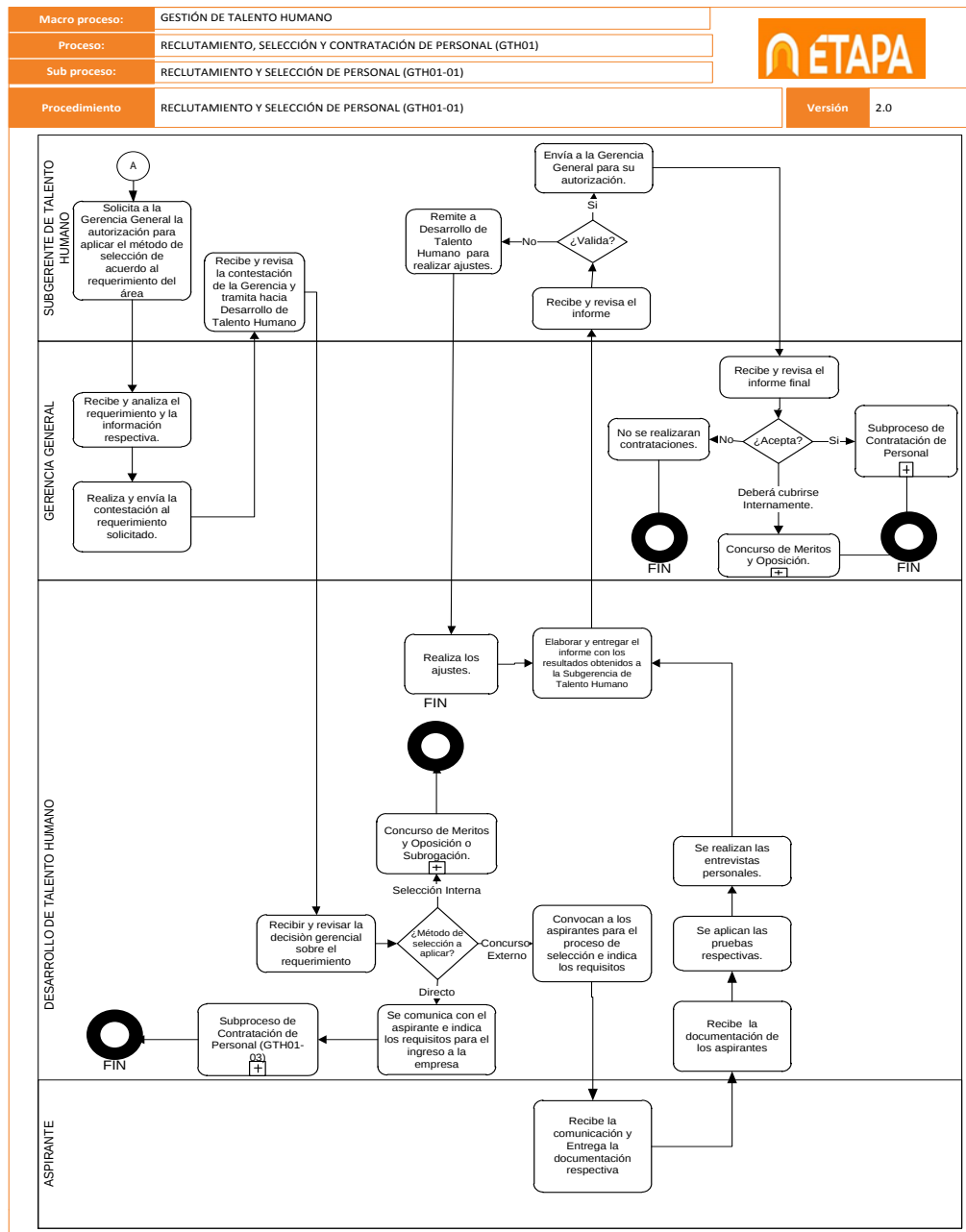
Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
28.1. No valida el informe, remite a Desarrollo de Talento Humano para realizar ajustes. Desarrollo de Talento Humano 28.1.1. Realiza los ajustes. <i>Regresa a la actividad 23.</i> Subgerencia de Talento Humano 28.2. Si valida el informe, envía a la Gerencia General para su autorización. Gerencia General 29. Recibe y revisa el informe final. 30. ¿Acepta el informe con los resultados obtenidos? 30.1. No acepta el informe con los resultados, no se realizaran contrataciones. FIN. 30.2. Si acepta el informe con los resultados, <i>Subproceso de Contratación de Personal.</i> 30.3. Deberá cubrirse internamente o deberá realizarse encargo de funciones. <i>Subproceso de Concurso de Méritos y Oposición.</i>		

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (GTH01-01-01)



Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	



Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
8.2. SUBPROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL –GTH01-02) 8.2.1. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL (GTH01-02) Desarrollo de Talento Humano 1. Subproceso de Selección de Personal. - Elabora un informe solicitando que se inicie el proceso de contratación. - Envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación. Subgerencia de Talento Humano - Recibe y revisa el informe que solicita que se inicie el proceso de contratación ¿El informe fue validado? 5.1. No valida el informe, remite a Desarrollo de Talento Humano para realizar ajustes. Desarrollo de Talento Humano 5.1.1. Realiza los ajustes necesarios. <i>Regresa actividad 3.</i> Subgerencia de Talento Humano 5.2. Si valida el informe, envía a la Gerencia General para su autorización. Gerencia General - Recibe y revisa el requerimiento para la contratación de Personal. ¿Autoriza el inicio de la contratación del Personal? 7.1. No autoriza el requerimiento, no se realizaran contrataciones. 7.2. No autoriza el requerimiento, indica que deberá cubrirse internamente o deberá realizarse un encargo de funciones. 7.3. Si acepta el requerimiento, autoriza la contratación. - Remite su respuesta a la Subgerencia de Talento Humano.		

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	
Subgerencia de Talento Humano 9. Recibe la decisión de Gerencia General y remite la respuesta a Desarrollo de Talento Humano para que comunique al área/áreas respectivas. Desarrollo de Talento Humano 10. Comunica a las áreas la decisión de la Gerencia General. 11. Si se autoriza la contratación, se comunica al aspirante e indica los requisitos para el ingreso a la Empresa. Aspirante 12. Entrega la documentación completa a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 13. Reciben y revisan la documentación. 14. Envían la carpeta del aspirante con oficio de requerimiento para la tramitación respectiva. Subgerencia de Talento Humano 15. Recibe y valida el oficio de requerimiento de contratación. 16. Envía el oficio de requerimiento de contratación a la Gerencia General para el trámite respectivo. Gerencia General 17. Recibe el oficio de requerimiento de contratación y lo tramita la Subgerencia Jurídica para su gestión. Subgerencia Jurídica 18. Recibe el requerimiento y elabora el contrato. 19. Notifica al aspirante para que se acerque a firmar el contrato.		

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

Aspirante

20. Firma y recibe una constancia de la firma del contrato.

Subgerencia Jurídica

- 21. Recibe el contrato firmado
- 22. Legaliza el contrato
- 23. Remite la carpeta con toda la documentación del empleado o trabajador hacia la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerente de Talento Humano.

- 24. Recibe la carpeta y entrega a Desarrollo de Talento Humano y Remuneraciones y Control.

Departamento de Remuneración y Control**24.1. Subproceso de Remuneraciones y Control.****Desarrollo de Talento Humano**

- 25. Crea la ficha del empleado o trabajador.
- 26. Ingresa la información del empleado o trabajador en el sistema.
- 27. Elabora el documento de vinculación del Empleado o Trabajador y remite al Subgerente de Talento Humano para la firma.
- 27.1. **Subproceso de Inducción General.**

Subgerente de Talento Humano

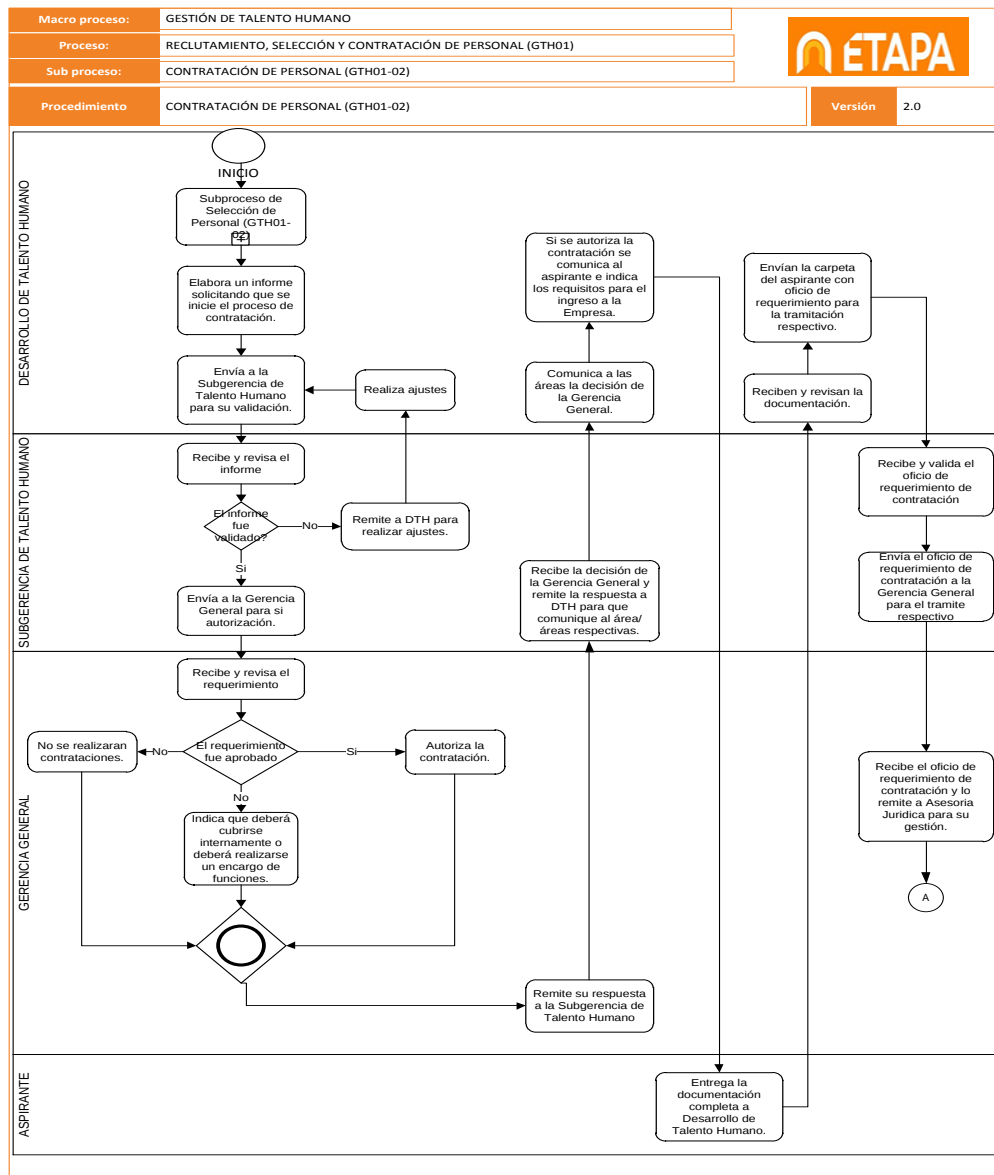
- 28. Recibe el documento de vinculación firme y remite hacia el área respectiva.

Áreas de la Empresa.

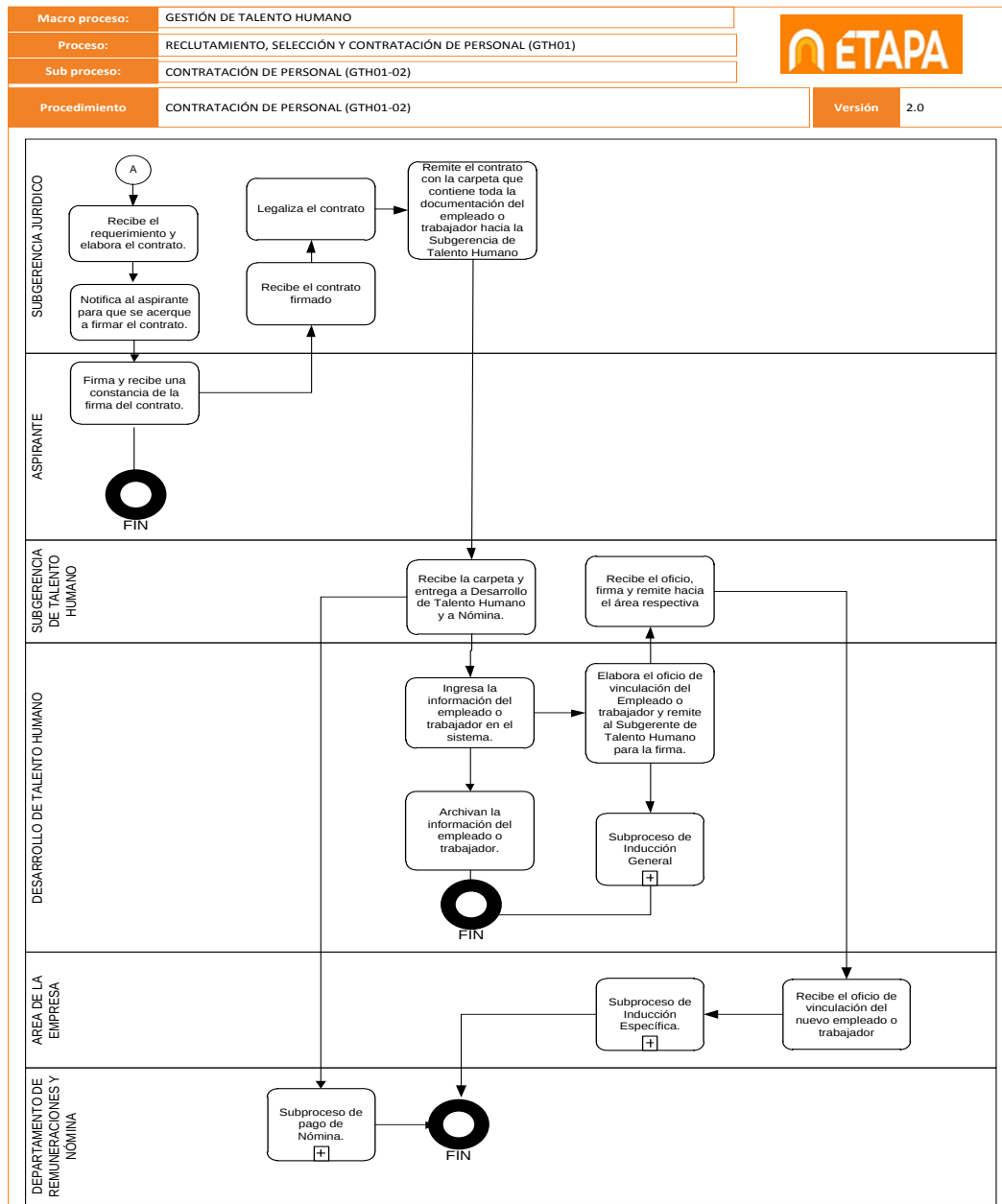
- 29. Recibe el oficio de vinculación del nuevo empleado o trabajador.
- 30. Subproceso de Inducción específica. **FIN.**

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL (GTH01-02-01)



Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	



Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

9. DOCUMENTOS DEL PROCESO



REQUERIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA N° 004-2014-SGTH

1. – GERENCIA / SUBGERENCIA / DEPARTAMENTO: Subgerencia de Gestión de Talento Humano

CARGO REQUERIDO: Asistente Administrativo Nuevo ☒ Recontratado ☐ Remplazo ☐
 TIEMPO DEL REQUERIMIENTO EN MESES: 12 meses
 Inicio desde: septiembre-2014 Hasta: _____
 HORARIO: 08h00 a 13h00 y 15h00 a 18h00 Se requiere laborar Horas Extras Sí ☐ No ☐
 DIRECCION DEL LUGAR DE TRABAJO: Benigno Malo 7-78
 GERENCIA O SUBGERENCIA DE AREA A LA QUE PERTENECE EL CARGO: Subgerencia de Gestión de Talento Humano
 DEPARTAMENTO: Subgerencia de Talento Humano JEFE INMEDIATO: Lcdo. Lenin Peralta

JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CARGO:

Responsable por participar activamente en las tareas relacionadas con la administración de los Subsistemas de Gestión de Talento Humano. Además por ejercer funciones de apoyo administrativo, elaborar y canalizar comunicaciones, oficios, memorandos, preparar la correspondencia, mantener los archivos y manejar con discreción la información confidencial. Es responsable también por realizar la requisición de los bienes y materiales para el área y velar por la entrega oportuna de los mismos.

DETALLE DE FUNCIONES A DESEMPEÑAR:

Apoyar en la ejecución de las tareas relacionadas con los subsistemas de selección e inducción, capacitación, evaluación de desempeño, planificación, clasificación de cargos, remuneraciones y servicios varios al personal.
 Elaborar comunicaciones, cartas, faxes, etc.
 Receptar y canalizar correspondencia interna y externa (informes, resoluciones, memorandos, oficios, etc.)
 Preparar agenda diaria con llamadas pendientes, tareas encomendadas y reuniones.
 Realizar y receptar llamadas telefónicas.
 Realizar la requisición de los bienes y materiales al área respectiva y coordinar el cronograma mensual del servicio de proveeduría.
 Velar por la entrega oportuna de proveeduría y la distribución de los materiales al personal del área.
 Asistir al personal del área en los diferentes requerimientos presentados.
 Atender a los clientes internos y externos.
 Elaborar un registro ordenado de los oficios, memorandos y documentos entregados y recibidos.
 Llevar el archivo de la Subgerencia de Gestión del Talento Humano.
 Mantener estadísticas actualizadas de la Gestión del Talento Humano.

f
 GERENTE O SUBGERENTE DE ÁREA

Fecha Emisión 2 de septiembre del 2014

2.- SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

TIPO DE CONTRATO:

CARGO INSTITUCIONAL:

REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA: \$

MONTO TOTAL DEL CONTRATO (PRESUPUESTO) \$

f
 SUBGERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

f
 SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha.....

Fecha.....

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

3.- SUBGERENCIA FINANCIERA
 DISPONIBILIDAD ECONÓMICA: SI ☐ NO ☐
 PARTIDA PRESUPUESTARIA N°:
 f.....
 SUBGERENTE FINANCIERO PRESUPUESTOS
 Fecha: Fecha:

4.- SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:
 MODALIDAD DE CONTRATACIÓN: Nuevo ☐ Recontratado ☐ Reemplazo ☐
 NOMBRE DEL PERSONAL A OCUPAR EL CARGO:
 CUENTA CON LA DOCUMENTACION REQUERIDA: SI ☐ NO ☐
 HISTORIAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA: (tiempo laborado, número de contratos, modalidad, cargos Desempeñados, Sanciones, etc.).

 OBSERVACIONES:

 f..... f.....
 SUBGERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
 Fecha..... Fecha.....

5- GERENCIA GENERAL
 AUTORIZACIÓN PARA ELABORACIÓN DE CONTRATO: SI ☐ NO ☐
 OBSERVACIONES:

 GERENTE GENERAL DE ETAPA EP Fecha.....

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

Cuenca.....

DE: SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO
PARA: GERENTE GENERAL

ASUNTO: Contratación de Personal para

En atención al Memorando N°..... y requerimiento N°, remitido por la Gerencia/Subgerencia de de ETAPA EP, mediante el cual se solicita la contratación de un Peón, al respecto me permito informar:

DISPONIBILIDAD DEL CARGO

DENOMINACION DEL CARGO:
AREA:
GERENCIA/SUB-GERENCIA:

DISPONIBILIDAD ECONÓMICA

De acuerdo al requerimiento para la contratación de personal N°, el Señor Subgerente Financiero certifica que existe disponibilidad financiera en el presupuesto del año 2014 en la partida presupuestaria Jornales Temporales Trabajadores”.

Por lo expuesto, y conforme lo establecido en el Código de Trabajo, Art. 11, se justifica la necesidad de realizar esta contratación, en virtud de que la, requiere un para que cumpla las funciones conforme al Descriptivo para el cargo, entre otras actividades, para lo cual pongo a su consideración el requerimiento descrito para su autorización y legalización.

Se procederá a realizar un contrato a plazo fijo, debiendo indicar que dicha contratación se ejecutará hasta determinar la naturaleza de la permanencia del puesto de trabajo en mención.

Anexos: Requerimiento legalizado y Documentación de.....

SUBGERENCIA DE TALENTO HUMANO

Cód.: GTH01		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Reclutamiento y Selección de Personal Contratación de Personal	

Cuenca,.....

DE: Subgerente de Talento Humano

PARA: Gerente General

ASUNTO: Contratación de personal,

En atención al Memorando N° y requerimiento N°
de la Subgerencia de, mediante el cual se solicita la contratación de un
....., al respecto me permito informar:

DISPONIBILIDAD DEL CARGO

DENOMINACION DEL CARGO:

AREA:

GERENCIA/SUB-GERENCIA:

DISPONIBILIDAD ECONOMICA

De acuerdo al requerimiento para la contratación de personal N° -....., el Señor Subgerente Financiero certifica que existe disponibilidad financiera en el presupuesto del año 2014 en la partida presupuestaria "Remuneraciones Temporales - Empleados".

Por lo expuesto, y conforme lo establecido en el Art. 17 de la LOEP, se justifica la necesidad de realizar esta contratación, en virtud de que la, requiere un
....., para cumplir con las funciones que el cargo exige, para lo cual pongo a su consideración el requerimiento descrito para su autorización y legalización.

Se procederá a realizar un contrato a plazo fijo, debiendo indicar que dicha contratación se ejecutará hasta determinar la naturaleza de la permanencia del puesto de trabajo en mención.

Anexos: Requerimiento legalizado y documentos de

Atentamente,

SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO



Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-02.- Formación y Capacitación de Personal

- Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH02			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal		
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014	
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO 7. ACTORES DEL PROCESO 8. PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha: 14/12/14	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH02			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal		
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación		Fecha: 31/10/2014
8.1. SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. 8.1.1.1. FLUJOGRAMA 8.2. SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 8.2.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. 8.2.1.1. FLUJOGRAMA 8.3. SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. 8.3.1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. 8.3.1.1. FLUJOGRAMA 8.4. SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE OTRAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 8.4.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE OTRAS NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN. 8.4.1.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha: 14/12/14	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

1. OBJETIVO DEL PROCESO

- Promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los principios Constitucionales, Planificación y los objetivos Institucionales.
- Impulsar el desarrollo de habilidades y aptitudes del Talento Humano, así como la especialización de los mismos en las respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Formación y Capacitación de Personal, desde la recepción del formulario para la Detección de Necesidades de Capacitación de cada área hasta que envíen el informe final de los resultados del cumplimiento del Plan Anual de Formación y Capacitación.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Requerimiento: Necesidad o solicitud.

Logística: Es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado.

Instructivo: Es un documento que nos guía a través de procedimientos para la realización de alguna cosa, tanto para armar, o como para utilizar de alguna manera que nos sea necesario.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.

- Contrato Colectivo

5. INDICADORES DE PROCESO

Código	Indicador
I1-GTH02	Total de capacitaciones realizadas.
I2-GTH02	Nivel del Cumplimiento del Plan de Capacitación.
I3-GTH02	Porcentaje de otras necesidades de capacitación ejecutadas.
I4-GTH02	• Grado de cumplimiento de Actividades. • Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso.

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Formación y Capacitación de Personal es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargará de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

7. RESPONSABILIDADES

Gerente General:

- Autorizar o no el Plan Anual de Formación y Capacitación de Personal.
- Aprobar o no el Requerimiento de Capacitación
- Autorizar o no la solicitud de otras necesidades de capacitación.

Subgerencia de Talento Humano:

- Validar o no el Plan Anual de Formación y Capacitación de Personal.
- Recibir el Plan Anual autorizado y remitir a Desarrollo de Talento Humano para su socialización y difusión.
- Validar o no el Requerimiento para Capacitación.
- Recibir el requerimiento aprobado para dar el trámite respectivo.
- Validar o no la solicitud de otras necesidades de capacitación.

Gerencia/Subgerencia de Área:

- Recibir el formato de detección de necesidades y en función al instructivo llena el mismo.
- Enviar el formato con todas las necesidades detectadas dentro del área.
- Solicitar la ejecución del Plan Anual de Formación y Capacitación.
- Enviar el requerimiento de capacitación.
- Asistir a la capacitación del personal dispuesto para la misma en caso de ser una capacitación externa.
- Si es una capacitación interna, realizar el evento de capacitación.

Desarrollo de Talento Humano:

- Definir, socializar y enviar los requerimientos y lineamientos de las necesidades de capacitación.

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014
• Enviar el formato de detección de necesidades. • Recibir las necesidades de capacitación. • Analizar y consolidar las necesidades de capacitación. • Realizar la socialización y difusión del Plan Anual de Formación y Capacitación. • Recibir y analizar el requerimiento de capacitación • Comunicar a las áreas las decisiones de la Gerencia. • Inscribir al/los funcionarios a la capacitación, cuando es una capacitación externa. • En caso de ser una capacitación interna, coordinar con el áreas/funcionario toda la organización del evento. • Solicitar a la Subgerencia Financiera el pago de la factura. • Evaluar mediante una prueba, los conocimientos de los participantes • Cuando es una capacitación externa, pedir a las personas que asistieron a la misma realizar una retroalimentación al área o áreas que se requieran. • Recibir el requerimiento de capacitación de otras necesidades. Subgerencia Financiera: • Recibir la solicitud de pago de la capacitación. • Realizar el pago de la capacitación. Capacitado: • Realizar la evaluación de la capacitación. • Realizar la retroalimentación.		

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014
8. PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL 8.1. SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (GTH02-01) 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (GTH02-01-01) Subgerencia de Talento Humano 1. Notifica al Administrador de Desarrollo de Talento Humano, el inicio de la formulación de la planificación de capacitación de la Empresa Desarrollo de Talento Humano 2. Recibe la notificación de inicio. 3. En función al Plan Estratégico, define los requerimientos de capacitación. 3.1. En función de los resultados de la Evaluación de Desempeño y las brechas de capacitación identificadas en las áreas se definen las necesidades de capacitación por área. 4. Define los lineamientos de necesidades de capacitación por área. 5. Remite al Subgerente de Talento Humano para su revisión y validación final. Subgerencia de Talento Humano 6. Recibe la información y la valida. 7. ¿La Información fue validada? 8. No fue validada la información, remite al Departamento de Desarrollo de Talento Humano para que realice las correcciones respectivas. Desarrollo de Talento Humano 8.1. Recibe el documento y realiza las correcciones respectivas. <i>Regresa a la actividad No. 3.</i>		

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014
Subgerencia de Talento Humano 9. Remite los lineamientos para la capacitación así como el formulario a las diferentes áreas de la Empresa. Gerencia/Subgerencia de Área 10. Recibe el formato de detección de necesidades y en función del instructivo llena la información. 11. Envía el formato registrado con todos los requerimientos de capacitación del área. Subgerente de Talento Humano 12. Recibe de las áreas las Necesidades de Capacitación y las remite al Departamento de Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 13. Recibe de las áreas las necesidades de capacitación. 14. Analiza y consolida la información en un solo documento del Plan Anual de Formación y Capacitación. 15. Envía a la Subgerencia de Talento Humano el Plan Anual para su validación. Subgerencia de Talento Humano 16. Recibe y revisa el Plan Anual. 17. ¿El Plan Anual fue validado? 18. No valida el Plan Anual de Formación y Capacitación, remite a Desarrollo de Talento Humano para realizar los ajustes requeridos. Desarrollo de Talento Humano 18.1. Realiza los ajustes. <i>Regresa a la Actividad 13.</i>		

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

Subgerencia de Talento Humano

19. Si valida el Plan Anual de Formación y Capacitación, remite a la Gerencia General para su autorización.

Gerencia General

20. Recibe el Plan Anual de Capacitación validado.
21. Revisa y emite su decisión final a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

22. Recibe la decisión de la Gerencia General.
23. ¿Qué indica la decisión del Gerente General?
24. El Plan Anual de Formación y Capacitación requiere de ajustes, comunica y remite a Desarrollo de Talento Humano para que realice los ajustes respectivos.

Desarrollo de Talento Humano

24.1. Regresa a la actividad No. 16.1

Subgerencia de Talento Humano.

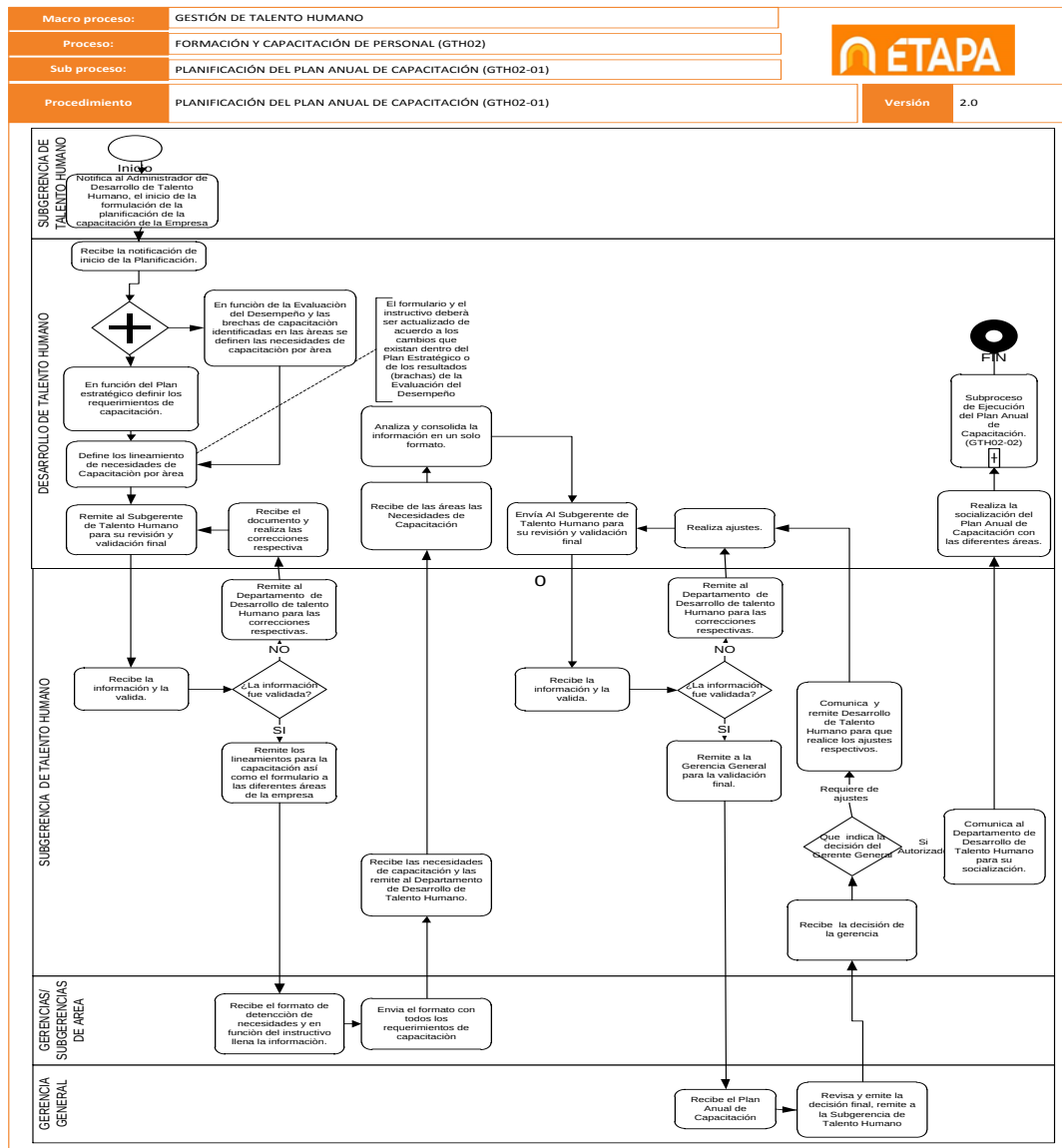
25. Si aprueba el Plan Anual de Formación y Capacitación, comunica al Departamento de Desarrollo de Talento Humano para su socialización.

Desarrollo de Talento Humano.

26. Realiza la socialización y difusión del Plan Anual de Capacitación a las áreas de la Empresa. ***Subproceso de Ejecución del Plan Anual de Capacitación (GTH02-02). FIN.***

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (GTH02-01-01)



Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.2. SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (GTH02-02)

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (GTH02-02-01)

Gerencia/Subgerencia de Área

1. *Subproceso de Planificación del Plan Anual de Capacitación (GTH02-01)*
2. De acuerdo al cronograma definido dentro de la Planificación Anual de Formación y Capacitación, las áreas solicitan la ejecución del mismo.
3. Envían el documento de requerimiento de capacitación validado por la Gerencia/Subgerencia respectiva.

Desarrollo de Talento Humano

4. Recibe y analiza el requerimiento de capacitación.
5. Analiza y revisa el requerimiento en función de la planificación definida.
6. ¿El requerimiento está dentro del Plan Anual de Formación y Capacitación?
7. No está dentro del Plan Anual, *Subproceso de Ejecución de Otras Necesidades. (GTH02-04).*
8. Si está dentro del Plan Anual de Formación y Capacitación, remite a la Subgerencia de Talento Humano para su revisión y validación final.

Subgerencia de Talento Humano

9. Recibe el requerimiento y lo revisa.
10. ¿El requerimiento fue aprobado?
11. No aprueba el requerimiento, se archiva el trámite y se comunica al Área respectiva. FIN
12. Si aprueba el requerimiento pero requiere ajustes, remite el trámite a Desarrollo de Talento Humano para que realice los ajustes respectivos.

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014
Desarrollo de Talento Humano 12.1. Recibe y realiza los ajustes necesarios. <i>Regresa a la actividad No.8.</i> Subgerencia de Talento Humano 13. Si aprueba el requerimiento, remite mediante oficio toda la documentación respectiva para la aprobación final de la Gerencia General. Gerencia General 14. Recibe el requerimiento de capacitación y el informe de validación emitido por la Subgerencia de Talento Humano 15. Analiza el requerimiento y remite a la Subgerencia de Talento Humano la decisión final. Subgerencia de Talento Humano 16. Recibe el oficio con la decisión de la Gerencia General. 17. ¿Qué indica la decisión? 18. No autoriza la capacitación, comunica al área respectiva que la capacitación ha sido negada y se archiva el trámite. FIN 19. Autoriza capacitación externa, Comunica al área respectiva que la capacitación ha sido autorizada. Desarrollo de Talento Humano 19.1. Indica al personal del área las condiciones que se deberán cumplir y la documentación que se deberá completar una vez que concluya la capacitación externa.		

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

Gerencias / Subgerencias de la Empresa

- 19.2. La o las personas que van a asistir al evento de capacitación externo deberán encargarse de la inscripción, viáticos y todos los trámites requeridos.
- 19.3. Asiste a la capacitación externa.
- 19.4. Entrega una copia del certificado, diploma u otro documento que acredite la asistencia a la capacitación. *Pasa a la actividad No. 21.*

Subgerencia de Talento Humano

- 20. Autoriza capacitación interna. Comunica al área respectiva que la capacitación interna ha sido autorizada

Desarrollo de Talento Humano

- 20.1. Coordina con el área el evento de capacitación.

Gerencias / Subgerencias de la Empresa

- 20.2. Realiza el evento de capacitación.
- 20.3. *Subproceso de Evaluación de Capacitación. FIN.*

Desarrollo de Talento Humano

- 21. Recibe el certificado, diploma u otro documento que acredite la asistencia a la capacitación y adjunta a la carpeta del funcionario.
- 22. Solicita la factura al proveedor para el trámite de pago respectivo.
- 23. Remite la factura y demás documentación al Subgerente de Talento Humano.

Subgerente de Talento Humano

- 24. Mediante oficio solicita a la Subgerencia Financiera el pago de factura.

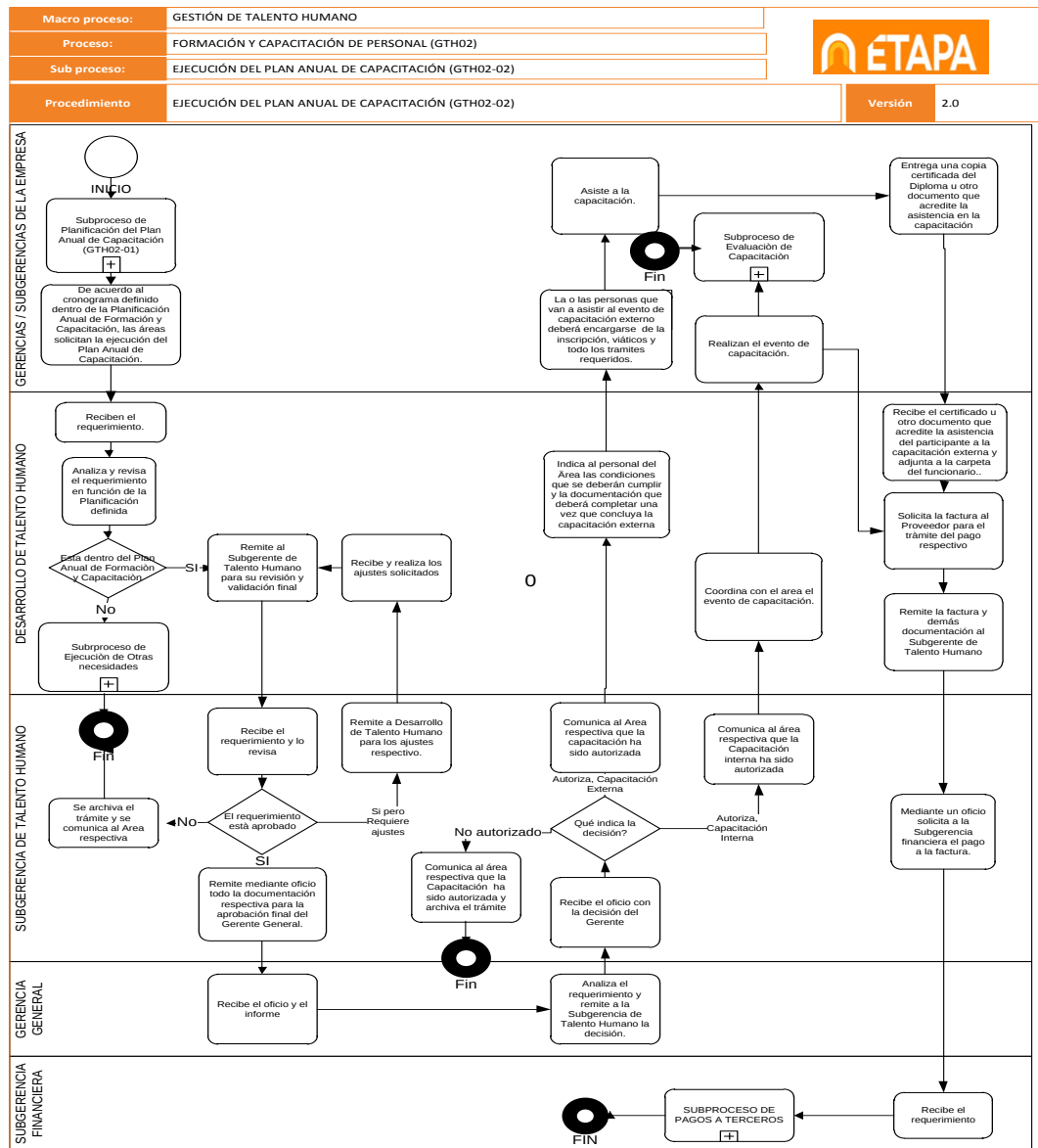
Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

Subgerencia Financiera

25. Recibe el requerimiento.
26. *Subproceso de pago a terceros. FIN.*

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL



(GTH02-02)

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.3. SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (GTH02-03)

8.3.1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (GTH02-03-01)

Desarrollo de Talento Humano

1. Subproceso de Ejecución del Plan Anual de Capacitación (GTH02-02)

1.1. Subproceso de Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación (GTH02-04).

2. ¿El evento fue interno o externo?
3. Si el evento fue interno, al final de cada evento de capacitación realizará la evaluación respectiva, mediante encuestas establecidas para calificar el evento, instructor y logística en general
 - 3.1. Se evaluará mediante una prueba individual, los conocimientos de los participantes.

Capacitado.

- 3.2. Realiza la evaluación y la entrega a Desarrollo de Talento Humano.

Desarrollo de Talento Humano

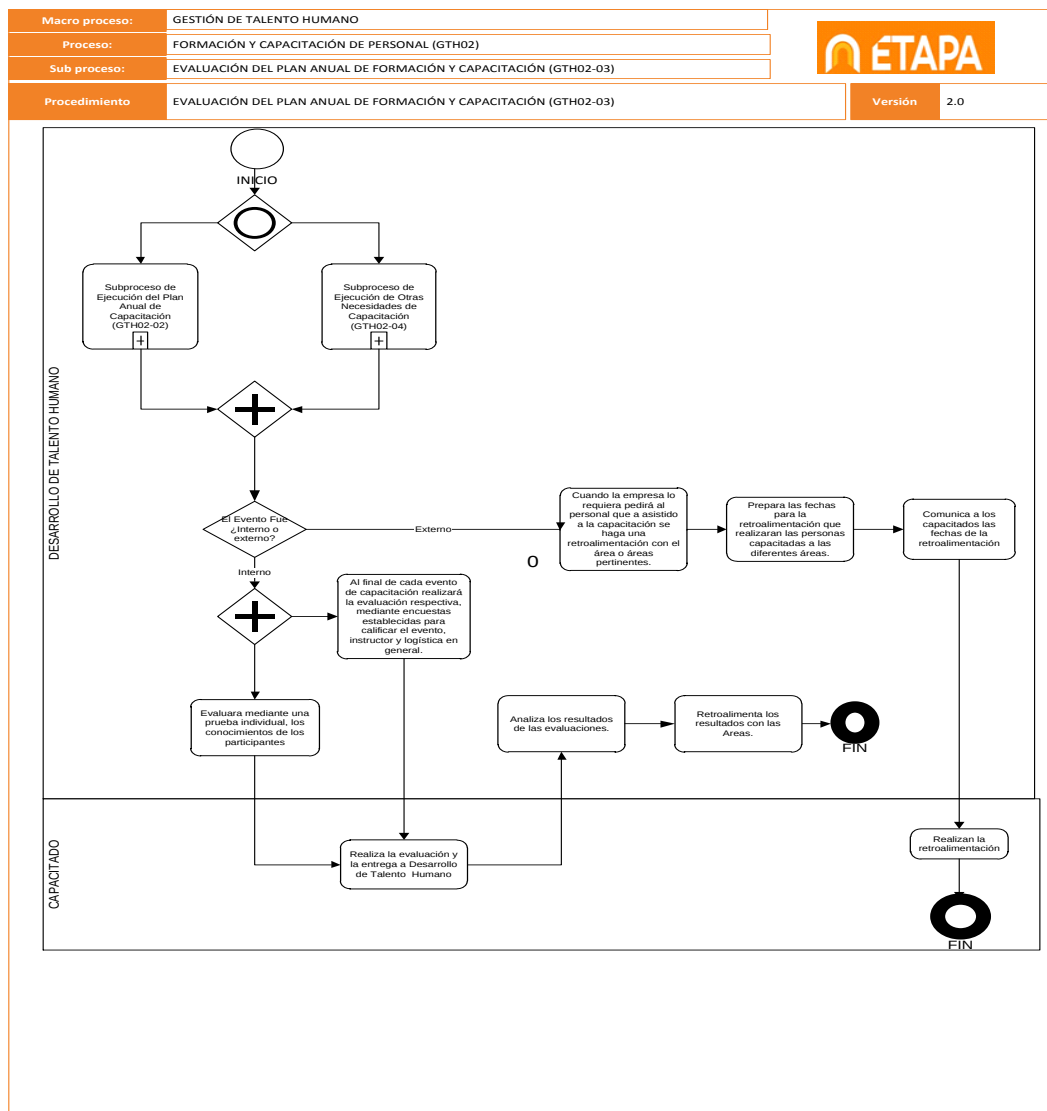
- 3.3. Analiza los resultados de las evaluaciones.
- 3.4. Retroalimenta con las áreas los resultados de la evaluación.
4. El evento fue externo, cuando la empresa lo requiera pedirá al personal que ha asistido a la capacitación se haga una retroalimentación con el área o áreas pertinentes.
 - 4.1. Prepara las fechas para la retroalimentación que realizaran las personas capacitadas a las diferentes áreas.
 - 4.2. Comunica a los capacitados las fechas de la retroalimentación.

Capacitado

- 4.3. Realiza la retroalimentación. **FIN.**

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN (GTH02-03)



Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.4. SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE OTRAS NECESIDADES (GTH02-04)

8.4.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE OTRAS NECESIDADES (GTH2-04-01)

Áreas de la Empresa

1. De acuerdo a las actividades del área detecta otras necesidades de capacitación.
2. Envía la solicitud a Desarrollo de Talento Humano.

Desarrollo de Talento Humano

3. Recibe y analiza el requerimiento.
4. Consolida las necesidades de capacitación enviado por las áreas en un solo formato.
5. Envía el informe al Subgerente de Talento Humano para su revisión y validación final.

Subgerencia de Talento Humano

6. Recibe y revisa el informe.
7. ¿El informe fue validado?
8. El informe requiere ajustes, remite a Desarrollo de Talento Humano para los ajustes respectivos.

Desarrollo de Talento Humano

- 8.1. Recibe el informe y realiza los ajustes solicitados. *Regresa a la actividad No.5*

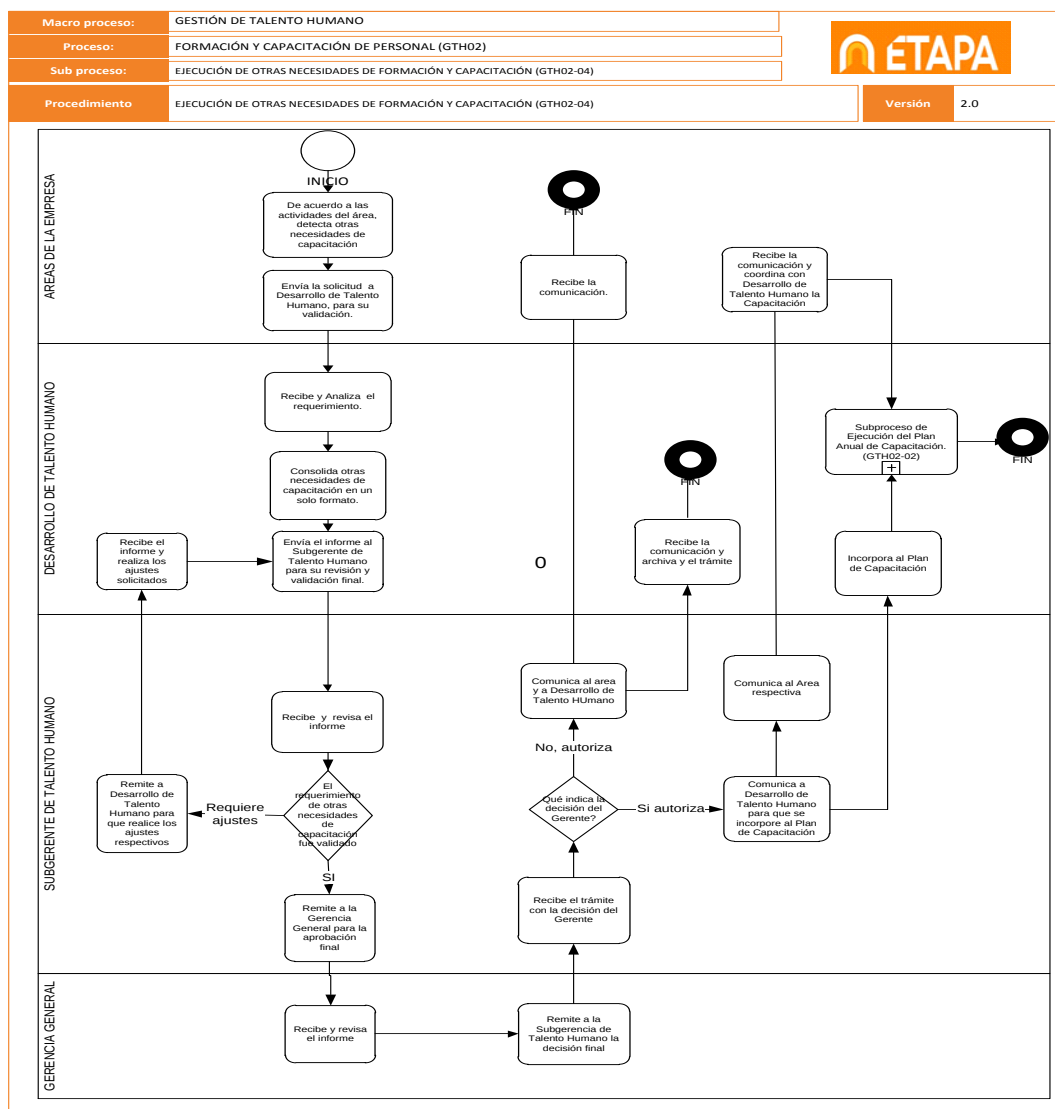
Subgerencia de Talento Humano

9. Si valida el informe, envía a la Gerencia General para su autorización.

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014
Gerencia General 10. Recibe y revisa el informe. 11. Remite a la Subgerencia de Talento Humano la decisión final. Subgerencia de Talento Humano 12. Recibe y remite el informe con la decisión del Gerente General. 13. ¿Qué indica la decisión del Gerente? 14. No autoriza, Comunica al área respectiva y a Desarrollo de Talento Humano la decisión del Gerente. Desarrollo de Talento Humano 14.1. Recibe la comunicación y archiva el trámite. Áreas de la Empresa. 14.2. Recibe la comunicación. FIN. Subgerencia de Talento Humano 15. Si autoriza, comunica a Desarrollo de Talento Humano, para que se incorpore al Plan de Capacitación. Desarrollo de Talento Humano 15.1. Incorpora las necesidades al Plan de Capacitación. 15.2. Subproceso de Ejecución del Plan Anual de Capacitación. FIN Áreas de la Empresa 15.3. Recibe la comunicación y coordina con Desarrollo de Talento Humano la capacitación. 15.4. Subproceso de Ejecución del Plan de Anual de Capacitación. FIN.		

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

8.4.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE OTRAS NECESIDADES (GTH02-04-01)



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP.

GERENCIA /SUBGERENCIA / AREA:

LUGAR Y FECHA:

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN:

CARGO:

PARA LLENAR EL PRESENTE FORMULARIO REALICE LA SIGUIENTE PREGUNTA:

SEGÚN LAS FUNCIONES QUE EJECUTEN EN FORMA INDIVIDUAL Y CONFORME AL MANUAL DE FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL ÁREA, ¿EN QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN O FORMACIÓN, CREE USTED DEBE DARSE OPORTUNIDAD O ÉNFASIS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ETAPA EP.? DETALLE A CONTINUACIÓN, DANDO PRIORIDAD A LOS TEMAS.

[illegible]

Nota importante: La capacitación requerida debe ser orientada a los Objetivos Estratégicos de ETAPA EP.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Mejorar la Satisfaccion del Cliente, Mejorar el Clima Laboral, Garantizar Eficiencia y Sostenibilidad, Diversificar los productos y Servicios.

SOLICITADO POR

APROBADO POR

VALIDADO POR

ADMINISTRADOR DE AREA

GERENTE / SUBGERENTE DE AREA

SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	

"ETAPA.EP"				
Formulario Vigente: Versión 001. Fecha Versión: 16-07-2012				
Registro de Capacitación		CÓDIGO: FO-SOAS-GTH-RC- 09-07-2014 Aprobado por: La Dirección		
TEMA DEL CURSO: Contratación Pública		FECHA(S): Jueves 24 de julio de 2014		
FACILITADOR / CAPACITADORES : Dra. Martha Andrade		HORAS DE DURACIÓN: 22 horas		
AREA / GERENCIA/SUBGERENCIA Varias áreas de la Empresa		LOCAL: Sala de Capacitación "Ucubamba"		
Nro.	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	Proceso de Gestión
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
OBSERVACIONES				

Cód.: GTH02			Versión:2.0	
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano			
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal			
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación		Fecha: 31/10/2014	

 SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FORMULARIO PARA SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACION		
		INTERNO	EXTERNO	OTROS

ÁREA	GERENCIA/SUBGERENCIA		
NOMBRE DEL EVENTO:			
FECHA:		LUGAR:	
COSTO:	OFERENTE / PROVEEDOR:		
PARTIDA PRESUPUESTARIA:	CENTRO DE COSTOS:	PROYECTO:	
ASPIRANTES (NOMBRE/CARGO/FECHA INGRESO ETAPA EP):			
1. OBJETIVOS (Describa los beneficios que espera obtener la Gerencia, Subgerencia y/o Dependencia)			

Cód.: GTH02			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal		
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación		Fecha: 31/10/2014
2. JUSTIFICACIÓN (Describa los justificativos para la selección del servidor beneficiario de la capacitación)			
3. OBSERVACIONES			
SOLICITO LA TRAMITACIÓN CON CARÁCTER DE:			
URGENTE ☐ NORMAL ☒ PARA ANALISIS Y CONSIDERACIÓN ☐			
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD (INCLUIR FECHAS):			
SOLICITADO POR		RESPALDADO POR	
Nombre: Cargo: Fecha:		Nombre: Cargo: Fecha:	
f)		f)	
VISTO BUENO		AUTORIZADO	

Cód.: GTH02		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Formación y Capacitación de Personal	
Subproceso:	Planificación del Plan Anual de Capacitación Ejecución del Plan Anual de Capacitación Evaluación de la Capacitación Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación	Fecha: 31/10/2014

Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:
f)	f)

RESOLUCION FINAL:



Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-03.- Inducción de Personal

- Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH03			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Inducción de Personal		Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica		
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. TERMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO 7. RESPONSABILIDADES 8. PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL 8.1. SUBPROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH03			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Inducción de Personal		Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica		
8.1.1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN GENERAL 8.1.1.1. FLUJOGRAMA 8.2. SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA 8.2.1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA 8.2.1.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	Fecha: 31/10/2014

1. OBJETIVO DEL PROCESO

- Comunicar la filosofía Corporativa y los lineamientos de ETAPA EP para lograr que sus colaboradores nuevos o reasignados se adapten e identifiquen con ella.
- Facilitar la adaptación e integración del nuevo Colaborador o del Colaborador reasignado en sus funciones a la organización y a su puesto de trabajo.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Inducción de Personal, desde la recepción de notificación de vinculación del personal emitida por parte de la Subgerencia Jurídica hasta el momento en que se archiva el Acta de la Inducción Especifica en la carpeta personal del servidor.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Inducción: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Contrato Colectivo
- Instructivo para la utilización del Seguro Médico.

Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Código	Indicador
I1-GTH03	Nivel de cumplimiento de la inducción específica.
I2-GTH03	- Grado de cumplimiento de las Actividades - Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Inducción de Personal es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargará de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

7. RESPONSABILIDADES

Gerencia/Subgerencia de Área

- Recibir el oficio y coordinar con el Área la inducción específica del servidor.
- Realizar la inducción al servidor.

Desarrollo de Talento Humano

- Coordinar con Bienestar y Salud Ocupacional la Charla de inducción.
- Comunicar al servidor que tiene que asistir a la inducción.
- Realizar la inducción y entregar los reglamentos y material informativo al servidor.
- Remitir el oficio de notificación al área, indicando que se realice la inducción específica.
- Archivar el acta firmada en la ficha del servidor.

Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Inducción de Personal	
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	
Bienestar y Salud Ocupacional • Coordinar con Desarrollo de Talento Humano la inducción y preparar el material que se entregará al servidor en la inducción. Servidor • Asistir a la inducción. • Firmar el acta de la Inducción General. • Recibir la inducción específica y la capacitación sobre el cargo. • Firmar el acta de que recibió la inducción específica.		

Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	

8. PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL (GTH03)
8.1. SUBPROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL (GTH03-01)
8.1.1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN GENERAL (GTH03-01-01)

Desarrollo de Talento Humano

- 1. Subproceso de Contratación de Personal (GTH02-02).**
- Prepara los temas para la inducción así como el material que deberá entregar al nuevo funcionario.
- Notificar al Servidor que deberá asistir tanto a la inducción en el Departamento de Desarrollo de Talento Humano como de Bienestar y Salud Ocupacional.
 - Realiza la inducción al servidor y prepara el acta respectiva además entrega los reglamentos y demás materiales requeridos. *Pasa a la actividad No. 7*
- Coordina con Bienestar y Salud Ocupacional la charla de inducción para el servidor nuevo.

Bienestar y Salud Ocupacional.

- Coordina con Desarrollo de Talento Humano y prepara el material para la inducción.
- Realiza la inducción al servidor el elabora el acta respectiva.

Servidor

- Asiste a la inducción.
- Firma las actas respectivas.

Bienestar y Salud Ocupacional.

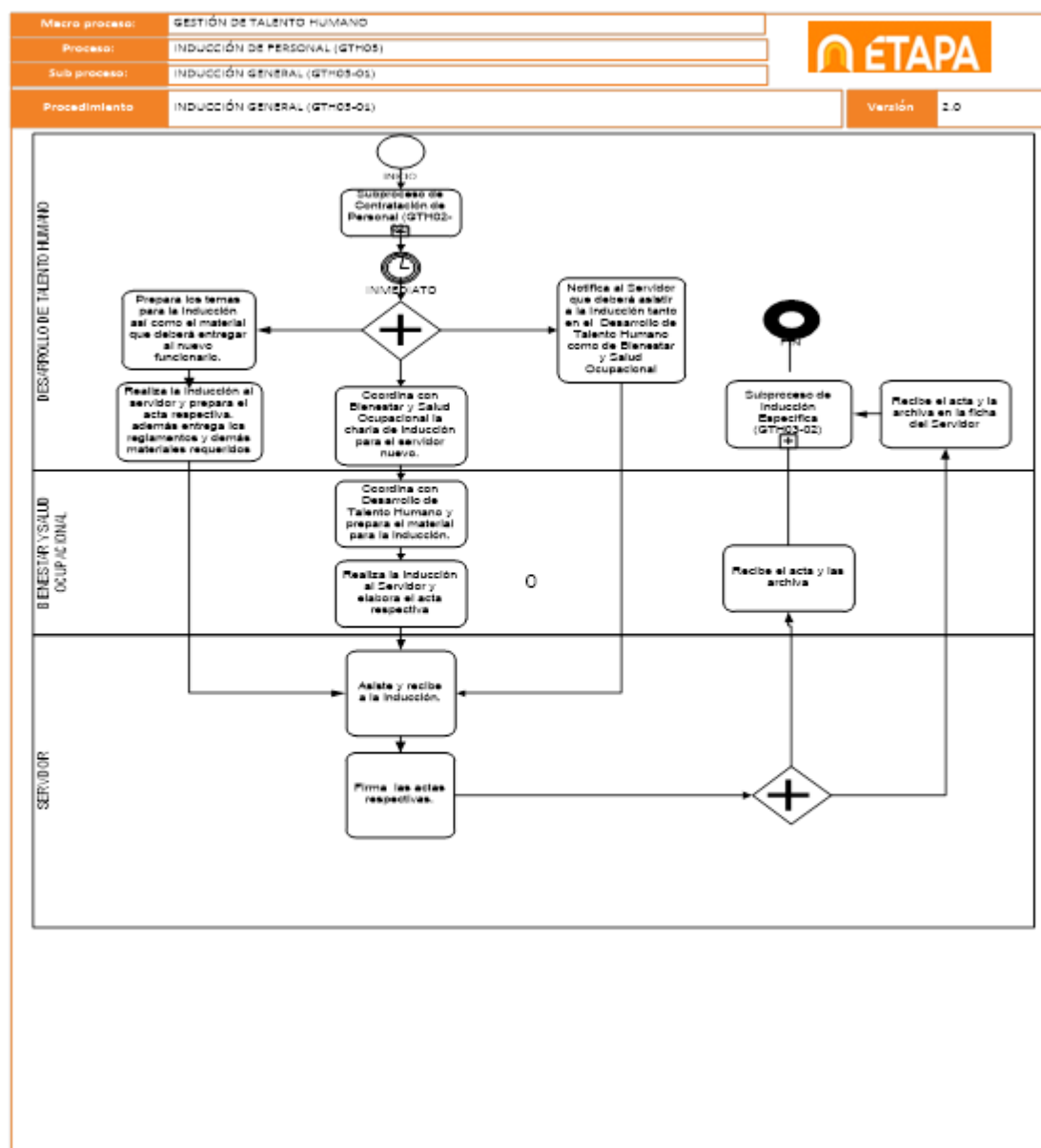
- Recibe el acta y las archiva.

Desarrollo de Talento Humano.

- Recibe el acta y la archiva en la ficha del servidor.
- Subproceso de Inducción Específica (GTH03-02).**

Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	

8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN GENERAL (GTH03-01)



Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	Fecha: 31/10/2014

8.2. SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA (GTH03-02)

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA (GTH03-02-01)

Desarrollo de Talento Humano

1. **Subproceso de Inducción General (GTH03-01)**
2. Elabora el oficio de notificación para el área, indicando que se realice la inducción específica y la capacitación para el cargo que ocupará el servidor.

Subgerente de Talento Humano.

3. Revisa el oficio, lo firma y remite al área respectiva.

Gerencia/Subgerencia del Área

4. Recibe el oficio y coordina con los responsables del Área la inducción al nuevo servidor.
5. Realiza la inducción y capacitación al servidor y elabora el acta de aceptación de la inducción.

Servidor

6. Recibe la inducción y capacitación.
7. Firma el acta de Inducción Específica y entrega al responsable de la inducción.

Gerencia/Subgerencia de Área

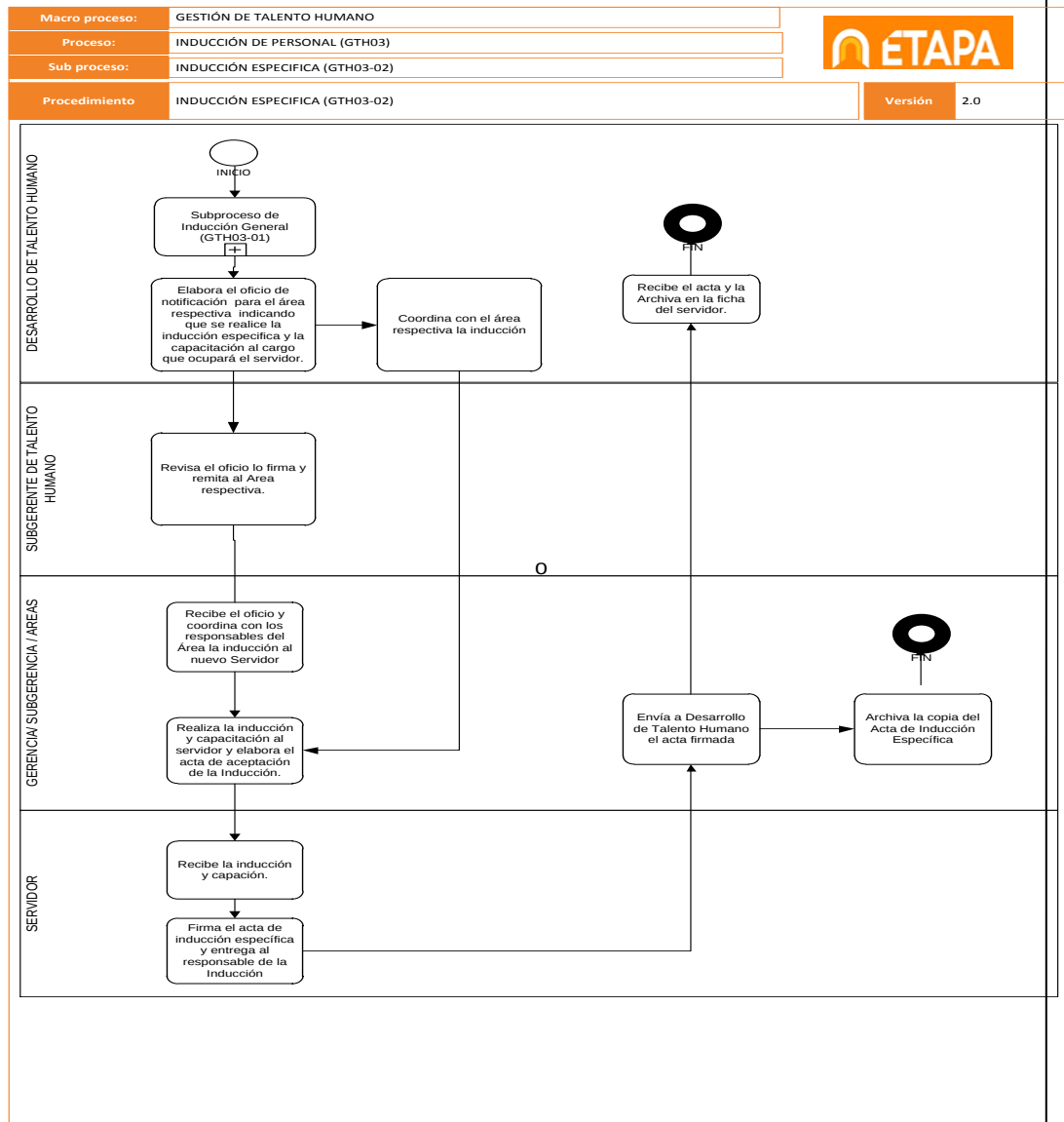
8. Envía a Desarrollo de Talento Humano el acta firmada.
 - 8.1 Archiva una copia del acta de la inducción específica. **FIN**

Desarrollo de Talento Humano.

9. Recibe el acta y la Archiva en la ficha del servidor. **FIN.**

Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA (GTH03-02)



Cód.: GTH03		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Inducción de Personal	
Subproceso:	Inducción General Inducción Específica	Fecha: 31/10/2014

9. DOCUMENTOS DEL PROCESO

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Cuenca, al vigésimo cuarto día del mes de octubre del 2014, en las oficinas de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de ETAPA EP; Yo _____, con C.I. No. _____ acepto haber recibido la inducción, de conformidad con los procesos establecidos, a la vez que me comprometo da el total cumplimiento estricto de los mismos.

Adicional a la inducción recibí el Reglamento Interno de Trabajo y Reglamentos de Seguridad y Salud Ocupacional.

Fecha _____

Atentamente,



Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-04.- Evaluación de Desempeño

Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

INDICE:

1. OBJETIVO DEL PROCESO
2. ALCANCE
3. TERMINOS Y DEFINICIONES
4. POLITICAS
5. INDICADORES DEL PROCESO
6. RESPONSABLE DEL PROCESO
7. RESPONSABILIDADES
8. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
 - 8.1. SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
 - 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 8.1.1.1. FLUJOGRAMA
 - 8.2. SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 8.2.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 8.2.1.1. FLUJOGRAMA
 - 8.3. SUBPROCESO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
8.3.1. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 8.3.1.1. FLUJOGRAMA 8.4. SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN 8.4.1. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN 8.4.1.1. FLUJOGRAMA 8.5. SUBPROCESO DE APELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 8.5.1. PROCEDIMIENTO DE APELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 8.5.1.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

1. OBJETIVO DEL PROCESO

- Medir de manera técnica y sistemática el nivel de desempeño del Talento Humano.
- Recomendar las acciones a tomar de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, a fin de estimular y fortalecer el desarrollo del personal y sus competencias.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Evaluación del Desempeño de Personal, desde la elaboración de la propuesta para el proceso de Evaluación de Desempeño, con el modelo a aplicar y la metodología definida, hasta el seguimiento y control del Plan de sección definido para el personal.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Desempeño: hace referencia al rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

Apelar: Recurrir a alguien en cuya autoridad o criterio se confía para resolver una cuestión.

Ratificar: Aprobar o confirmar actos, palabras o escritos dándolos por valederos y ciertos

Pliegos de contratación: Documento habilitante para iniciar el Proceso de Contratación del SERCOP.

Consolidar: Dar firmeza y solidez a algo

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Código de Trabajo.
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Norma de Control Interno.
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Contrato Colectivo.

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Código	Indicador
I1-GTH04	Porcentaje de servidores que no llegaron a la calificación mínima requerida en la Evaluación de Desempeño.
I2-GTH04	Cumplimiento de la entrega de las retroalimentaciones dentro del plazo establecido.
I3-GTH04	• Grado de cumplimiento de Actividades. • Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso.

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Evaluación del Desempeño es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargará de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

7. RESPONSABILIDADES

Gerencia General

- Recibir y revisar la solicitud con la propuesta para la realización de la Evaluación del Desempeño.
- Enviar la decisión a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

- Validar o no la propuesta de la Evaluación de Desempeño con el modelo que se va aplicar y la metodología definida para este proceso.
- Remitir a la Gerencia General la propuesta de la Evaluación de Desempeño para su autorización.
- Recibir el oficio con la decisión de la Gerencia General, sobre la realización de la Evaluación de Desempeño y remitir a Desarrollo de Talento Humano para el trámite respectivo.
- Notificar a los Evaluadores que se dará comienzo a la Evaluación de Desempeño.
- Recibir los resultados de la Evaluación de Desempeño y remitir los mismos a Desarrollo de Talento Humano para su trámite.
- Recibir la Evaluación de Desempeño firmada y revisada por parte del personal evaluado.
- Revisar y validar el Plan de Acción y el cronograma del mismo.
- Recibir y revisar las actas después de haber cumplido en su totalidad el Plan de Acción.
- Recibir y revisar la apelación presentada por parte del Servidor Evaluado.

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
• Convocar al Comité de Apelaciones • Recibir la decisión de la Comisión de Apelación, si la apelación es aceptada realizar los cambios en los resultados de la Evaluación de Desempeño; caso contrario ratificar los resultados de la misma y remitir la resolución a las partes involucradas. Desarrollo de Talento Humano • Elaborar la propuesta para el proceso de Evaluación de Desempeño, con el modelo a aplicar y la metodología que se utilizara para la ejecución de la misma. • Remitir a la Subgerencia de Talento Humano para su validación. • Elaborar los pliegos de contratación. • Recibir la decisión de la Gerencia General sobre la ejecución de la Evaluación de Desempeño. • Elaborar los listados de los evaluados y evaluadores. • Elaborar los listados finales y realizar el cronograma de la Evaluación de Desempeño. • Socializar el proceso de Evaluación de Desempeño. • Capacitar a los Evaluadores sobre el proceso y la retroalimentación de acuerdo al cronograma ya definido. • Recibir los sobres cerrados con los resultados de la Evaluación y estos son entregar a los evaluadores. • Recibir los resultados de la Evaluación de Desempeño a nivel corporativo y por áreas • En función a la información recibida y en función de los resultados definir al personal o áreas que necesitan apoyo. • Elaborar el Plan de Acción y el cronograma respectivo. • Verificar que el Plan de Acción se esté cumpliendo de acuerdo al cronograma. • Coordinar con el área si se requiere realizar algún ajuste en el cronograma, dependiendo de la razón por la cual no se cumplió el cronograma inicial. • Recibir las actas firmadas después de haber cumplido con el Plan de Acción.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
• Archivar la información en la carpeta de cada funcionario. • Solicitar a la Subgerencia de Talento Humano se conforme el Comité de Apelación. Subgerencia Jurídica • Recibir y revisar los pliegos. Evaluadores • Recibir la capacitación para realizar la Evaluación de Desempeño. • Aplicar la evaluación en función al cronograma establecido. • Emitir un listado con las calificaciones del personal que fue evaluado con la firma del evaluador. • La información obtenida entregar al consultor en formato digital. • Recibir los sobres con las calificaciones de las evaluaciones, realizar una reunión para retroalimentar a las personas que fueron evaluadas. • Recibir la evaluación de desempeño firmada por el evaluado y remitir a la Subgerencia de Talento Humano. Consultor • Recibir, consolidar la información y aplicar la metodología para la calificación. • Imprimir las evaluaciones calificadas de manera individual. • Entregar los resultados a la Subgerencia de Talento Humano. Áreas • Recibir los listados enviados por Desarrollo de Talento Humano, para su validación. • Si los datos son validados, remitir por oficio a la Subgerencia de Talento Humano.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
• Si los listados no son validados, remitir a la Subgerencia de Talento Humano indicando las observaciones encontradas. • Recibir el oficio y la socialización del Plan de Acción y el Cronograma. • Ejecutar el Plan de Acción. • Una vez cumplido el Plan de Acción, formalizar con la firma del acta por parte del funcionario(s) y el jefe inmediato. • Enviar a la Subgerencia de Talento Humano. Servidor • Firmar la Evaluación de Desempeño. • Remitir al evaluador la Evaluación de Desempeño firmada. • Presentar la apelación en caso de que amerite presentarla mediante oficio a la Subgerencia de Talento Humano. Comité de Apelaciones • Recibir, revisar y analizar la apelación presentada por parte del servidor. • Remitir a la Subgerencia de Talento Humano la resolución con su respectiva acta de acuerdo al reglamento vigente.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
8. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 8.1. SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-01) 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-01-01) Desarrollo de Talento Humano 1. Elabora la propuesta para el proceso de Evaluación de Desempeño, con el modelo a aplicar y la metodología definida. 2. Remite a la Subgerencia de Talento Humano para su validación. Subgerencia de Talento Humano 3. Recibe y revisa la propuesta. 4. La propuesta es validada. 4.1. La propuesta requiere ajustes, remite a Desarrollo de Talento Humano para realizar ajustes, <i>Regresa Actividad 1.</i> 4.2. La propuesta es validada, remite la solicitud a la Gerencia General para la realización de la Evaluación de Desempeño acompañada de la propuesta respectiva para su autorización. Gerencia General 5. Recibe la solicitud y lo revisa. 6. Envía la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 7. Recibe el oficio y se acoge a la decisión de la Gerencia General. 8. Remite el oficio a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 9. Recibe el oficio con la decisión de la Gerencia General. 10. Elaboran los pliegos de contratación y remite a la Subgerencia Jurídica.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

Subgerencia Jurídica

11. Reciben los pliegos, revisa la información en caso de requerir realiza los ajustes respectivos. *Subproceso de Contratación Pública.*
12. Finaliza la contratación y remite el oficio indicando el nombre del adjuntado.

Subgerencia De Talento Humano.

13. Recibe el oficio y lo revisa.
14. Remite el trámite a Desarrollo de Talento Humano.

Desarrollo De Talento Humano

15. Recibe el trámite e inicia el Proceso de Evaluación del Desempeño.
16. Elabora los listados de los evaluados y evaluadores.
17. Remite a las áreas para la validación respectiva.

Área

18. Recibe los listados y valida.
19. Los datos son validados.
 - 19.1. No valida los datos, remite a la Subgerencia de Talento Humano indicando las observaciones.

Subgerencia De Talento Humano

- 19.1.1. Recibe las observaciones y remite a Desarrollo de Talento Humano para realizar las correcciones necesarias

Desarrollo De Talento Humano

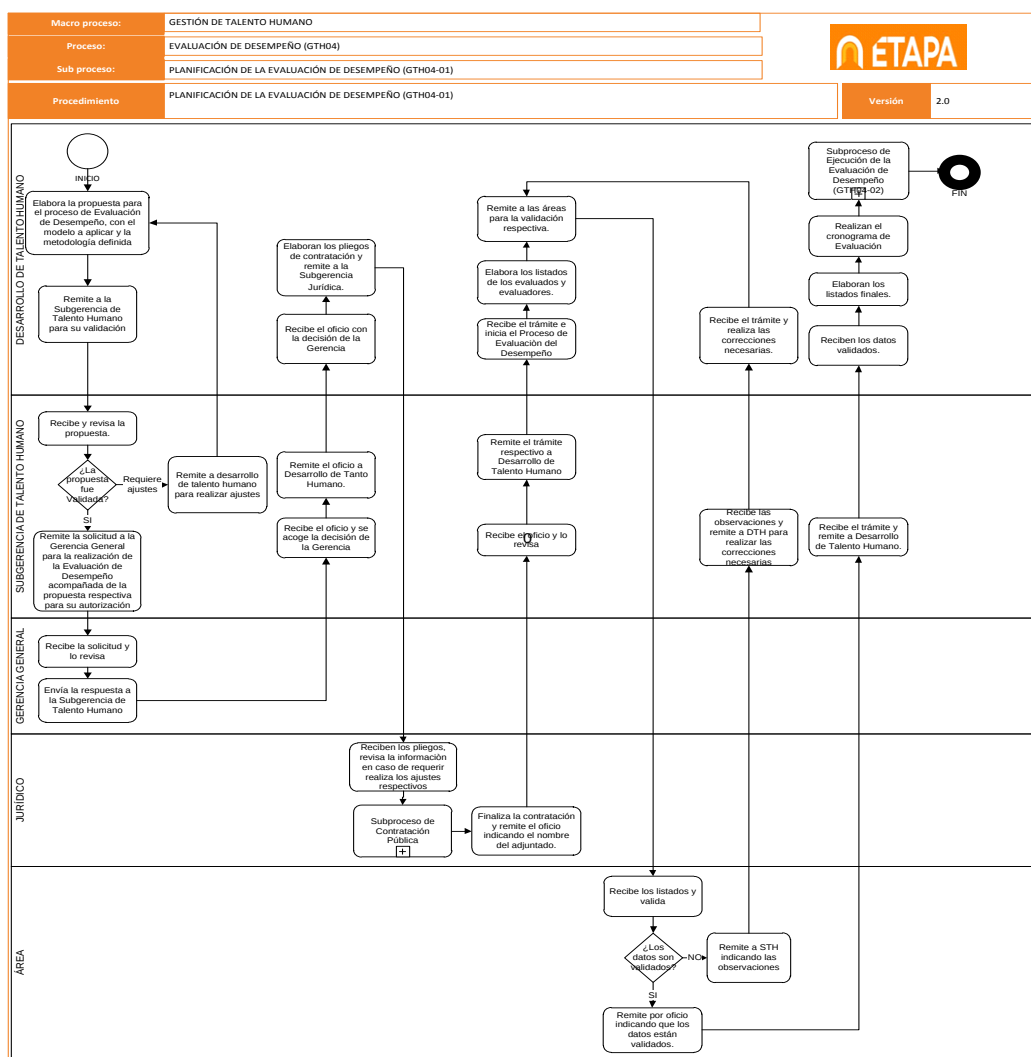
- 19.1.2. Recibe el trámite y realiza las correcciones necesarias. *Regresa a la Actividad 16.*

Área

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
19.2. Si valida los datos, remite por oficio indicando que los datos están validados. Subgerencia de Talento Humano 20. Recibe el trámite y remite a Desarrollo de Talento Humano. Desarrollo de Talento Humano 21. Reciben los datos validados. 22. Elaboran los listados finales 23. Realizan el cronograma de Evaluación de Desempeño. <i>Subproceso de Ejecución de la Evaluación de Desempeño (GTH04-02). FIN.</i>		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-01-01)

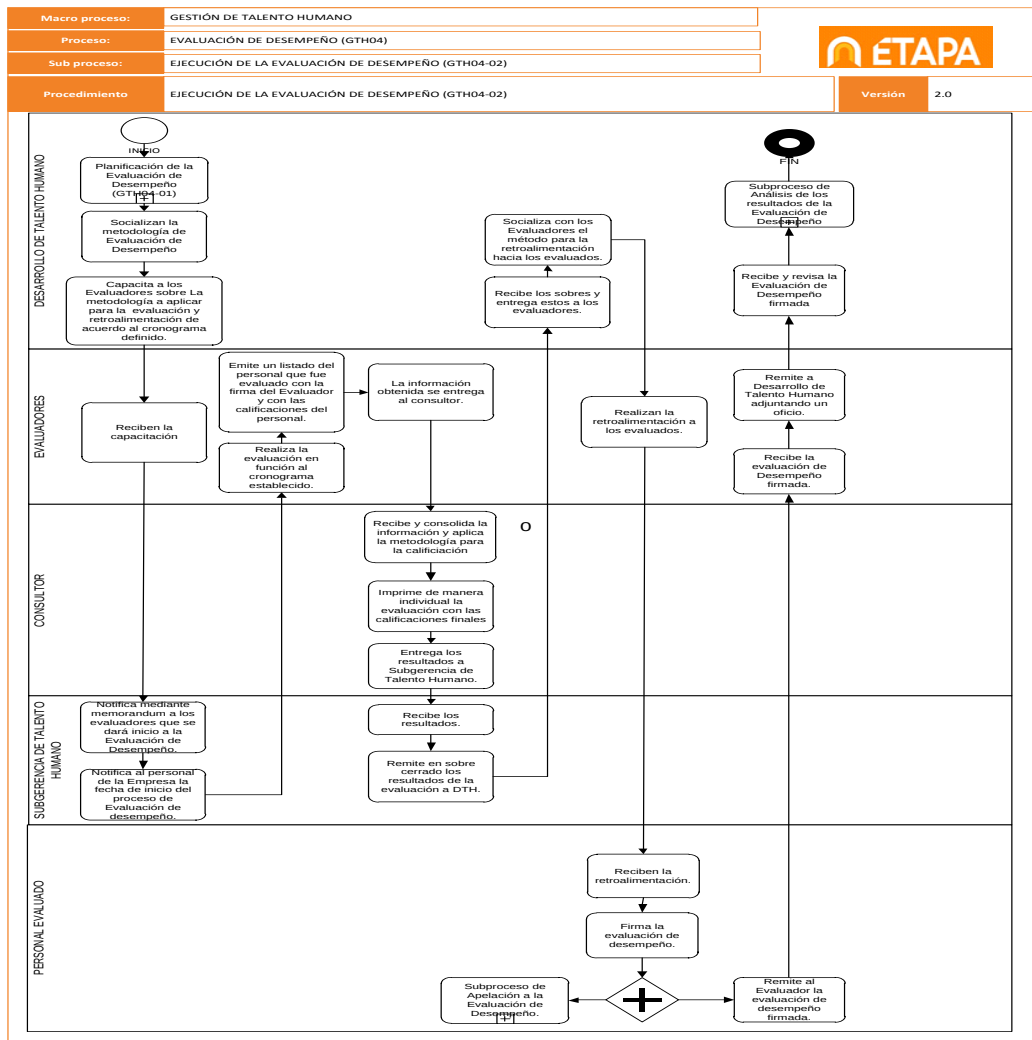


Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
8.2. SUBPROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-02). 8.2.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-02-01) Desarrollo de Talento Humano 1. <i>Subproceso de Planificación de la Evaluación de Desempeño (GTH04-01)</i> 2. Socializa el proceso de Evaluación De Desempeño. 3. Capacita a los Evaluadores sobre la metodología a aplicar para la evaluación y retroalimentación de acuerdo al cronograma definido. Evaluadores 4. Recibe la capacitación para la Evaluación de Desempeño. Subgerencia de Talento Humano 5. Notifica mediante memorando a los evaluadores que se dará inicio a la Evaluación de Desempeño. 6. Notifica al personal de la Empresa la fecha de inicio del proceso de Evaluación de Desempeño. Evaluadores 7. Realiza la evaluación en función al cronograma establecido. 8. Emite un listado del personal que fue evaluado con la firma del Evaluador y con las calificaciones del personal. 9. Obtenida la información se entrega al consultor en formato digital. Consultor 10. Recibe, consolida la información y aplica la metodología para la calificación. 11. Imprime de manera individual la evaluación con las calificaciones finales.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
12. Entrega los resultados a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 13. Recibe los resultados de la Evaluación de Desempeño. 14. Remite en sobre cerrado los resultados de la Evaluación de Desempeño a Desarrollo de Talento Humano. <i>Subproceso de Análisis de Resultados.</i> Desarrollo de Talento Humano 15. Recibe los sobres y los entrega a los evaluadores 16. Socializa con los Evaluadores el método para la retroalimentación hacia los evaluados. Evaluadores 17. Realizan la retroalimentación a los evaluados. Personal Evaluado 18. Reciben la retroalimentación. 19. Firma la Evaluación de Desempeño 20. Remite al Evaluador la Evaluación de Desempeño firmada. 21. <i>Subproceso de Apelación a la Evaluación del Desempeño.</i> Evaluador 22. Recibe la Evaluación de Desempeño firmada. 23. Remite a Desarrollo de Talento Humano adjuntando un oficio. Desarrollo de Talento Humano 24. Recibe y revisa la Evaluación de Desempeño firmada. 25. <i>Subproceso de Análisis de los resultados de la Evaluación de Desempeño (GTH04-03). FIN.</i>		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. (GTH04-02-01)



Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
8.3. SUBPROCESO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-03) 8.3.1. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-03-01). Desarrollo de Talento Humano 1. Recibe los resultados a nivel corporativo y por área. 2. Analiza la información recibida y en función de los resultados se define el personal que requieran apoyo. 3. Elabora el Plan de Acción, para el cual se deben considerarse los lineamientos aplicables para cada uno de los aspectos definidos en la evaluación de desempeño y cada evaluado deberá realizarlo con el acompañamiento del Jefe inmediato; así como se elaborará el cronograma respectivo. 4. Remite el plan a la Subgerencia de Talento Humano para su aprobación final. Subgerencia de Talento Humano 5. Recibe y revisa el Plan de Acción y el cronograma 6. Esta de acuerdo con el Plan de Acción y el cronograma. 7. No está de acuerdo con el Plan de Acción, solicita las correcciones respectivas. Desarrollo de Talento Humano 7.1. Realiza las correcciones. <i>Regresa a la Actividad 4</i> Subgerencia de Talento Humano 8. Si está de acuerdo con el Plan de Acción, remite por oficio a las áreas y socializa el Plan de Acción y el Cronograma con las áreas así como de manera individual a los funcionarios.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

Personal de la Empresa.

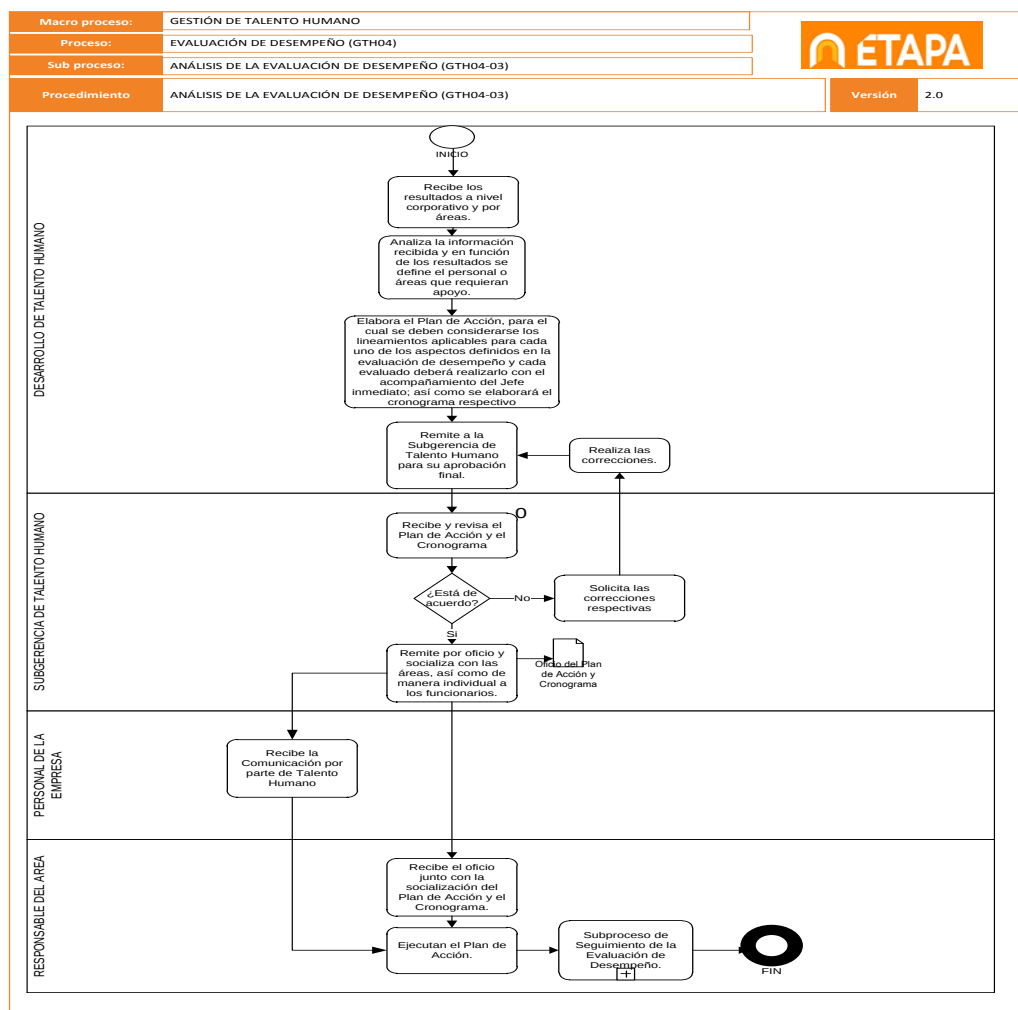
8.1. Recibe la comunicación por parte de Talento Humano. *Pasa a la actividad No. 10*

Áreas

9. Recibe el oficio junto con la socialización del Plan de Acción y el Cronograma.
10. Ejecutan el Plan de Acción y el Cronograma. ***Subproceso de Seguimiento de la Evaluación de Desempeño (GTH04-04). FIN.***

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

8.3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. (GTH04-03-01)

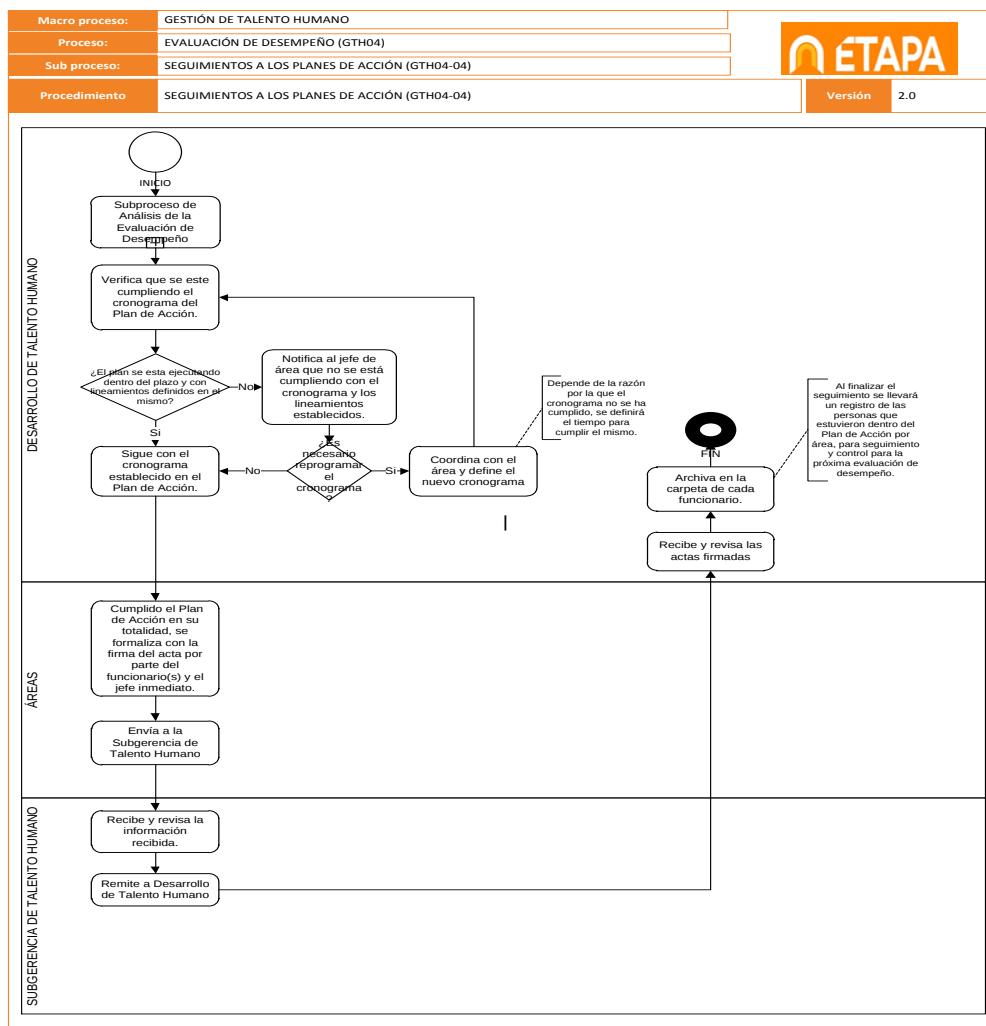


Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
8.4. SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN (GTH04-04) 8.4.1. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN (GTH04-04-01) Desarrollo de Talento Humano 1. Subproceso de Análisis de la Evaluación de Desempeño (GTH04-03) - Verifica que se esté cumpliendo el cronograma del Plan de Acción. ¿El Plan de Acción se está ejecutando dentro del plazo y con lineamientos definidos en el mismo? - No se está cumpliendo con el Plan dentro del plazo establecido; notifica al Jefe de Área que no se está cumpliendo con el cronograma y los lineamientos establecidos. ¿Es necesario reprogramar el cronograma? - Si es necesario reprogramar el cronograma, coordina con el área y define el nuevo cronograma. <i>Regresa a la actividad No. 2.</i> - No es necesario reprogramar el cronograma, sigue con el cronograma establecido en el Plan de Acción. - El plan se está ejecutando dentro del plazo establecido. Áreas - Una vez cumplido el Plan de Acción en su totalidad, se formaliza con la firma del acta por parte del funcionario(s) y el jefe inmediato. Envía a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano - Recibe y revisa la información recibida. - Remite a Desarrollo de Talento Humano para seguir con el trámite. Desarrollo de Talento Humano - Recibe y revisa las actas firmadas		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
10. Archiva en la carpeta de cada funcionario, al finalizar dicho seguimiento se llevará un registro de las personas que estuvieron dentro del Plan de Acción por área, para seguimiento y control para la próxima Evaluación de Desempeño. FIN.		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

8.4.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN (GTH04-04-01)

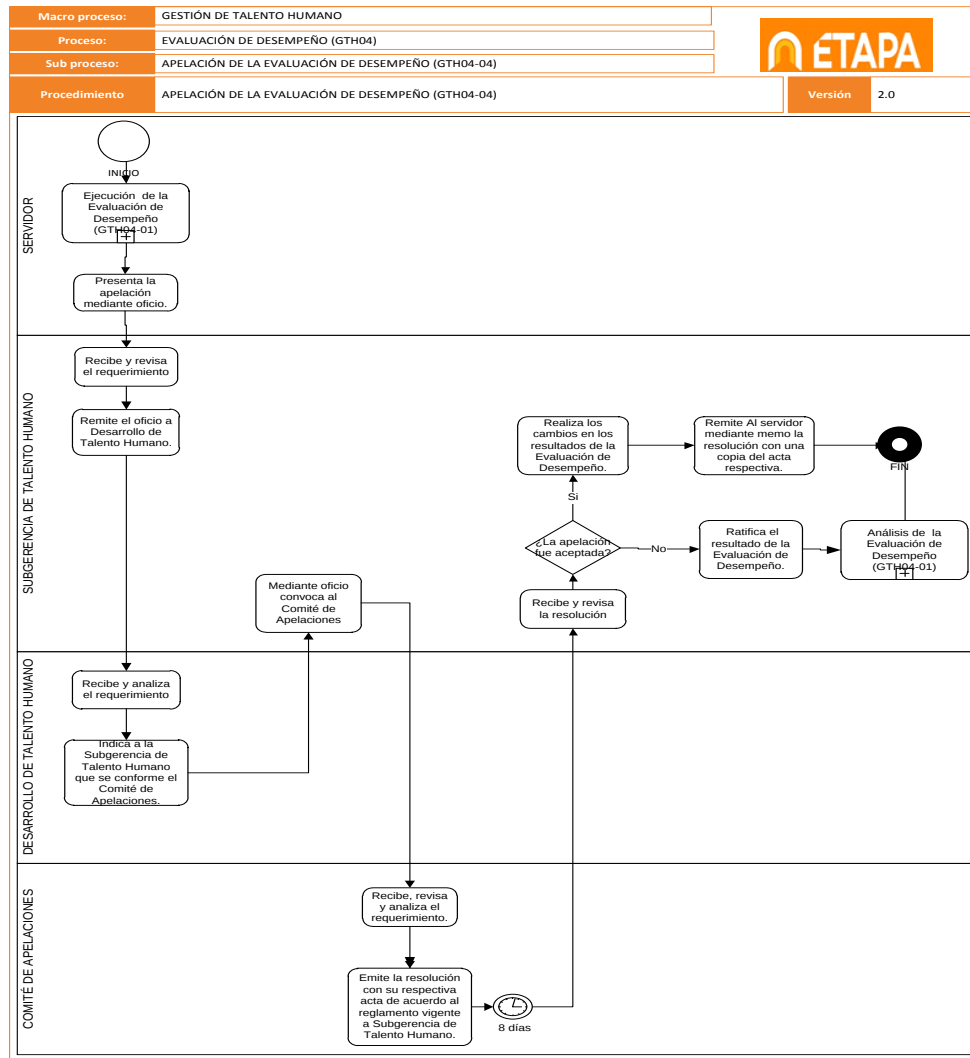


Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
8.5. SUBPROCESO DE APELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-05) 8.5.1. PROCEDIMIENTO DE APELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (GTH04-05-01) Servidor 1. <i>Subproceso de Ejecución de la Evaluación de Desempeño (GTH04-03)</i> 2. Presenta la apelación mediante oficio a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 3. Recibe y revisa el requerimiento del servidor 4. Remite el oficio a Desarrollo de Talento Humano para su trámite. Desarrollo de Talento Humano 5. Recibe y analiza el requerimiento 6. Indica a la Subgerencia de Talento Humano que se conforme el Comité de Apelaciones. Subgerencia de Talento Humano 7. Mediante oficio convoca al Comité de Apelaciones.\ Comité de Apelaciones 8. Recibe, revisa y analiza el requerimiento. 9. Emite la resolución en un plazo de 8 días, con su respectiva acta de acuerdo al reglamento vigente a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 10. Recibe y revisa los resultados, enviados por el Comité de Apelaciones. 11. ¿La apelación fue aceptada?		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014
12. Si la apelación fue aceptada, realiza los cambios en los resultados de la Evaluación de Desempeño. 12.1. Remite al servidor la resolución mediante memorándum adjuntando una copia del acta respectiva. FIN. 13. No acepta la apelación, ratifica el resultado de la Evaluación de Desempeño. 14. <i>Subproceso de Análisis de los resultados de la Evaluación de Desempeño.</i>		

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

8.5.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE APELACIÓN A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.



Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

9. DOCUMENTOS DEL PROCESO

 ETAPA ENTIDAD TERRITORIAL DE ASESORIA PARA EL TALENTO HUMANO			EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ETAPA EP	
NOMBRES Y APELLIDOS DE EVALUADO:		JUAN VELEZ JARA		GRUPO A
GERENCIA:		TALENTO HUMANO		
SUB GERENCIA:		TALENTO HUMANO		
DEPARTAMENTO:		ADMINISTRACIÓN SALARIAL		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		ANALISTA DE TALENTO HUMANO		
NOMBRES Y APELLIDOS DE EVALUADOR:		CARLOS LAZO MORA		
CARGO DEL EVALUADOR:		JEFE DE TALENTO HUMANO		
PERIODO DE EVALUACIÓN:		DESDE:	ENERO/2012	
		HASTA:	DICIEMBRE/2012	

FACTORES DE EVALUACIÓN DESTREZAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	ESCALA DE CALIFICACIÓN
1. Liderazgo	1.1. Con su accionar y directrices genera en los integrantes de su equipo motivación y compromiso genuinos. 1.2. Identifica las áreas de desarrollo profesional de su equipo de trabajo, cuidando siempre de dar una retroalimentación efectiva.	
2. Orientación a resultados	2.1. Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para sí como para sus colaboradores. 2.2. Orienta su propia actuación y la de las personas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados.	
3. Planificación	3.1. Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora. 3.2. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.	
4. Toma de decisiones	4.1. Ante una situación a resolver, genera opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes y los recursos disponibles. 4.2. Resuelve de forma oportuna y confiable problemas de gran relevancia.	
5. Trabajo en equipo	5.1. En equipos de trabajo realiza aportes considerables. 5.2. Coordina sus tareas y ofrece ayuda a los demás miembros de su equipo.	
6. Comunicación Efectiva	6.1. Comunica ideas y transmite información de manera clara y oportuna. 6.2. Escucha atentamente la opinión y puntos de vista de los demás.	

*** FORMULARIO INCOMPLETO**

0.0%

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

FIRMA EVALUADOR
CARLOS LAZO MORA

FIRMA EVALUADO
JUAN VELEZ JARA

Cód.: GTH04		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Evaluación del Desempeño	
Subproceso:	Planificación de la Evaluación del Desempeño Ejecución de la Evaluación del Desempeño Análisis de Evaluación del Desempeño Seguimiento de los Planes de Acción Apelación a la Evaluación del Desempeño	Fecha: 31/10/2014

 ETAPA ENTIDAD TERRITORIAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		RETROALIMENTACIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ETAPA
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	JUAN VELEZ JARA	
GERENCIA:	TALENTO HUMANO	
SUBGERENCIA:	TALENTO HUMANO	
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRACIÓN SALARIAL	
CARGO QUE DESEMPEÑA:	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	ENERO/2012 - DICIEMBRE/2012	

SUGERENCIAS DE DESARROLLO												
DESTREZAS	SELECCIONAR ACTIVIDADES DE DESARROLLO											
	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐
	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐
	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐
	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐
	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐
	1	☐	2	☐	3	☐	4	☐	5	☐	6	☐

1. Asignación de lecturas
2. Asignaciones laborales específicas
3. Asignar un mentor/coach
4. Capacitación
5. Entrenamiento interactivo con videos
6. Rotación formativa en diversos puestos

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
_____ FIRMA EVALUADOR CARLOS LAZO MORA	_____ FIRMA EVALUADO JUAN VELEZ JARA



Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-05.- Control Disciplinario

Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH05			Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano		
Proceso	Control Disciplinario		
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos		Fecha: 31/10/2014
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO 7. RESPONSABILIDADES 8. PROCESO DE CONTROL DISCIPLINARIO 8.1. SUBPROCESO DE CONTROL DISCIPLINARIO GTH05-01 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO AL SERVIDOR DE CARRERA GTH05-01-01 8.1.1.1. FLUJOGRAMA			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH05			Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano		
Proceso	Control Disciplinario		
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos		Fecha: 31/10/2014
8.1.2. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO PARA TRABAJADORES GTH05-01-02 8.1.2.1. FLUJOGRAMA 8.1.3. PROCEDIMIENTO DE IMPUGNACIÓN PARA EL CONTROL DISCIPLINARIO DE LOS SERVIDORES DE CARRERA GTH05-01-03 8.1.3.1. FLUJOGRAMA 8.2. SUBPROCESO DE CONTROL DE ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA GTH05-02 8.2.1. PROCEDIMIENTO DE PERMISOS SINDICALES. GTH05-02-01 8.2.1.1. FLUJOGRAMA 8.2.2. PROCEDIMIENTO DE PERMISOS Y VACACIONES. GTH05-02-02 8.2.2.1. FLUJOGRAMA 8.2.3. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA. GTH05-02-03 8.2.3.1. FLUJOGRAMA 8.3. SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PERMISOS GTH05-03 8.3.1. PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS POR ESTUDIOS GTH05-03-01 8.3.1.1. FLUJOGRAMA 8.3.2. PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS GTH05-03-02 8.3.2.1. FLUJOGRAMA			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH05			Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano		
Proceso	Control Disciplinario		
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos		Fecha: 31/10/2014
8.3.3. PROCEDIMIENTO DE PERMISO POR ESTUDIOS GTH05-03-03 8.3.3.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

1. OBJETIVO DEL PROCESO

- Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, interna y externa, en relación con las conductas de los servidores de la Empresa.
- Mejorar el nivel de cumplimiento de la puntualidad y permanencia de los servidores de Etapa EP.
- Mejorar la conducta laboral de los servidores de la Empresa.
- Asesorar a los servidores de la Empresa en el cumplimiento de la normativa vigente, interna y externa en relación con las conductas de los mismos.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Control Disciplinario, desde la recepción de la información de la conducta del servidor, hasta el envío de la resolución por parte de la instancia administrativa correspondiente. Para el procedimiento de Control de Asistencia y puntualidad, se aplicará desde la elaboración del reporte hasta el descuento al servidor. Para el procedimiento de Permisos, Permisos Sindicales y Vacaciones se aplicará desde la recepción del requerimiento hasta el descargo en el sistema.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Amonestación:** Advertencia severa que se le hace a una persona por un error o falta.
- **Sanción:** Castigo que se da al que no cumple una norma establecida o tiene un comportamiento incorrecto.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Reglamentos Internos para el Control Disciplinario.
- Contrato Colectivo

5. INDICADORES DE PROCESO

CODIGO	INDICADORES
I1-GTH05	Índice de Permanencia del personal.
I2-GTH05	Porcentaje de Sanciones efectuadas
I3-GTH05	Porcentaje de permisos justificados con recuperación del tiempo no laborado.
I4-GTH05	• Cumplimiento de la Actividad • Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Control Disciplinario es Administrador de Remuneración y Control, quien se encargará de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

7. RESPONSABILIDADES

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO AL SERVIDOR DE CARRERA GTH05-01-01

Gerentes/Subgerentes/Supervisores/Administradores:

- Enviar mediante oficio a Talento Humano la queja formal del funcionario anexando las pruebas respectivas.

Personas Externas:

- Mediante oficio enviar a Talento Humano la queja formal sobre un trabajador o servidor público anexando la documentación respectiva.

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir la queja ya sea persona externa o Gerentes, Subgerentes, Supervisores, Administradores.
- Remitir el trámite al Administrador de Remuneración y Control.
- Recibir y revisar el oficio emitido por la Administración de Remuneración y Control.
- Firmar el oficio y enviar al acusado y a los involucrados.
- Realizar la convocatoria para la audiencia respectiva.
- Recibir la resolución de la Gerencia General
- Elaborar el informe y remitir a la Gerencia General.
- Aplicar la decisión de la Gerencia.
- Enviar a la Administración de Nómina y Control para que archive el trámite.

Administración de Remuneración y Control:

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
• Recibir, revisar el trámite y remitir al abogado del área • Recibir, revisar y sumillar el oficio emitido por Subgerencia Jurídica. • Enviar a la Subgerencia de Talento Humano para su validación y firmar. • Archivar el trámite. Subgerencia Jurídica: • Recibir el trámite emitido por la Administración de Remuneración y Control, revisar y analizar el requerimiento. • Elaborar el oficio de conocimiento y notificar al acusado para que presente las pruebas de descargo y fijar la fecha para la audiencia. • Enviar el oficio al Administrador de Remuneración y Control. • Realizar los ajustes requeridos por la Subgerencia de Talento Humano. • Recibir las pruebas entregadas por el Acusado, revisar y analizar las pruebas. • Si es necesario adjuntar más información, comunicar al acusado, administrador, Gerente o Subgerente de Área para adjuntar la información adicional requerida • No es necesario adjuntar más información, solicitar al Subgerente de Talento Humano convocar a los miembros para la audiencia. Acusado: • Recibir la notificación por parte de la Subgerencia de Talento Humano para que se presenten las pruebas respectivas previas a la audiencia. • Entregar las pruebas a la Subgerencia Jurídica.		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Área:

- Reunir la información requerida y remitir a la Subgerencia de Talento Humano.

Gerencia General:

- Recibir el acta con el informe y emitir la resolución final
- Si la resolución es una amonestación verbal o escrita, sumillar el informe y enviar a la Subgerencia de Talento Humano.
- Si la resolución es una sanción económica, firmar la autorización y enviar a la Subgerencia de Talento Humano.
- Si la resolución no está de acuerdo con la sanción, indicar la decisión a la Subgerencia de Talento Humano.

Miembros de la Audiencia (Delegado Gerente, Gerente o Subgerente de Área, Subgerencia Jurídica):

- Recibir la convocatoria para la audiencia
- Analizar las pruebas presentadas en la audiencia y emitir la resolución motivada.
- Emitir el acta con la resolución final.
- Remitir a la Subgerencia de Talento Humano.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO PARA TRABAJADORES GTH05-01-02**Gerencia General:**

- Recibir la queja ya sea externa o interna.
- Enviar a la Subgerencia de Talento Humano para su trámite.
- Recibir, revisar y analizar el informe emitido por la Subgerencia de Talento Humano.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Devolver el trámite a la Subgerencia de Talento Humano con la resolución final

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir y revisar el trámite emitido por la Gerencia General.
- Remitir a la Administración de Remuneración y Nómina
- Recibir el pronunciamiento del trabajador acusado y entregar al Administrador de Remuneración y Nómina.
- Recibir y revisar el informe emitido por la Subgerencia Jurídica.
- En el caso de que el informe sea validado, enviar a la Gerencia General.
- En el caso de que el informe no sea validado, solicitar la realización de ajustes.
- Recibir y revisar la decisión emitida por la Gerencia General.
- En caso de que la decisión del Gerente sea que si aplica, ejecutar la resolución.
- En caso de que la decisión del Gerente sea que no aplica, archivar el trámite.
- Comunicar la resolución al trabajador acusado y al comité obrero.
(FIN)

Administrador de Remuneración y Nómina:

- Recibir el trámite de la Subgerencia de Talento Humano y remitirlo a la Subgerencia Jurídica.
- Recibir y revisar el pronunciamiento emitido por la Subgerencia de Talento Humano.
- Remitir el pronunciamiento a la Subgerencia Jurídica para su trámite.

Subgerencia Jurídica:

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Recibir, revisar y analizar la información del trámite emitido por la Administración de Remuneración y Nómina.
- Notificar al trabajador y solicitar un pronunciamiento al respecto dentro del tiempo definido (48 horas después de la recepción de la notificación)
- Recibir, revisar y analizar el pronunciamiento emitido por la Administración de Remuneración y Nómina, si es necesario, solicitar una ampliación de la información.
- Realizar la convocatoria al comité obrero y al afectado, anexar la información respectiva.
- Realizar los ajustes solicitados por la Subgerencia de Talento Humano.
- Recibir la decisión del Comité Obrero, elaborar un informe y anexar todos los antecedentes con las recomendaciones.
- Enviar a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.

Trabajador Acusado:

- Recibir la notificación enviada por el Subgerencia Jurídica.
- Elaborar el pronunciamiento y entregarlo a la Subgerencia de Talento Humano.

Comité Obrero:

- Conocer y analizar el caso enviado por la Subgerencia Jurídica para resolverlo.
- Definir una solución para el caso
- Elaborar y firmar el acta
- Enviar la decisión al Subgerencia Jurídica.

PROCEDIMIENTO DE IMPUGNACIÓN PARA EL CONTROL DISCIPLINARIO DE LOS SERVIDORES DE CARRERA GTH05-01-03

Servidor/Trabajador:

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Recibir y revisar la resolución de sanción por la falta cometida.
- Enviar a la Gerencia General la impugnación.

Administrador de Remuneración y Nomina:

- Recibir la decisión de la Gerencia General.
- Modificar la sanción con un informe adicional de Talento Humano en coordinación con la Subgerencia Jurídica.
- Enviar al servidor acusado la resolución final. (FIN)

Gerencia General:

- Recibir, revisar y analizar la impugnación enviada por el servidor/trabajador (8 días para dar su resolución).
- La decisión de la Gerencia es ratificar la sanción definida en un principio.
- La decisión de la Gerencia es remitir la decisión a la Subgerencia de Talento Humano
- Remitir al área respectiva la solicitud de información según la decisión del Gerente y el tipo de sanción.
- Enviar a la Subgerencia de Talento Humano o a la Subgerencia Jurídica.

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir la decisión del Gerente y archivar el trámite
- Recibir la petición y enviarla al Abogado

Subgerencia Jurídica:

- Recibir y recopilar la información
- Recibir la petición de la Gerencia y analizarla

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Elaborar el informe y remitirlo a la Gerencia General. **FIN**

PROCEDIMIENTO DE PERMISOS SINDICALES GTH05-02-01

Secretaría del Comité de la Empresa:

- Enviar a la Gerencia General el oficio para solicitar el permiso sindical.

Gerencia General:

- Recibir, conocer y remitir a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir el oficio y remitir al Departamento de Remuneración y Control.
- Recibir y revisar el oficio enviado por el Analista de Remuneración y Control.
- Enviar la contestación al área respectiva.

Analista de Remuneración y Control:

- Recibir y revisar el trámite
- Revisar en el sistema el histórico de permisos otorgados
- Realizar el oficio de contestación al trámite.
- Remitir a la Subgerencia de Talento Humano para su validación y firma.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

PROCEDIMIENTO DE PERMISOS Y VACACIONES GTH05-02-02

Analista de Remuneración y Control:

- Recibir el requerimiento de solicitud de vacaciones y permisos
- Verificar en el sistema el historial de vacaciones legalizados
- Si no es posible otorgar el permiso o vacaciones, comunicar al servidor.
- Si es posible otorgar el permiso o vacaciones, emitir el documento y enviar al área respectiva para las firmas de autorización correspondientes.
- Recibir el documento del área y revisar si están todas las firmas de autorización.
- Realizar la descarga de los días ya sea por permiso o vacaciones.
- Enviar a la Subgerencia de Talento Humano o personal delegado para la firma final.
- Recibir y enviar la documentación al archivo del área.

Servidor/Empleado

- Recibir la comunicación que no es posible otorgar el permiso o vacaciones.

Área

- Recibir el documento y validar con las firmas de autorización.
- Remitir al Analista de Remuneración y Control para su descargo.

Subgerencia de Talento Humano

- Recibir, revisar y firmar el documento
- Enviar al Analista de Remuneración y Control.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA GTH05-02-03

Analista de Remuneración y Control

- Descargar la información de los sistemas de control de asistencia de las diferentes áreas
- Extraer el reporte de las marcaciones de toda la empresa.
- Generar el reporte y remitir a la Subgerencia de Talento Humano para la validación.
- Cargar en el sistema AS-400 la información.

Subgerencia de Talento Humano

- Validar o no el informe.
- Remitir al área el informe con el reporte.

Área

- Recibir y analizar la información enviada por la Subgerencia de Talento Humano.
- Si no valida, justificar y remitir un informe a Talento Humano.
- Si valida, emitir un oficio de justificación ratificando la información recibida.

Remuneración y Nómina

- Proceder con el descuento al personal.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS POR ESTUDIOS (GTH05-03-02)

Servidor:

- Enviar la petición de comisión de servicio a la Gerencia General.

Gerencia General:

- Recibir el oficio de petición y remitir a la Subgerencia de Talento Humano para el trámite respectivo.
- Recibir y revisar el informe emitido por la Subgerencia de Talento Humano.
- Remitir el informe con la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir el oficio emitido por la Gerencia General y enviar a la Administración de Remuneración y Nómina.
- Recibir la información enviada por la Gerencia/Subgerencia de Área y remitirla a la Administración de Remuneración y Nómina.
- Recibir y revisar el informe emitido por la Administración de Remuneración y Nómina.
- Si no se valida el informe, requerir ajustes.
- Si se valida el informe, remitir a la Gerencia General para su autorización.
- Recibir la decisión tomada por la Gerencia General y remitirla a la Administración de Remuneración y Nómina.

Administración de Remuneración y Nómina:

- Recibir, analizar y revisar el trámite enviado por la subgerencia de Talento Humano.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Enviar a la gerencia o Subgerencia de Área para que envíe un informe sobre la factibilidad y la firma de aceptación en conjunto con el servidor.
- Recibir y revisar la información emitida por la subgerencia de Talento Humano.
- Realizar un informe favorable dirigido a la Gerencia General
- Enviar a la Subgerencia de talento Humano para su validación.
- Realizar los ajustes correspondientes requeridos por la Subgerencia de Talento Humano.
- Recibir la decisión de la Gerencia General.
- Si no autoriza la decisión, FIN
- Si autoriza la decisión, elaborar un informe y remitir al servidor interesado y al área a la cual pertenece.
- Elaborar un convenio de reciprocidad en el que deberá constar la firma del Gerente General y el beneficiario.
- Solicitar a la Subgerencia de Talento Humano que se realiza la Acción de Personal. (FIN)

Gerencia/Subgerencia de Área:

- Recibir y contestar la solicitud de la Administración de Remuneración y Nomina.
- Remitir a la Subgerencia de Talento Humano la información solicitada.

Analista de Remuneración y Control

- Realizar la actualización en los sistemas de control de asistencia.

PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS (GTH05-03-01)

Entidad:

- Enviar la petición de comisión de servicios a la Gerencia General.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

Gerencia General:

- Recibir el oficio de petición y emitir a Talento Humano para que se dé el trámite respectivo.
- Recibir y revisar el informe emitido por la Subgerencia de Talento Humano.
- Remitir el informe con la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir el oficio emitido por la Gerencia General y enviar a la Administración de Remuneración y Nómina.
- Recibir la información de la Gerencia/Subgerencia de Área y remitir a la Administración de Remuneración y Nómina.
- Recibir y revisar el informe emitido por la Administración de Remuneración y Nómina.
- Si no se valida la información, requerir ajustes.
- Si se valida la información, remitir a la Gerencia General para su autorización.
- Recibir la decisión de la Gerencia y remitir a la Administración de Remuneración y Nómina.

Administración de Remuneración y Nómina:

- Recibir y analizar el trámite enviado por la Subgerencia de Talento Humano.
- Enviar a la Gerencia o Subgerencia de Área para enviar un informe sobre la factibilidad y que envíe la firma de aceptación en conjunto con el servidor.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

- Recibir y revisar la información emitida por la Subgerencia de Talento Humano.
- Realizar un informe favorable dirigido a la Gerencia General
- Enviar a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.
- Realizar los ajustes correspondientes requeridos por la Subgerencia de Talento Humano.
- Recibir la decisión de la Gerencia General.
- Si no autoriza la decisión, comunicar a la entidad que no se ha aceptado la petición. (FIN)
- Si se autoriza la decisión, comunicar a la entidad que se ha aceptado la petición.
- Enviar a Desarrollo de Talento Humano para que se realice la acción de personal y realizar la actualización de los datos y los trámites respectivos. (FIN)

Gerencia/Subgerencia de Área:

- Recibir la solicitud emitida por la Administración de Remuneración y Nómina y contestarla.
- Remitir a la Subgerencia de Talento Humano la información solicitada.

Analista de Remuneración y Control

- Realizar la actualización en los sistemas de control de asistencia.

PROCEDIMIENTO DE PERMISOS POR ESTUDIOS (GTH05-03-03)

Servidor:

- Solicitar a la Subgerencia de Talento humano que se conceda las horas de permiso por estudio.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir y revisar la solicitud emitida por el Servidor.
- Remitir a Remuneración y Nómina para seguir con el trámite respectivo.
- Recibir la información emitida por el Gerente/Subgerente de Área y remitir a la Administración de Remuneración y Nómina.
- Recibir y revisar el informe emitido por remuneración y Nómina.
- Si no se valida la información, requerir ajustes.
- Si se valida la información, enviar a la Gerencia General para su autorización.
- Recibir la decisión de la Gerencia General.
- Remitir a la Administración de Remuneración y Nómina la decisión tomada.

Administración de Remuneración y Nómina:

- Recibir y revisar la solicitud emitida por la subgerencia de Talento Humano.
- Solicitar al Gerente/Subgerente de Área un informe de aceptación.
- Recibir y revisar la información solicitada por la Subgerencia de Talento Humano.
- Elaborar un informe completo para la Gerencia General y enviar a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.
- Realizar los ajustes requeridos por la Subgerencia de Talento Humano.
- Recibir y revisar la decisión de la Gerencia General.
- Si no se autoriza la decisión, comunicar al peticionario y archivar el trámite. (FIN)
- Si no se autoriza la decisión, notificar al área y al peticionario que el permiso ha sido otorgado. (FIN)

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Gerente/Subgerente de Área:

- Elaborar el informe solicitado por la Administración de Remuneración y nómina, adjuntar la información respectiva.
- Remitir el informe a la Subgerencia de Talento Humano

Gerencia General:

- Recibir y revisar el informe emitido por la Subgerencia de Talento Humano.
- Remitir la decisión a la Subgerencia de Talento Humano

Analista de Remuneración y Control

- Realizar la actualización en los sistemas de control de asistencia.

8. PROCESO CONTROL DISCIPLINARIO

8.1. SUBPROCESO DE CONTROL DISCIPLINARIO GTH05-01

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO AL SERVIDOR DE CARRERA. GTH05-01-01

Gerentes/Subgerentes/Administradores/Supervisores.

1. Mediante oficio envía a Talento humano la queja formal del funcionario o trabajador, anexando las pruebas respectivas.

Personas Externas

- 1.1. Mediante oficio envía a Talento humano la queja formal sobre un trabajador o servidor público, anexando la documentación respectiva.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Subgerente de Talento Humano

- Recibe la queja ya sea externa o interna.
- Remite el trámite al Administrador de Remuneración y Control

Administrador de Remuneración y Control

- Recibe, revisa y remite el trámite a la Subgerencia Jurídica.

Subgerencia Jurídica

- Recibe el trámite, revisa y lo analiza.
- Elabora el oficio de conocimiento y notifica al acusado para que presente las pruebas de descargo y fija la fecha de la audiencia.
- Envía al Administrador de Remuneración y Control.

Administrador de Remuneración y Control

- Recibe, revisa y sumilla el oficio
- Envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación y firma.

Subgerente de Talento Humano

- Recibe y revisa el oficio
- ¿El oficio fue validado?
- No fue validado, requiere que se realicen ajustes, remite a la Subgerencia Jurídica para que realice las correcciones.

Subgerencia Jurídica.

- 12.1 Realiza los ajustes necesarios. Regresa a la actividad No.9.

Subgerente de Talento Humano.

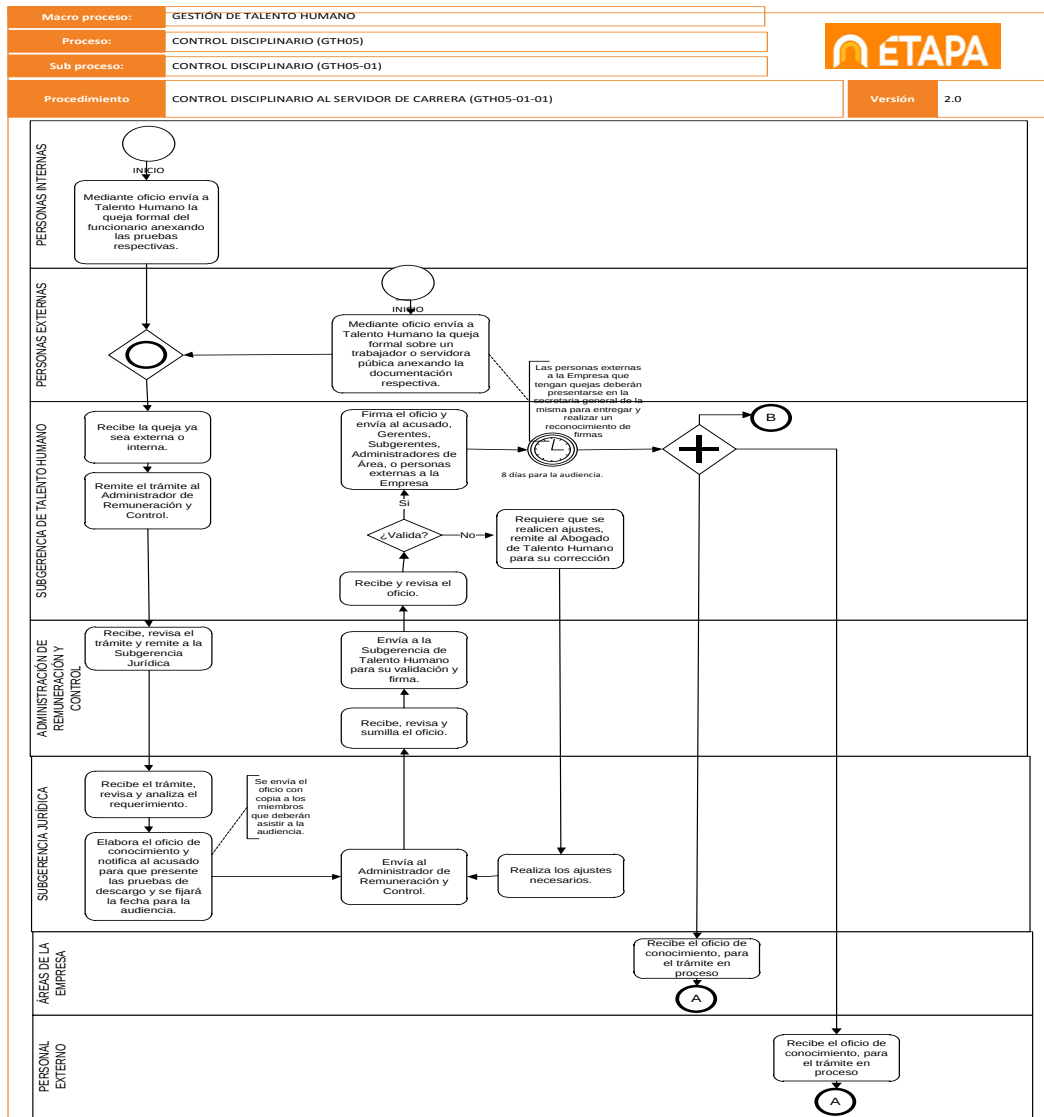
- Si fue validado firma el oficio y envía al acusado, Gerentes, Subgerentes, Administradores, Supervisores de Área, o personas externas a la Empresa.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
Áreas de la Empresa 14. Recibe el oficio de conocimiento, para el trámite en proceso. Pasa a la 19.1 Personal Externo 15. Recibe el oficio de conocimiento, para el trámite en proceso. Pasa a la actividad 19.1 Acusado 16. Recibe la notificación para que se presenten las pruebas respectivas previas a la audiencia. 17. Entrega las pruebas a la Subgerencia Jurídica Subgerencia Jurídica 18. Recibe, revisa y analiza las pruebas 19. ¿Es necesario adjuntar más información? 19.1. Si es necesario adjuntar más información, comunica al Acusado, Administrador, Gerente o Subgerente de Área para que adjunte la información adicional requerida. Regresa a la actividad No. 8 19.2. No se necesita adjuntar más información, solicita al Subgerente de Talento Humano convocar a los miembros para la audiencia. Subgerente de Talento Humano. 20. Realiza la convocatoria para la audiencia respectiva. Miembros de la Audiencia. 21. Recibe la convocatoria. 22. Analiza las pruebas presentadas en la audiencia y emite la resolución final. 23. Emite el acta con la resolución final. 24. Remite la resolución a la Subgerencia de Talento Humano.		

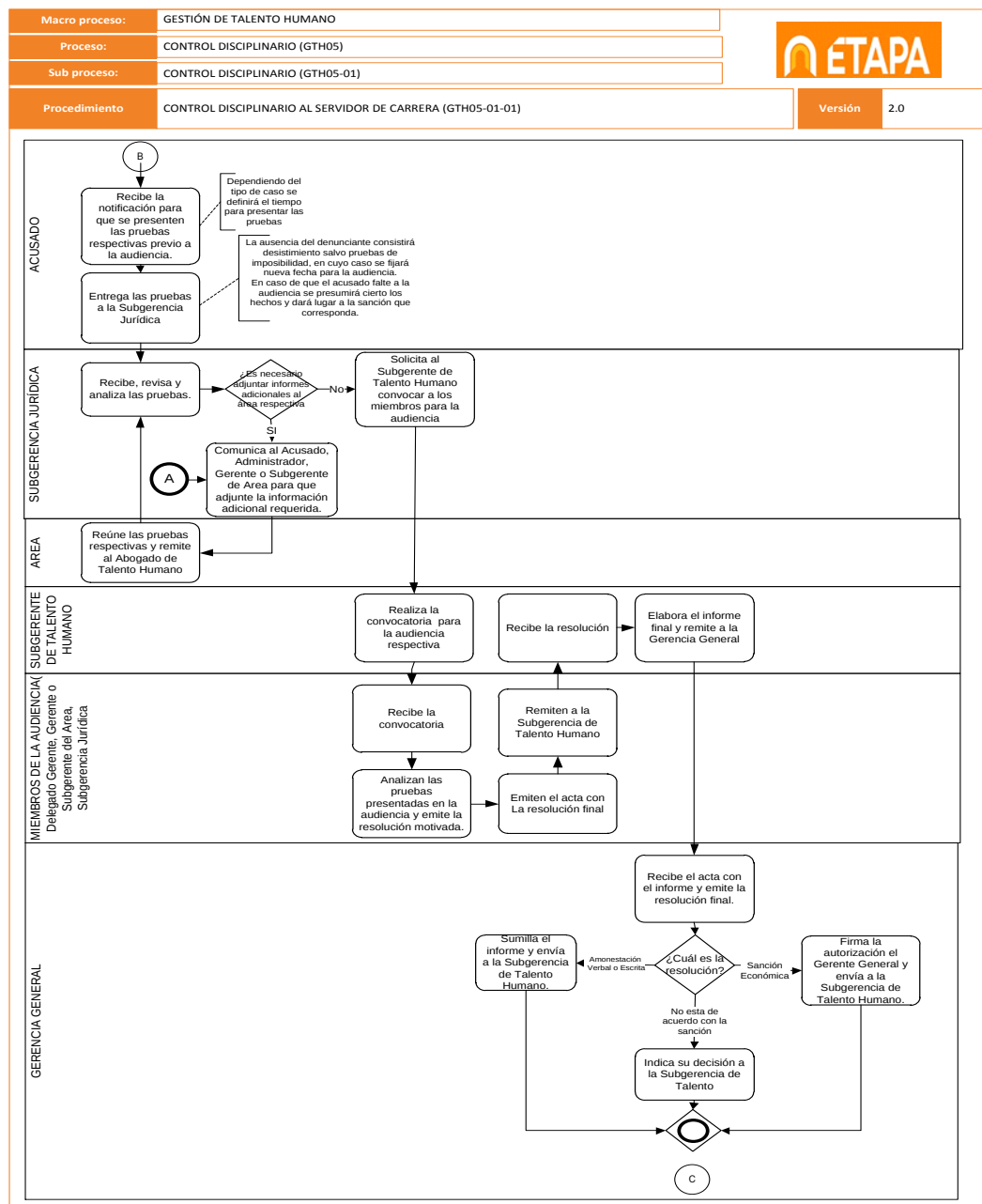
Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
Subgerencia de Talento Humano 25. Recibe la resolución. 26. Elabora el informe final y remite a la Gerencia General.' Gerencia General 27. Recibe el acta con el informe y emite la resolución final 28. ¿Qué indica la resolución? 28.1. Si la resolución es una amonestación verbal, sumilla el informe y se lo envía a la Subgerencia de Talento Humano 28.2. Si la resolución es que no se encuentra de acuerdo con la sanción, indica la decisión a la Subgerencia de Talento Humano 28.3. Si la resolución es una Sanción Económica, firma la autorización y envía a la Subgerencia de Talento Humano Subgerencia de Talento Humano 29. Recibe la decisión de la Gerencia General 30. Aplica la decisión de la Gerencia General 31. Envía a la administración de Nómina y Control para que archive el trámite Administración de Nómina y control 32. Archiva el trámite. FIN		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

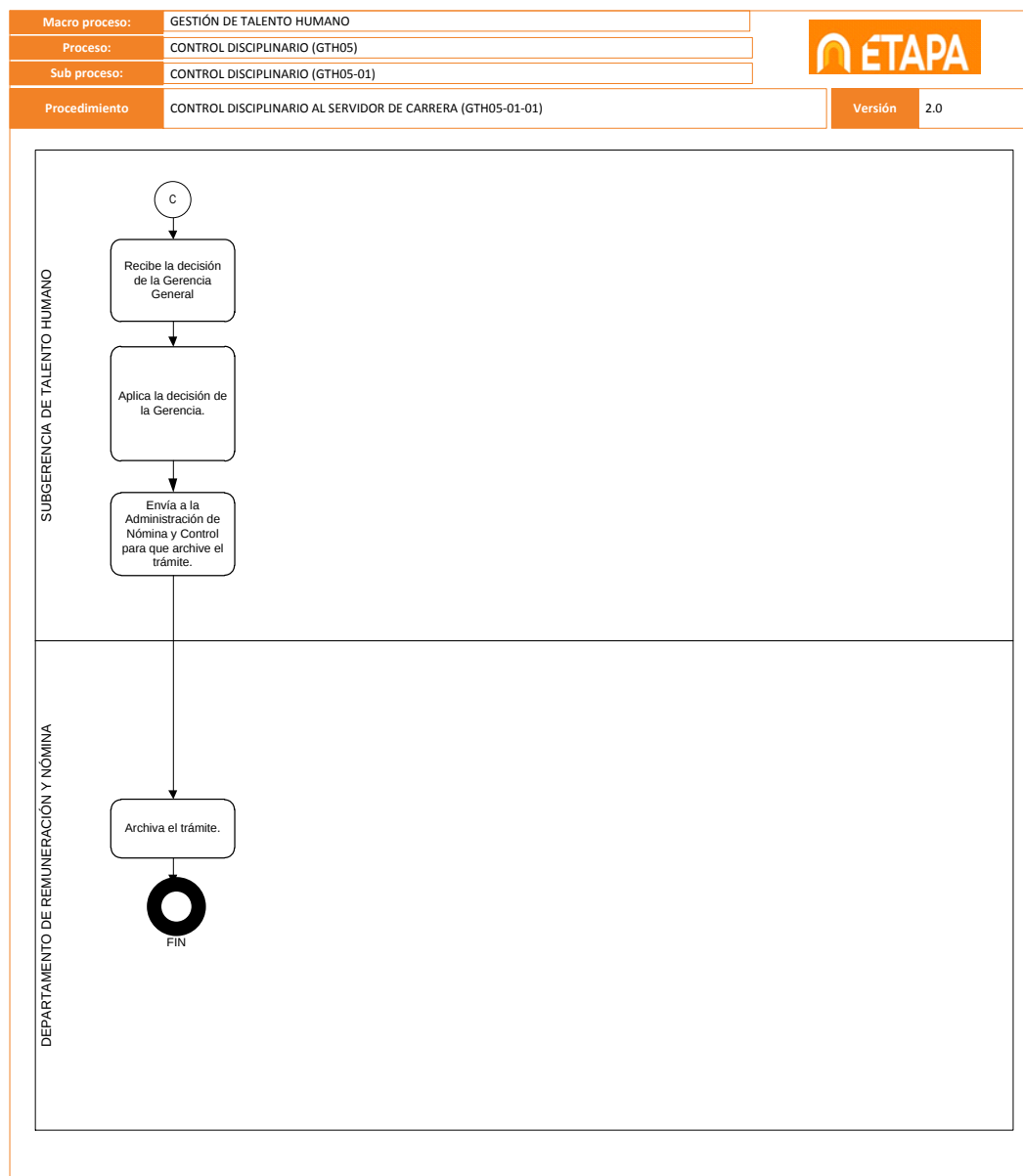
8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO AL SERVIDOR DE CARRERA (GTH05-01-01)



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO PARA TRABAJADORES GTH05-01-02

Gerente General

1. Recibe la queja ya sea externa o interna.
2. Envía a la Subgerencia de Talento Humano para su trámite

Subgerente de Talento Humano

3. Recibe y revisa el trámite
4. Remite el trámite a la Administración de Remuneración y Control

Administración de Remuneración y Control

5. Recibe y remite el trámite a la Subgerencia Jurídica

Subgerencia Jurídica

6. Recibe, revisa y analiza la información del trámite.
7. Notifica al trabajador y solicita un pronunciamiento al respecto, dentro de 48 horas desde la recepción de la notificación.

Trabajador Acusado

8. Recibe la notificación enviada por la Subgerencia Jurídica
9. Elabora el pronunciamiento y entrega en la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerente de Talento Humano

10. Recibe el pronunciamiento y entrega al Administrador de Remuneración y Nómina

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
Administración de Remuneración y Nómina 11. Recibe y revisa el pronunciamiento 12. Remite a la Subgerencia Jurídica para su trámite Subgerencia Jurídica 13. Recibe, revisa y analiza el pronunciamiento, de ser necesario solicita una ampliación de la información. 14. Realiza la convocatoria al Comité Obrero y al afectado, anexando la información respectiva. Comité Obrero 15. Conoce y analiza el caso para resolverlo 16. Define una resolución para el caso 17. Elabora y firma el acta. 18. Envía a la Subgerencia Jurídica la decisión Subgerencia Jurídica 19. Recibe la decisión, elabora un informe, anexa el acta y todos los antecedentes con las recomendaciones. 20. Envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación. Subgerencia de Talento Humano 21. Recibe y revisa el informe 22. ¿Valida el informe? 23. No se valida el informe, se solicita a la Subgerencia Jurídica que se realice los ajustes. Regresa a la actividad 19 24. Si se valida el informe, envía a la Gerencia General.		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Gerencia General

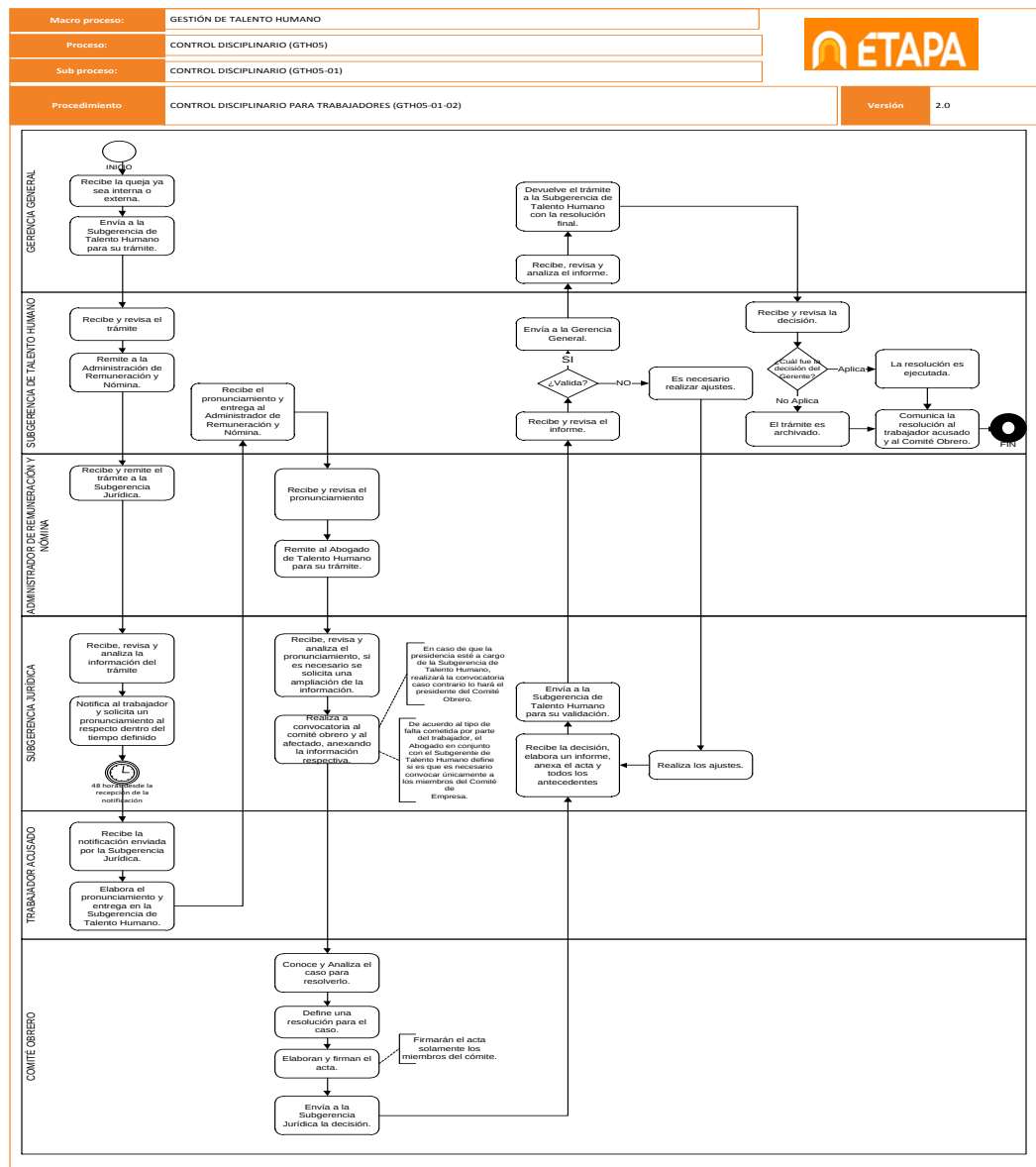
- 24.1. Recibe, revisa y analiza el informe
- 24.2. Devuelve el trámite a la Subgerencia de Talento Humano con la resolución final.

Subgerencia de Talento Humano

- 24.3. Recibe y revisa la decisión
- 24.4. ¿Cuál fue la decisión del Gerente?
- 24.5. Si el Gerente informa que la decisión es aplicar la sanción, se ejecuta la resolución.
- 24.6. Si el Gerente informa que la decisión es no aplicar la sanción, se archiva el trámite.
- 24.7. Comunica la resolución al trabajador acusado y al Comité obrero. **FIN.**

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DISCIPLINARIO PARA TRABAJADORES GTH05-01-02



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.2.2. PROCEDIMIENTO DE IMPUGNACIÓN PARA EL CONTROL DISCIPLINARIO DE LOS SERVIDORES DE CARRERA (GTH05-01-03)

Servidor o Trabajador

1. Recibe y revisa la resolución por la falta cometida
2. ¿Está de acuerdo con la sanción definida?
3. Si está de acuerdo con la sanción definida, **FIN**
4. Si no está de acuerdo con la sanción definida, mediante oficio envía la impugnación a la Gerencia General.

Gerencia General

5. Recibe, revisa y analiza la impugnación en un lapso de 8 días, establece una resolución.
6. ¿Cuál fue la decisión de la Gerencia General?
7. Si la impugnación no fue aceptada, ratifica la sanción definida en un principio.
 - 7.1 Remite a Talento Humano la decisión

Subgerencia de Talento Humano

- 7.2 Recibe la decisión del Gerente General. **FIN**
8. Si la impugnación fue aceptada, de acuerdo a la decisión del Gerente y a la sanción establecida, remite al área respectiva solicitando la información pertinente.
9. Envía a la Subgerencia Jurídica

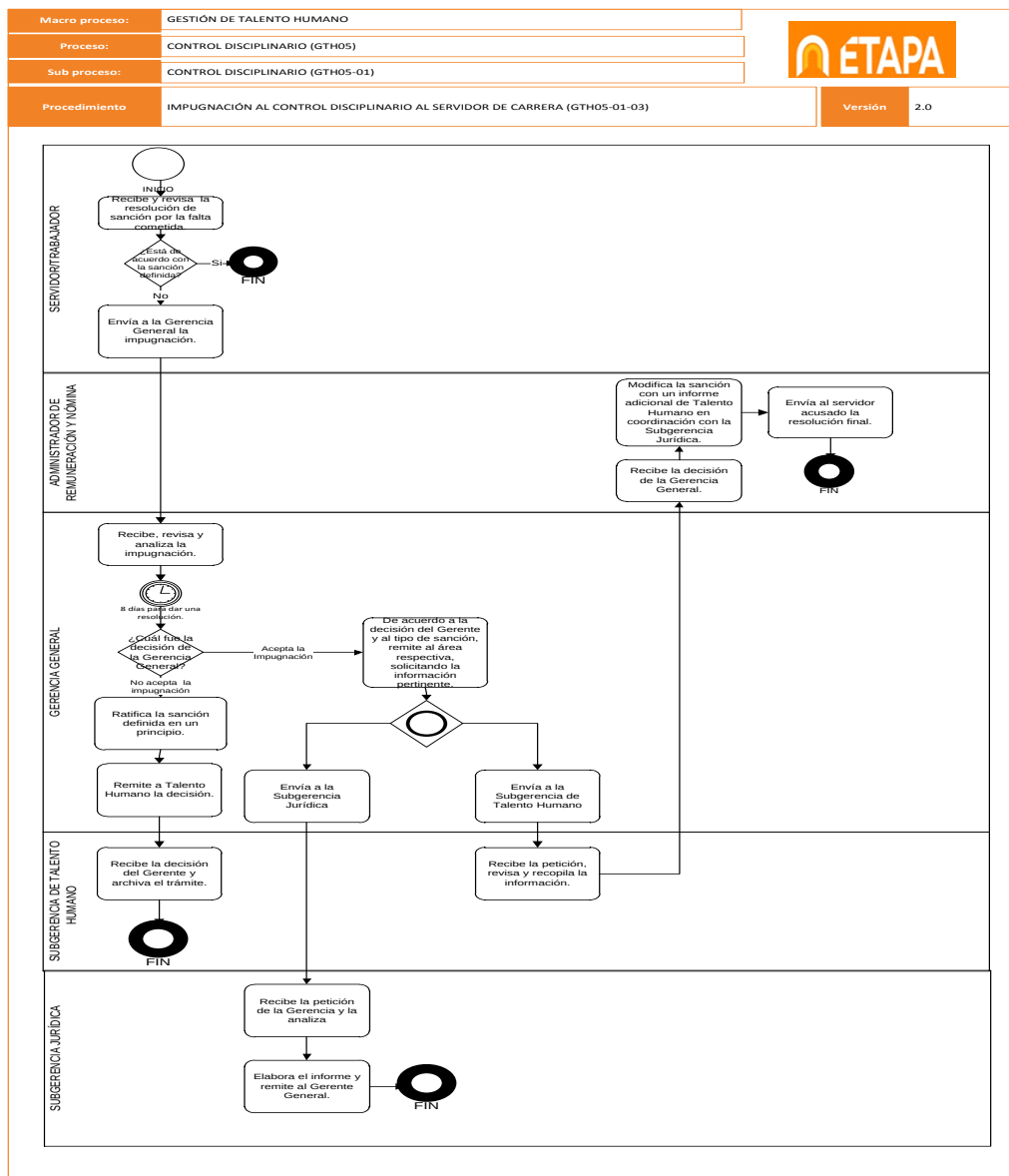
Subgerencia Jurídica

10. Recibe la petición de la Gerencia y la analiza
11. Elabora el informe y la remite al Gerente General. **FIN**

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
Gerencia General 12. Envía a la Subgerencia de Talento Humano Subgerencia de Talento Humano 13. Recibe la petición y la envía a la Subgerencia Jurídica. Subgerencia Jurídica 14. Recibe la petición y recopila la información. Administrador de Remuneración y Control 15. Recibe la decisión de la General 16. Modifica la sanción con un informe adicional de Talento Humano en coordinación con la Subgerencia Jurídica. 17. Envía al servidor acusado la resolución final. FIN.		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.2.2.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE IMPUGNACIÓN PARA EL CONTROL DISCIPLINARIO AL SERVIDOR DE CARRERA GTH05-01-03.



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
8.3. SUBPROCESO DE ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA (GTH05-02) 8.3.1. PROCEDIMIENTO DE PERMISOS SINDICALES (GTH05-02-01) Secretaría del Comité de la Empresa 1. Envía el oficio a la Gerencia General para solicitar el permiso sindical. Gerencia General 2. Recibe, conoce y remite a la Subgerencia de Talento Humano para su trámite. Subgerencia de Talento Humano 3. Recibe el oficio y remite al Departamento de Remuneración y Control. Analista de Remuneración y Control 4. Recibe y revisa el trámite. 5. Verifica en el sistema el histórico de permisos otorgados. 6. Realiza el oficio de contestación del trámite. 7. Remite a la Subgerencia de Talento Humano para su validación y firma. Subgerencia de Talento Humano. 8. Recibe y revisa el oficio 9. ¿El informe es validado? 9.1. No valida el informe, es necesario realizar ajustes. Analista de Remuneración y Control 9.1.1. Realiza los ajustes necesarios. Regresa a la actividad 7		

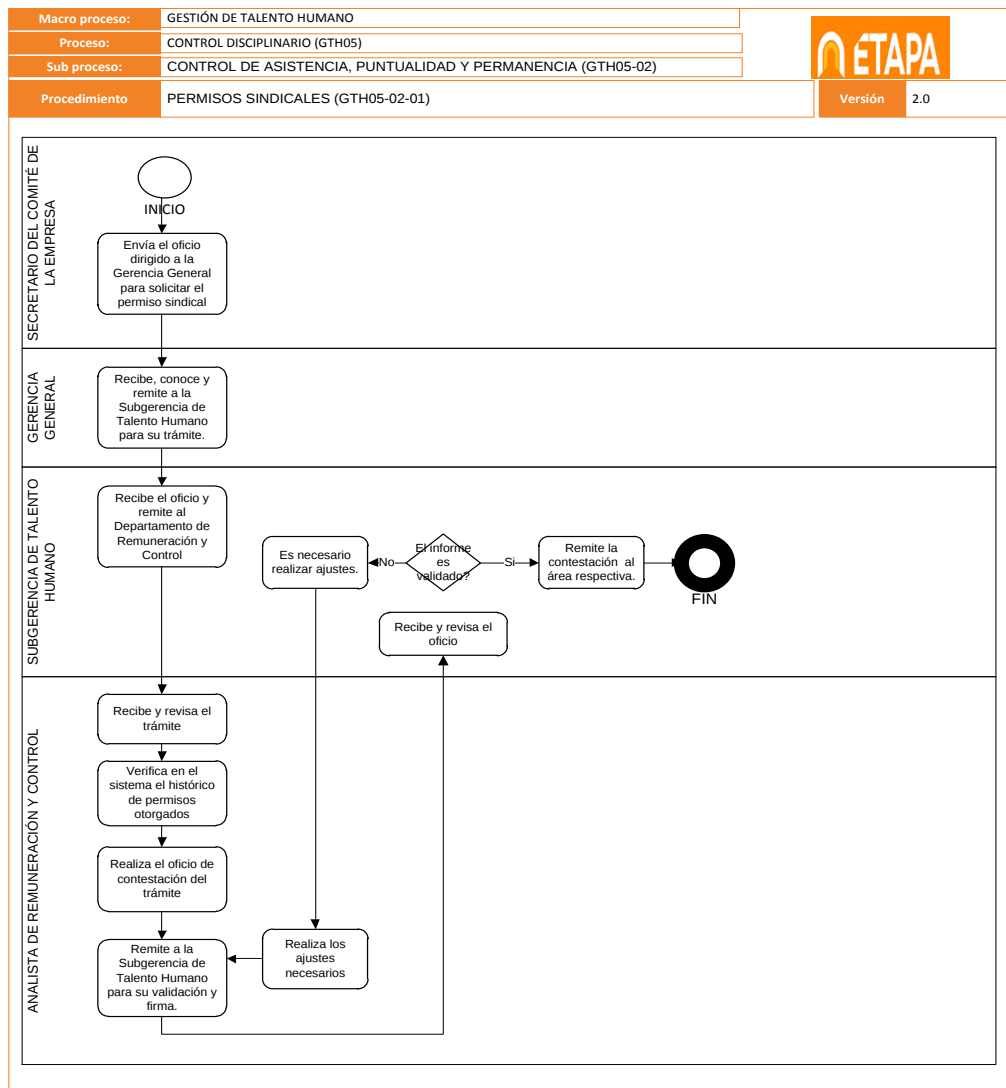
Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Subgerencia de Talento Humano

9.2. Si valida el informe, remite la contestación al área respectiva. **FIN**

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PERMISOS SINDICALES (GTH05-02-01)



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

8.3.2. PROCEDIMIENTO DE PERMISOS Y VACACIONES (GTH05-02-02)

Servidor/Trabajador

1. Previamente coordina con el Subgerente, Gerente, Administrador o Encargado del Área el permiso/vacaciones respectivas.
2. Envía la petición de permiso o vacaciones al Analista de Remuneración y Control.

Analista de Remuneración y Control

3. Recibe el requerimiento de solicitud de vacaciones o permiso
4. ¿Cuál es el tipo de requerimiento que se solicitó?
5. El Trabajador / Servidor requiere Permiso, revisa el requerimiento y la documentación respectiva.
 - 5.1. La documentación está correcta y completa.
 - 5.1.1. No, remite al Empleado/Servidor para que complete o corrija la información. Regresa a la actividad No.2
 - 5.1.2. Si la información está correcta de acuerdo al reglamento o normativa, aplica los días de permiso en función de la calamidad doméstica que se presente. Pasa a la actividad No.6.4
6. Vacaciones, verifica en el sistema el historial de vacaciones legalizadas.
 - 6.1. ¿Es posible otorgar el permiso o vacaciones?
 - 6.2. No es posible otorgar el permiso o vacaciones, comunica al servidor o trabajador que no es posible otorgar el permiso o vacaciones.

Servidor/Empleado

- 6.3. Recibe la comunicación. FIN.

Analista de Remuneración y Control

- 6.4. Si es posible otorgar el permiso o vacaciones, emite el documento.
- 6.5. Envía al área respectiva para las firmas de autorización correspondientes.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Área

7. Recibe el documento, revisa, valida mediante las firmas de autorización.

8. Remite al Analista de Remuneración y Control para su descargo.

Analista de Remuneración y Control

9. Recibe el documento y revisa las firmas de autorización.

10. ¿La documentación está con las firmas correspondientes?

10.1. No está con las firmas correspondientes, *Regresa actividad 7.*

10.2. Si está con las firmas correspondientes, Realiza la descarga de los días ya sea por permiso o por vacaciones.

11. Envía a la Subgerencia de Talento Humano o personal delegado para la firma final.

Subgerencia de Talento Humano.

12. Recibe, revisa y firma el documento.

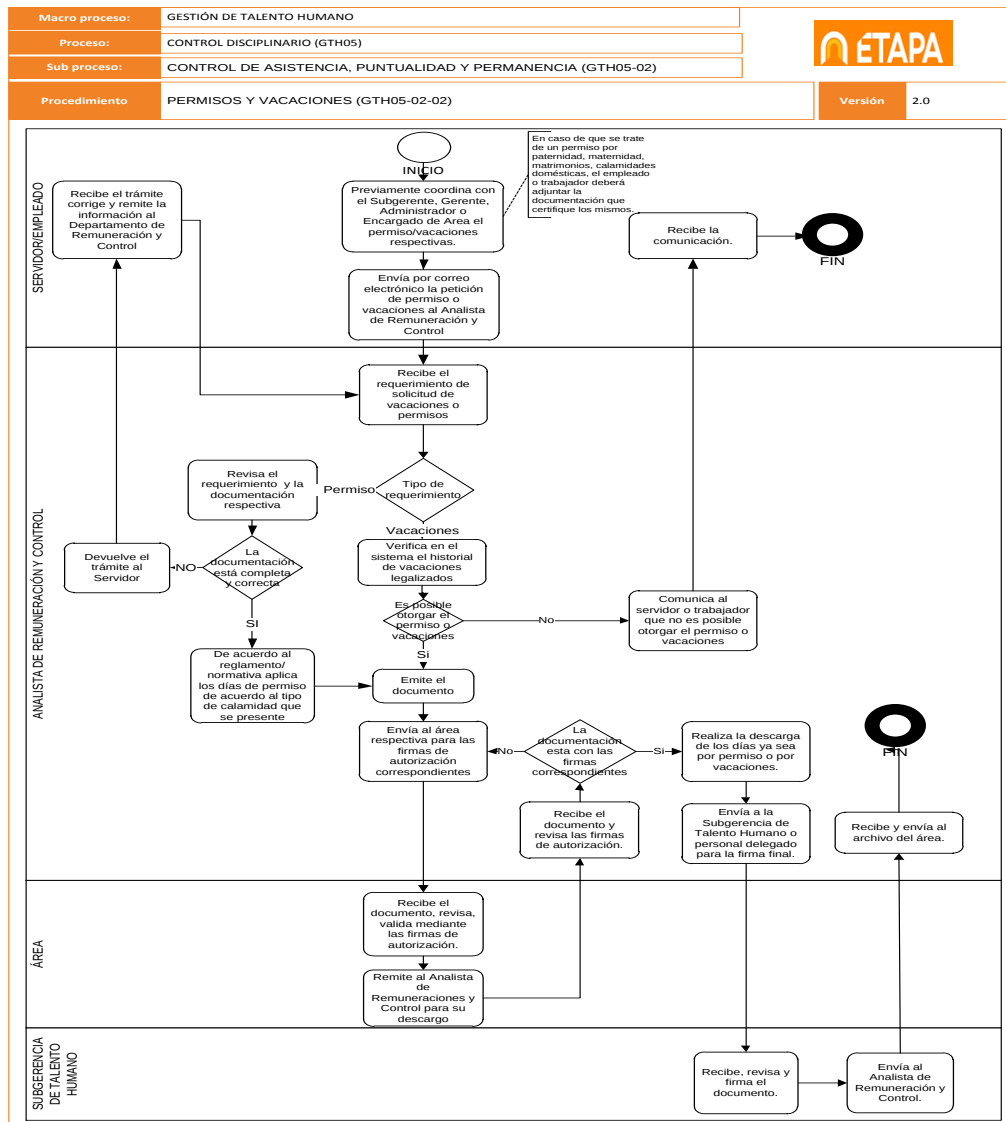
13. Envía al Analista de Remuneración y Control.

Analista de Remuneración y Control.

14. Recibe y envía al archivo del área. FIN.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.3.2.1.FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PERMISOS Y VACACIONES (GTH05-02-02)



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

8.3.3. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA GTH05-02-03

Analista de Remuneración y Control.

1. Descarga la información de los sistemas de control de asistencia de las diferentes áreas
2. Extrae el reporte de las marcaciones de toda la empresa.
3. Revisa el reporte y valida la información de acuerdo a los diferentes horarios del personal de la empresa.
4. Genera el reporte final y remite a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.

Subgerencia de Talento Humano

5. Recibe y revisa el informe
6. ¿El informe es validado?
 - 6.1. No es validado el informe, remite al Analista de Remuneración y control para que realice los ajustes respectivos.

Analista de Remuneración y control.

- 6.2. Realiza los ajustes necesarios. *Regresa actividad 4.*

Subgerencia de Talento Humano

- 6.3. Si es validado el informe, mediante oficio remite al área respectiva.

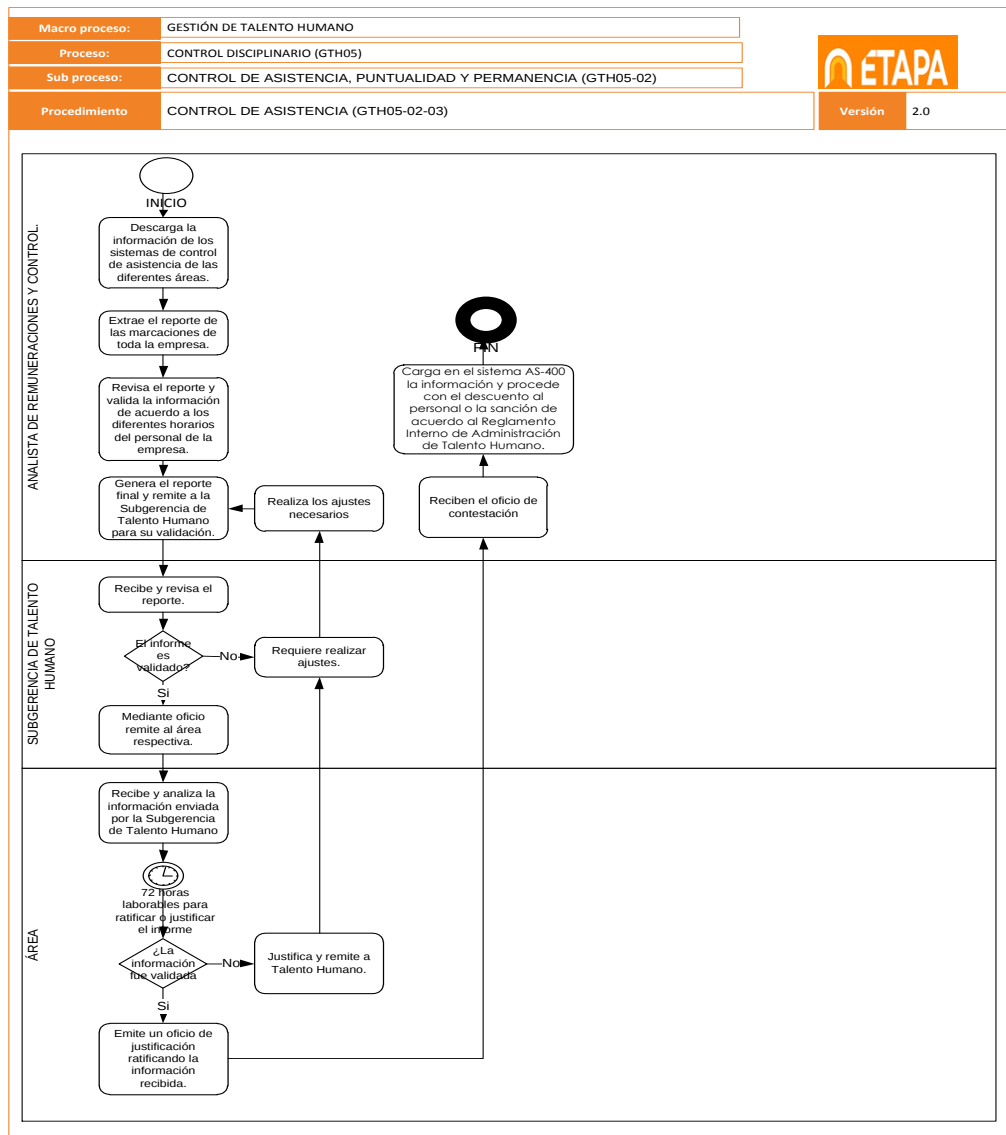
Área

7. Recibe y analiza la información enviada por la Subgerencia de Talento Humano.
8. ¿La información es validada?
 - 8.1. No fue validada la información, justifica y remite a Talento Humano. *Regresa actividad 5*

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
8.2. Si fue validada la información, emite un oficio ratificando la información recibida. Analista de Remuneración y Control 9. Recibe y revisa el oficio de contestación. 10. Carga en el sistema AS-400 la información y procede con el descuento al personal o la sanción de acuerdo al Reglamento Interno de Administración de Talento Humano. FIN		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.3.3.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA (GTH05-02-03)



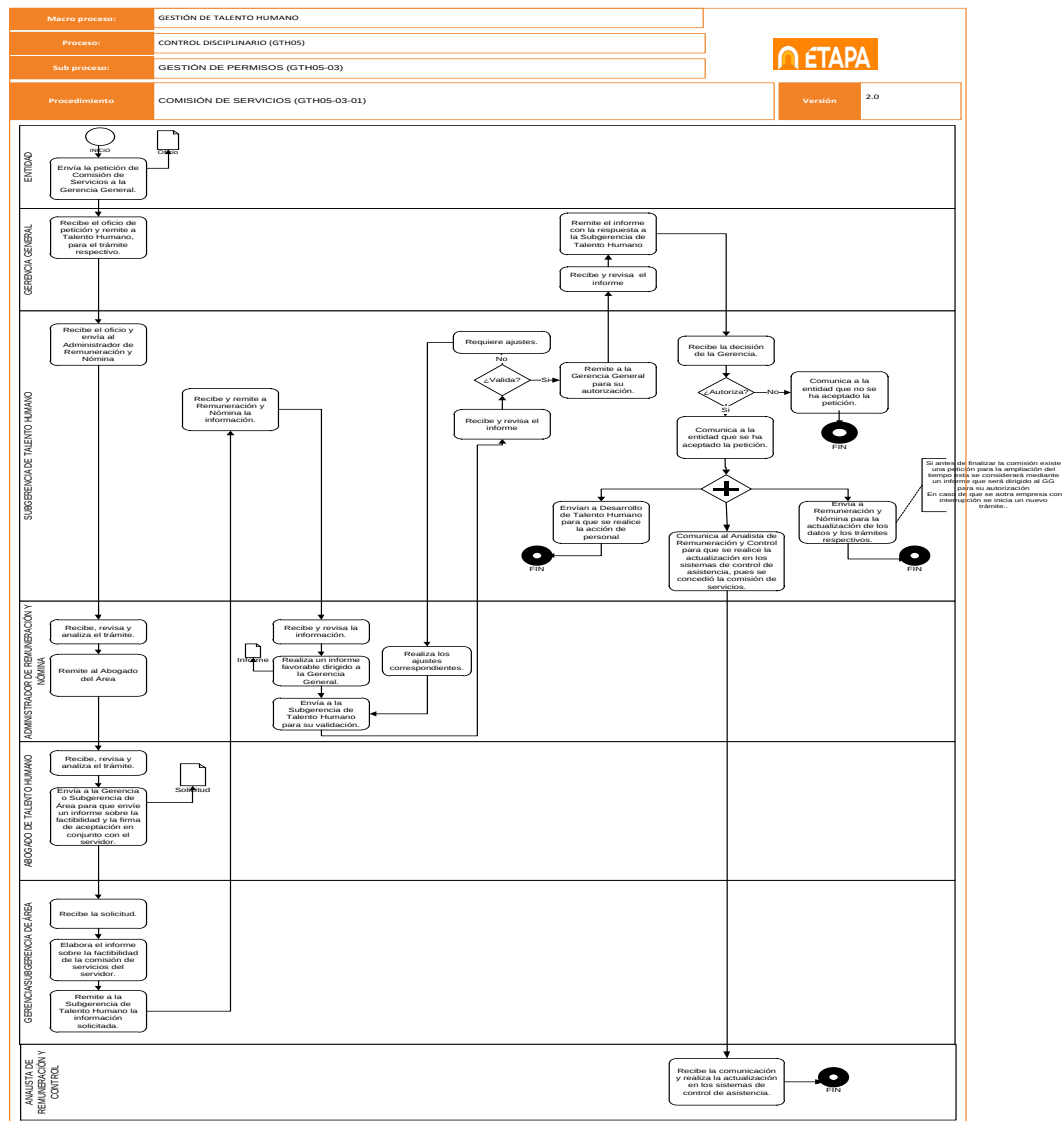
Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
8.4. SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PERMISOS (GTH05-03) 8.4.1. PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS (GTH05-03-01) Entidad 1. Envía la petición de Comisión de Servicios a la Gerencia General Gerencia General 2. Recibe el oficio de petición y remite a Talento Humano, para el trámite respectivo. Subgerencia de Talento Humano 3. Recibe el oficio y envía al Administrador de Remuneración y Nómina Administración de Remuneración y Control 4. Recibe, revisa y analiza el trámite 5. Remite a la Subgerencia Jurídica. Subgerencia Jurídica 6. Recibe, revisa y analiza el trámite. 7. Envía a la Gerencia o Subgerencia de Área para que envíe un informe sobre la factibilidad y la firma de aceptación en conjunto con el servidor. Gerencia/Subgerencia de Área 8. Recibe la solicitud de petición para la comisión de servicios 9. Elabora el informe sobre la factibilidad de la comisión de servicios del servidor. 10. Remite a la Subgerencia de Talento Humano la información solicitada.		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
Subgerencia de Talento Humano 11. Recibe la información solicitada sobre la factibilidad de la comisión de servicios y remite a Remuneración y Nómina Administración de Remuneración y Control 12. Recibe y revisa la información sobre la factibilidad de conceder la comisión de servicios. 13. Realiza un informe favorable dirigido a la Gerencia General. 14. Envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación. Subgerencia de Talento Humano 15. Recibe y revisa el informe. 16. ¿Valida el informe? 16.1. No valida, remite a la Administración de Remuneración y Nómina para realizar los ajustes pertinentes. Administración de Remuneración y Nómina 16.1.1. Realiza los ajustes correspondientes. <i>Regresa a la actividad 14.</i> Subgerencia de Talento Humano. 16.2. Si valida, remite a la Gerencia General para su autorización. Gerencia General 17. Recibe y revisa el informe. 18. Remite el informe con la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
19. Recibe la decisión de la Gerencia. 20. ¿Autoriza la comisión de servicios? 21. No autoriza, comunica a la entidad que no se ha aceptado la petición. FIN. 22. Si autoriza, comunica a la entidad que se ha aceptado a petición. 22.1. Envía a Desarrollo de Talento Humano para que se realice la acción de personal. FIN. 22.2. Envía a Remuneración y Nómina para la actualización de los datos y los trámites respectivos. FIN. 22.3. Comunica al Analista de Remuneración y Control para que se realicen las actualizaciones en los sistemas de control de asistencia, pues se concedió la comisión de servicios. Analista de Remuneración y Control 23. Recibe la comunicación y realiza la actualización en los sistemas de control de asistencia. FIN		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.4.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS (GTH05-03-01)



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	

8.4.2. PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS POR ESTUDIOS GTH05-03-02

Servidor.

1. Envía la petición de Comisión de Servicios a la Gerencia General.

Gerencia General.

2. Recibe el oficio de petición y remite a Talento Humano para el trámite respectivo.

Subgerencia de Talento Humano

3. Recibe el oficio y envía a la Administración de Remuneración y Nómina.

Remuneración y Nómina

4. Recibe, revisa y analiza la petición para la comisión de servicios por estudios.
5. Envía a la Subgerencia Jurídica para trámite pertinente.

Subgerencia Jurídica

6. Recibe, revisa y analiza el trámite.
7. Envía a la Gerencia o Subgerencia de Área para que envíe un informe sobre la factibilidad y la firma de aceptación en conjunto con el servidor.

Gerencia/Subgerencia de Área.

8. Recibe la solicitud de petición para la comisión de servicios por estudios y contesta a la misma.
9. Remite a la Subgerencia de Talento Humano la información solicita.

Subgerencia de Talento Humano.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

10. Recibe y remite a Remuneración y Nómina la información
Remuneración y Nómina

11. Recibe y revisa la información.
12. Realiza un informe favorable dirigido a la Gerencia General.
13. Envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.

Subgerencia de Talento Humano

14. Recibe y revisa el informe
15. ¿Valida el informe?
15.1. No valida, remite a la Administración de Remuneración y Nómina.

Remuneración y Nómina

15.1.1. Realiza los ajustes correspondientes. *Regresa actividad 13.*

Subgerencia de Talento Humano

15.2. Si valida, remite a la Gerencia General para su autorización.

Gerencia General

16. Recibe y revisa el informe
17. Remite el informe con la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano

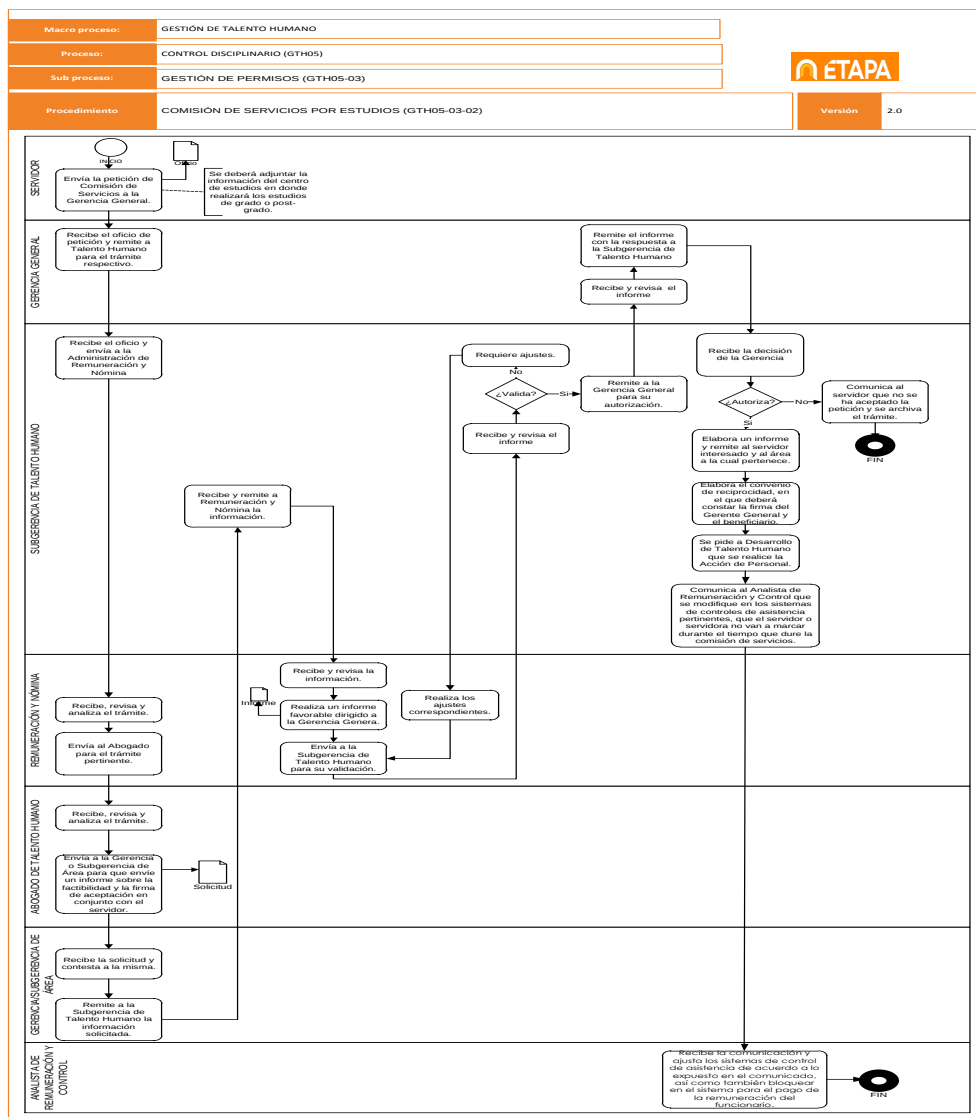
Subgerencia de Talento Humano

18. Recibe y revisa la decisión de la Gerencia General.
19. ¿Autoriza la comisión de servicios por estudios?
20. No autoriza, comunica al servidor que no se ha aceptado la petición y se archiva el trámite. **FIN.**

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
21. Si autoriza, elabora un informe y remite al servidor interesado y al área a la cual pertenece. 22. Elabora el convenio de reciprocidad, en el que deberá constar la firma del Gerente General y el beneficiario. 23. Se pide a Desarrollo de Talento Humano que se realice la Acción de Personal. 24. Comunica al Analista de Remuneración y control que se registre en los controles de asistencia, que el servidor o servidora no va a marcar durante el tiempo que dure la comisión de servicios por estudios. Además solicita la actualización de la información en el sistema para el pago de remuneración. Analista de Remuneración y Control. 25. Recibe la comunicación y ajusta los sistemas de control de asistencia de acuerdo a lo expuesto en el comunicado, así como también bloquear en el sistema para el pago de la remuneración del funcionario. FIN		

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.4.2.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COMISIÓN DE SERVICIOS POR ESTUDIOS. GTH05-03-01



Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.4.3. PROCEDIMIENTO DE PERMISOS POR ESTUDIOS GTH05-03-03

Servidor

1. Solicita a la Subgerencia de Talento Humano que se conceda las horas de permiso para estudio.

Subgerencia de Talento Humano

2. Recibe y revisa la solicitud de permiso para estudio
3. Remite a Remuneración y Nómina para seguir con el trámite respectivo.

Remuneración y Nómina

4. Recibe y revisa la solicitud de permiso por estudio
5. Solicita a la Gerencia o Subgerencia del Área un informe sobre la factibilidad de aceptación de permiso por estudios.

Gerencia/Subgerencia de Área

6. Elabora el informe, adjuntando la información respectiva
7. Remite a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

8. Recibe la información y remite a Remuneración y Nómina

Remuneración y Control

9. Recibe y revisa la información solicitada
10. Elabora un informe completo para la Gerencia General y envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014
Subgerencia de Talento Humano 11. Recibe y revisa el informe 12. ¿Valida el informe? 12.1. No valida, es necesario realizar ajustes Remuneración y Nómina 12.1.1. Realiza los ajustes. <i>Regresa actividad 10.</i> Subgerencia de Talento Humano 12.2. Si valida el informe, envía a la Gerencia General para su autorización. Gerencia General. 13. Recibe y revisa el informe. 14. Remite su decisión a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 15. Recibe la decisión de la Gerencia. 16. ¿Autorizó el permiso por estudios? 16.1. No autorizó, se comunica al peticionario y se archiva el trámite. FIN 16.2. Si autorizó, Notifica al área y al peticionario indicando que el permiso ha sido otorgado. 17. Comunica al Analista de Remuneración y Control que se realice la actualización en los sistemas de control de asistencia registrando los horarios respectivos.		

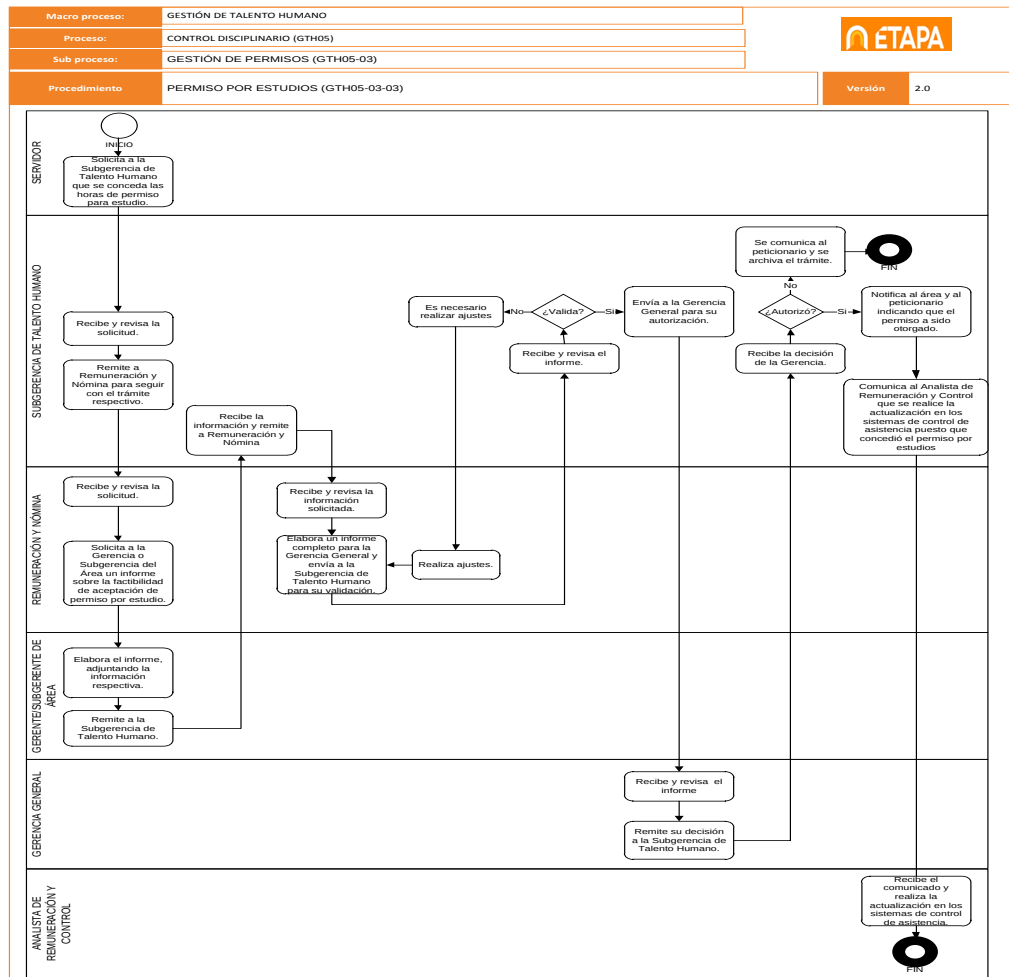
Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

Analista de Remuneración y Control.

18. Recibe el comunicado y realiza la actualización en los sistemas de control y asistencia. **FIN**

Cód.: GTH05		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Control Disciplinario	
Subproceso	Control Disciplinario Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia Gestión de Permisos	Fecha: 31/10/2014

8.4.3.1. FLUGOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PERMISO POR ESTUDIOS (GTH05-03-03)





Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-07.- Planificación de la Dotación de Personal

- Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH07			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Planificación de la Dotación de Personal		
Subproceso:	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal		
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. TERMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Planificación de la Dotación de Personal	
Subproceso:	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	Fecha: 31/10/2014

7. RESPONSABILIDADES

8. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DEL PERSONAL

8.1. SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL

8.1.1.1. FLUJOGRAMA

8.2. SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DEL DISTRIBUTIVO PARA REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL DISTRIBUTIVO PARA REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES DEL PERSONAL

8.2.1.1. FLUJOGRAMA

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Analizar y determinar la necesidad de personal en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Planificación de la Dotación del Personal, desde la recepción del oficio de inicio de la Planificación Operativa Anual, hasta la entrega del Plan de Dotación de Personal y su Distributivo.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Distributivo de Personal.-** Matriz donde se agrupa todo el personal y sus costos de una empresa a fin de determinar la masa salarial de la misma.
- **Dotación de personal.-** Es cubrir los requerimientos de personal (actuales y nuevos) de las diferentes áreas de la empresa para lo cual aplica los procesos definidos.
- **Servidor.-** Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo).
- **Trabajador.-** Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario
- **Proceso.** Conjunto de las etapas sucesivas de un fenómeno natural o una operación artificial.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Contrato Colectivo

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Código	Indicador
I1-GTH07	Cumplimiento de entrega de Plantillas con los requerimientos de personal
I2-GTH07	• Grado de Cumplimiento de actividades. • Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Planificación de la Dotación del Personal es el Administrador del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargará de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

7. RESPONSABILIDADES

Gerencia General.

- Recibir y revisar la información de la Planificación de Personal.
- Remitir a la Subgerencia de Talento Humano la decisión.
- Recibir y revisar el distributivo de personal para su aprobación
- Remitir a Talento Humano para realizar ajustes en el distributivo de personal
- Disponer al Subgerente de Gestión de Talento Humano ejecutar el distributivo de personal.

Subgerencia de Talento Humano

- Solicitar a las áreas en función al POA y la Planificación Estratégica, los requerimientos de personal para elaborar la Planificación de Personal
- Recibir y revisar el oficio enviado por las áreas junto con la planilla de requerimiento de personal y la documentación requerida.
- Remitir a Desarrollo de Talento Humano para seguir con su trámite.
- Recibir y revisar la información consolidada de la Planificación de Personal.
- Validar o no la información consolidada de la Planificación de Personal.
- Recibir y revisar la decisión de la Gerencia General sobre la Planificación de Personal.
- Indicar que se debe cubrir la vacante con personal interno o externo. **Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.**
- Indicar que se debe crear el cargo. **Subproceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos.**
- Indicar que no es necesario incrementar el número de personal.
- Recibir y revisar el Distributivo de Personal.

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

- Remitir la plantilla del distributivo de personal mediante oficio a Presupuestos.
- Recibir la decisión de la Gerencia General, ejecutar el Distributivo del Personal.

Desarrollo de Talento Humano

- Recibir y analizar la planilla de requerimiento de personal con la Administración de Remuneración y Nómina.
- Comunicar al área que se requiere realizar ajustes en la Plantilla o justificar los requerimientos.
- Consolidar la información de la Planificación de Personal, y enviar a la Subgerencia de Talento Humano para validar.
- Realizar los ajustes en la Planificación de Personal
- Remitir toda la información necesaria para la realización del Distributivo de Personal al Departamento de Remuneraciones y Control.

Gerencia/Subgerencia de Área

- Recibir el oficio con la petición de requerimiento de personal
- Analizar al personal que actualmente están en las áreas y en función al POA, Planificación Estratégica y actividades define las necesidades de personal.
- Definir las necesidades del personal.
- Elaborar la plantilla de requerimiento de personal y la documentación requerida
- Remitir a Talento Humano el oficio junto con la plantilla de requerimiento de personal.

Presupuesto

- Recibir la información y cargar el distributivo de personal al sistema.

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

- Remitir a la Gerencia General para la aprobación final.

8. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL (GTH07)

8.1. SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL (GTH07-01)

8.1.1. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL (GTH07-01)

Administrador/a del Departamento de Desarrollo de Talento Humano

1. En función al memorando de la Gerencia General para el inicio de la Planificación Empresarial, prepara el memorando de solicitud de dotación de personal (actuales y nuevos) hacia todas las áreas.
2. Mediante el sistema documental, envía el memorando al Subgerente de Talento Humano para su validación y envío.

Subgerente/a de Talento Humano

3. Recibe en el sistema documental el memorando, revisa y si está de acuerdo lo despacha. Pasa a la actividad 5
4. Si existen observaciones reasigna al remitente. Pasa a la actividad 2

Áreas

5. Recibe el memorando de solicitud de dotación de personal.
6. En función de las necesidades institucionales y del área, analiza y define la dotación de personal (actual y nuevo).
7. Registra la dotación de personal (actual y nuevo) en el Formato de Planificación de la Dotación de Personal.
8. Remite mediante memorando el Formato de Planificación de la Dotación del Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

9. Recibe y revisa el memorando junto con el Formato de Planificación de la Dotación del Talento Humano.

10. Remite mediante el sistema documental al Administrador/a del Departamento de Desarrollo de Talento Humano para su gestión.

Administrador/a Desarrollo de Talento Humano

11. Recibir el Formato de Planificación de la Dotación del Talento Humano.

12. Consolidar la dotación de personal (actual y nuevo) remitida por todas las áreas.

13. Verificar las partidas presupuestarias disponibles no utilizadas.

14. Analizar la dotación de personal (actual y nuevo) consolidada con la Administrador/a del Departamento de Remuneración y Control.

Administrador/a de Remuneración y Control

15. Valorar el Plan de Dotación de Talento Humano (actual y nuevo), en conjunto con la Administradora del Departamento de Desarrollo de Talento Humano

Administrador/a de Desarrollo de Talento Humano

16. Agrupar los nuevos requerimientos de personal en el Formato de Nuevos Requerimientos.

17. Enviar al Subgerente de Talento Humano el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes).

Subgerencia de Talento Humano

18. Recibir mediante el sistema documental el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes).

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

19. Revisar el memorando junto con el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes).

19.1. Si está de acuerdo con el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes), enviar mediante memorando hacia la Gerencia General para su aprobación. Pasa a la actividad 20.

19.2. En caso de existir observaciones, reasignar el trámite al Administrador de Desarrollo de Talento Humano. Regresa a la actividad 14.

Gerencia General

20. Recibe y revisa la información

21. De acuerdo a las necesidades de personal de la empresa, remite a la Subgerencia de Talento Humano la decisión.

Subgerencia de Talento Humano

22. Recibe y revisa la decisión de la Gerencia General.

23. ¿Qué indica la decisión de la Gerencia?

23.1. Creación de cargo. **Ver el Subproceso de Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos. FIN**

23.2. Cubrir internamente, indica que se deberá cubrir con el personal externo o interno la vacante. **Ver el Subproceso de Concurso de Méritos y Oposición.**

23.3. Si es posible cubrir el requerimiento con un servidor/a mediante **Cambio Administrativo, Traspaso de Puesto, Subproceso de Plan y Desarrollo de Carrera. Ver procedimientos que apliquen.**

23.4. Selección externa. **Ver el Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.**

23.5. No es necesario incremento en el personal, indica que no se deberá incrementar el número de personas en la Empresa.

23.6. En cualquier caso, envía el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

y vacantes) aprobado por la Gerencia General hacia la Administración de Desarrollo de Talento Humano (pasa a la actividad 24) y la Administración de Remuneración y Control (pasa a la actividad 5 del Subproceso de Elaboración del Distributivo).

24. Remite al Departamento de Desarrollo de Talento Humano la decisión de la Gerencia General.

Administrador/a del Departamento Desarrollo de Talento Humano

25. Recibe la decisión de la Gerencia General y si es el caso realiza el memorando para solicitud de creación de las partidas presupuestarias para los funcionarios a contratarse y remite a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

26. Recibir el memorando y tramitar hacia la Subgerencia Financiera.

Subgerencia Financiera

27. Recibir el memorando y lo tramitar hacia Presupuestos.

Presupuestos

28. Crear las partidas presupuestarias autorizadas por la Gerencia General e informar a la Subgerencia Financiera sobre el particular mediante el sistema documental.

Subgerencia Financiera

29. Informar mediante el sistema documental la creación de las partidas presupuestarias solicitadas y autorizadas por la Gerencia General.

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	
Subgerencia de Talento Humano. 30. Recibir la información de la creación de las partidas presupuestarias y tramita hacia Desarrollo de Talento Humano. Administrador/a de Desarrollo de Talento Humano 31. Recibir la información de las partidas presupuestarias creadas y realizar el memorando de solicitud de documento de Requerimiento de Personal dirigido hacia las áreas donde se comunica que ha autorizado la contratación de personal. 32. Tramitar el memorando a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 33. Revisar y tramitar el memorando a las áreas. Áreas 34. Elabora el requerimiento de personal firmado por el Gerente de Área o Subgerente de Área, en el caso de las dependencias que dependen directamente de la Gerencia General. 35. Envía mediante memorando el requerimiento de personal legalizado. Subgerencia de Talento Humano 36. Recibe el requerimiento de personal y tramita hacia la Subgerencia Financiera, solicitando la certificación de disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria correspondiente. Subgerencia Financiera 37. Recibe el trámite y envía a Presupuestos, para su gestión.		

Díaz Andrade, Garate Gonzalez 301

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

Presupuestos

38. Elabora la certificación de la disponibilidad presupuestaria de fondos para la partida presupuestaria correspondiente.

39. Envía a la Subgerencia Financiera para su trámite.

Subgerencia Financiera

40. Remite a la Subgerencia de Talento Humano la Certificación Presupuestaria de fondos.

Subgerencia de Talento Humano

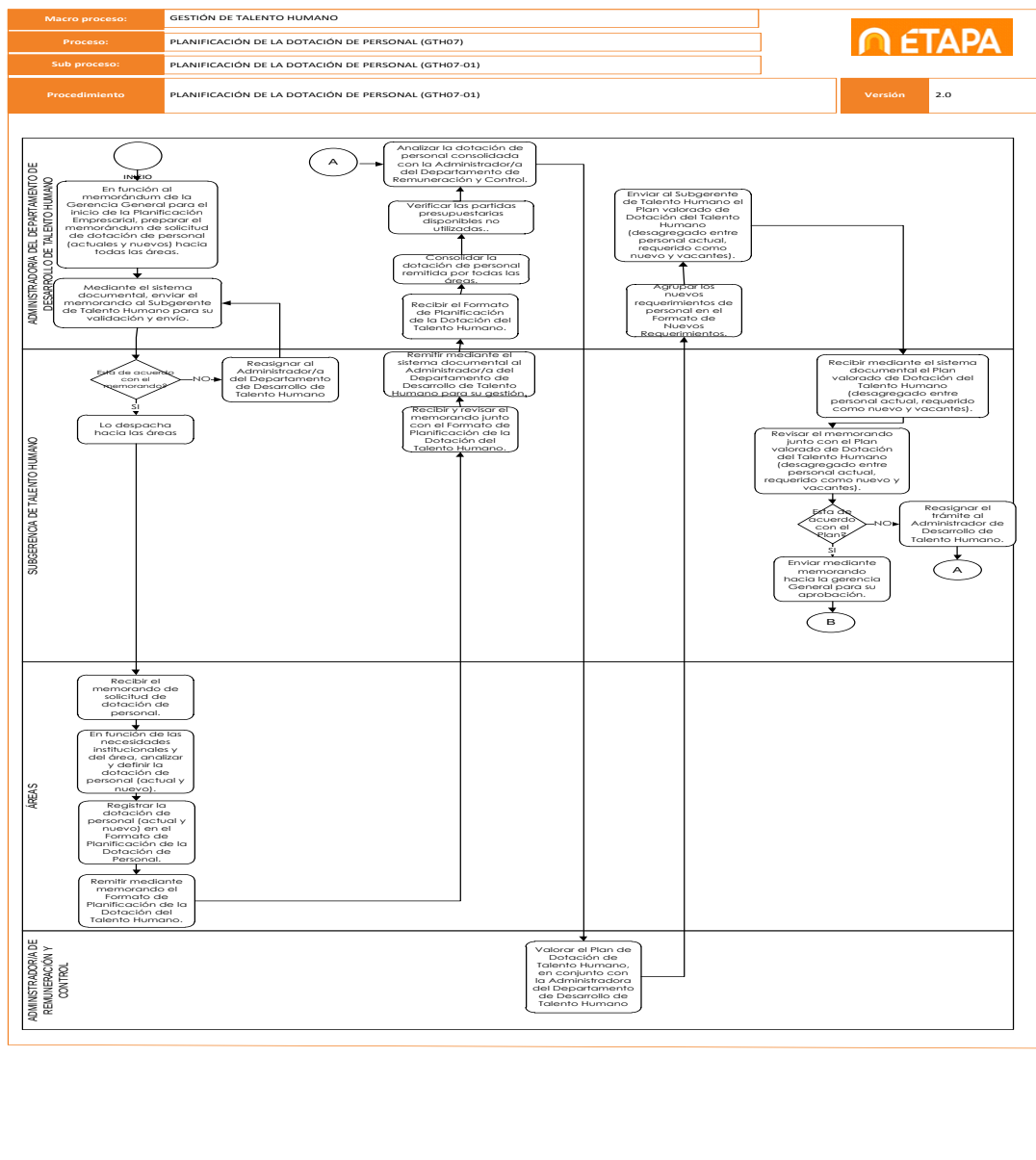
41. Recibe la solicitud y reasigna al Administrador/a del Departamento de Desarrollo de Talento Humano

Administrador/a de Desarrollo de Talento

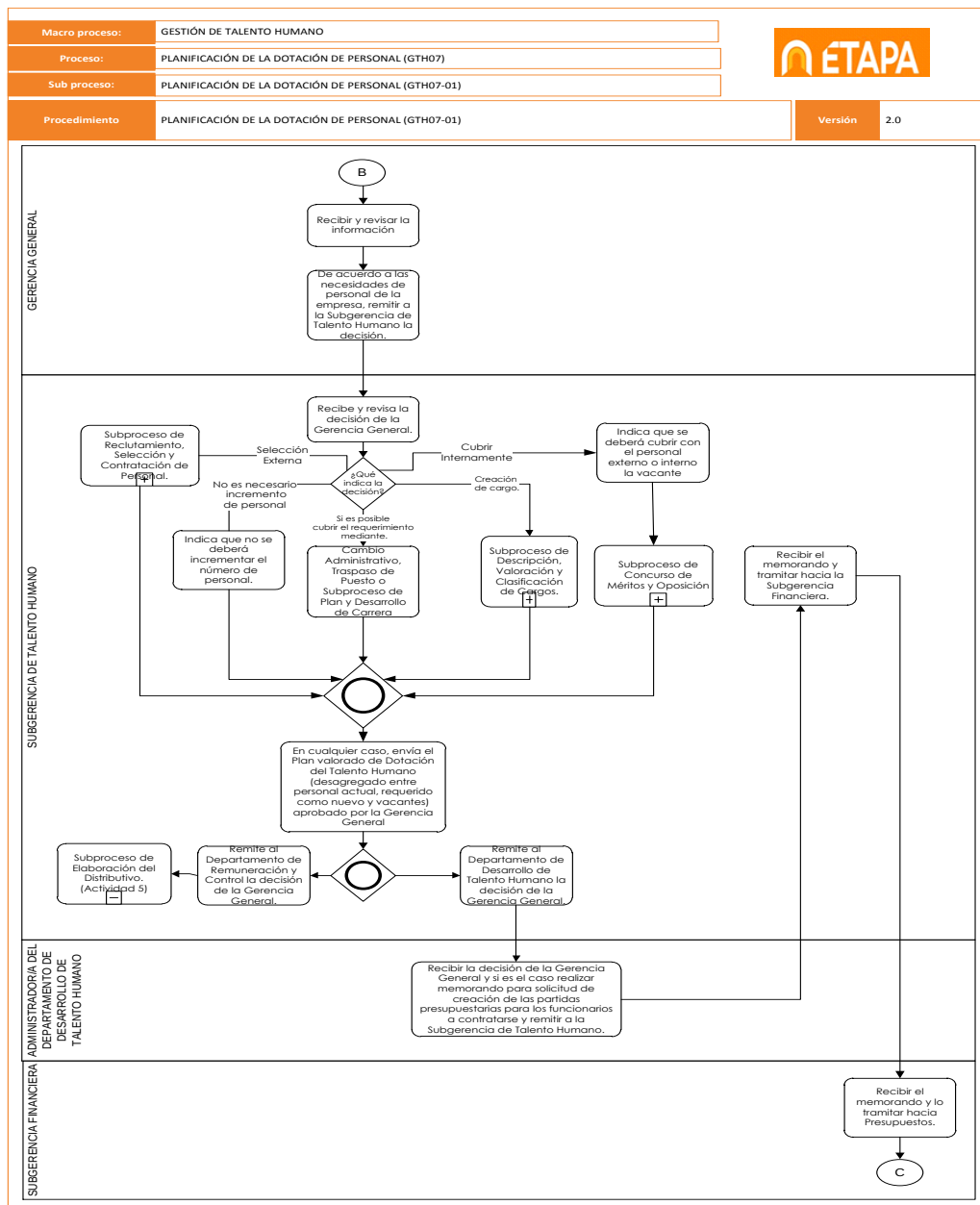
42. Recibe la certificación presupuestaria de fondos y empieza con el *Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Desarrollo y Plan de Carrera, Concurso de Méritos y Oposición. FIN.*

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

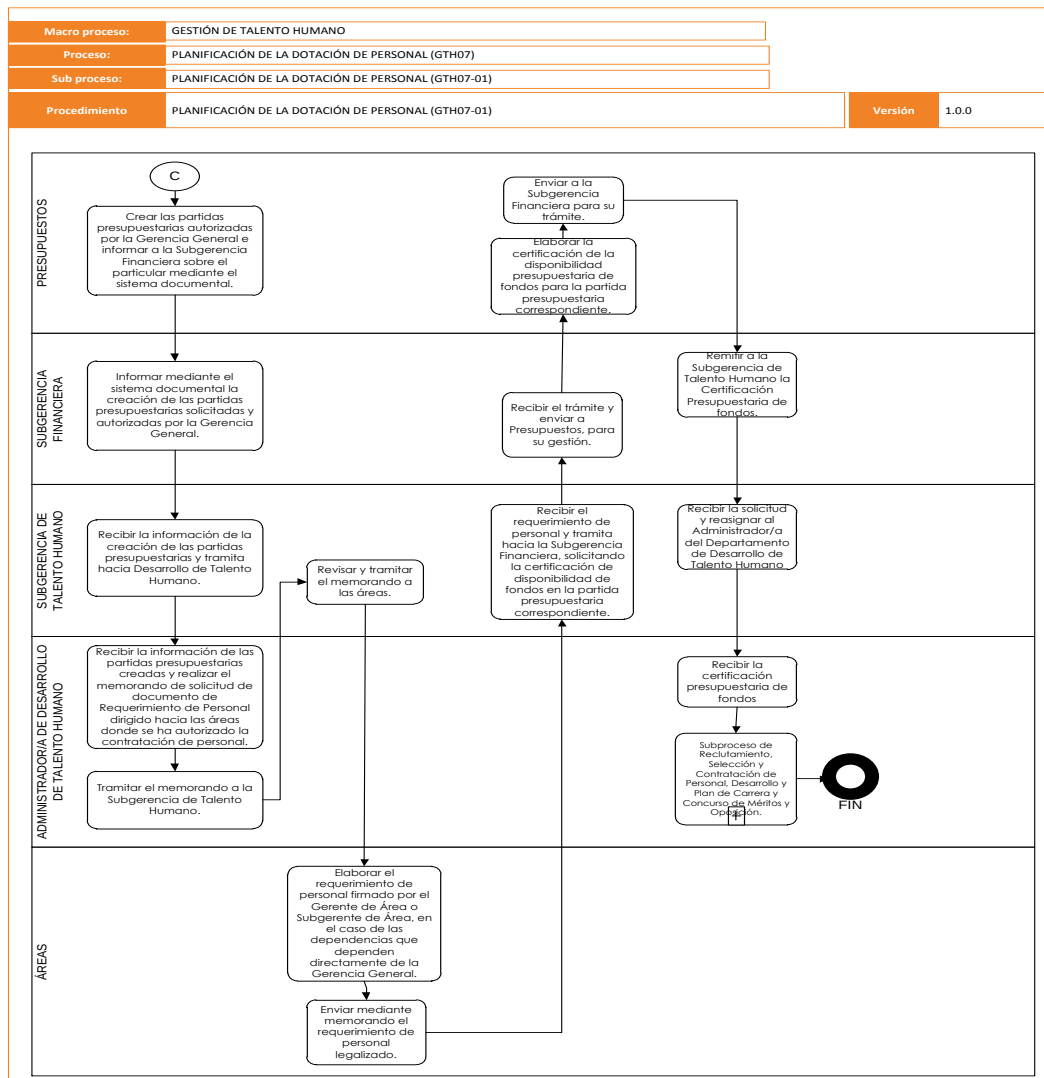
8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE PERSONAL (GTH07-01-01)



Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	



Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	



Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

8.2. SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DEL DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL (GTH07-02)

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE LA ELABORACIÓN DEL DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL (GTH07-02)

Administrador/a del Departamento de Remuneración y Control

1. *Actividad 15 del Subproceso de Planificación de la Dotación del Personal (GTH07-01)*
2. Recibe la información del Departamento de Desarrollo de Talento Humano.
3. Consolida y elabora el distributivo del personal (actuales y nuevos)
4. Remite al Subgerente de Talento Humano para su revisión y validación. Pasa a la actividad 18 del *Subproceso de Planificación de la Dotación del Personal (GTH07-01)*

Subgerencia de Talento Humano

5. Remite mediante memorando el Distributivo de Personal (actuales y nuevos) autorizado por el Gerente General, hacia el Departamento de Remuneración y Control.

Administrador/a del Departamento de Remuneración y Control

6. Recibe el Distributivo de Personal (actuales y nuevos) autorizado por el Gerente General y ajustar según la disposición del Gerente General, genera el memorando de envío del Distributivo autorizado hacia la Subgerencia Financiera solicitando la disponibilidad presupuestaria por parte de la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

7. Recibe y tramita el memorando de envío del Distributivo autorizado hacia la Subgerencia Financiera.

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

Subgerencia Financiera

8. Recibe, analiza el trámite y envía a Presupuestos para su gestión.

Presupuestos

9. Recibe, analiza la información y carga el distributivo de personal al sistema.

10. Genera el memorando de solicitud de información de la carga del distributivo de personal y reasigna hacia la Subgerencia Financiera.

Subgerencia Financiera

11. Recibe el memorando de solicitud de información de carga del distributivo de personal y envía a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

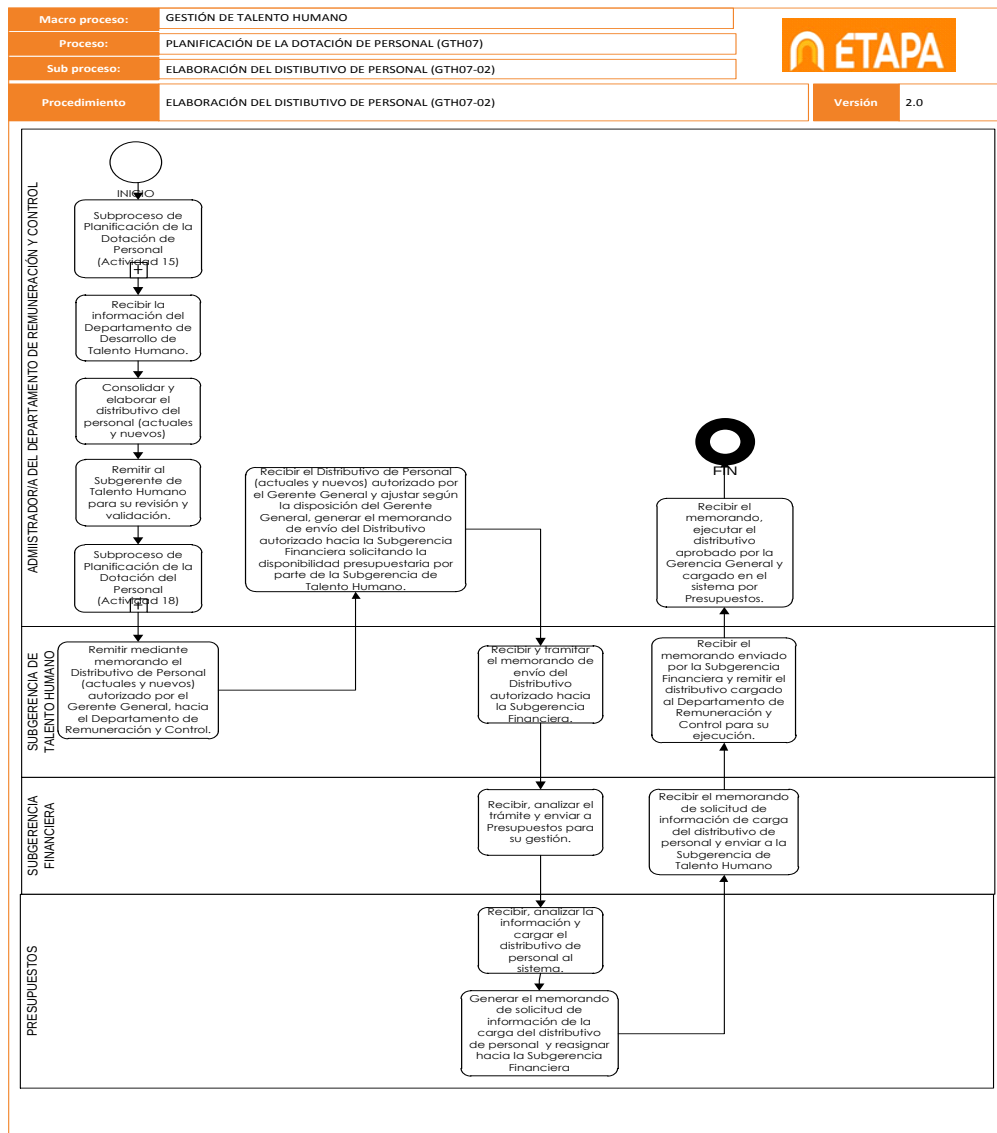
12. Recibe el memorando enviado por la Subgerencia Financiera y remite el distributivo cargado al Departamento de Remuneración y Control para su ejecución.

Administrador/a del Departamento de Remuneración y Control

13. Recibe el memorando, ejecuta el distributivo aprobado por la Gerencia General y cargado en el sistema por Presupuestos. FIN.

Cód.: GTH07		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Planificación de la Dotación de Personal	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Planificación de la Dotación de Personal Elaboración del Distributivo para Remuneraciones y Beneficios Sociales del Personal	

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL DISTRIBUTIVO DE PERSONAL (GTH07-02-01)





Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-08.- Desarrollo y Plan de Carrera

- Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH08			Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano		
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera		Fecha:
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera		31/10/2014
INDICE: 9. OBJETIVO DEL PROCESO 10. ALCANCE 11. TERMINOS Y DEFINICIONES 12. POLITICAS 13. INDICADORES DEL PROCESO 14. RESPONSABLE DEL PROCESO 15. RESPONSABILIDADES 16. PROCESO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Cód.: GTH08			Versión:2.0												
Macro proceso	Gestión de Talento Humano														
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera		Fecha: 31/10/2014												
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera														
16.1. SUBPROCESO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA 16.1.1. PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA 16.1.1.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO															
Modificación respecto a la edición anterior															
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Revisado por:</td> <td>Aprobado por:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td>Nombre:</td> <td>Nombre:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>Fecha:</td> <td>Fecha:</td> </tr> </table>				Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:				Nombre:	Nombre:	Nombre:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:													
Nombre:	Nombre:	Nombre:													
Fecha:	Fecha:	Fecha:													

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

- Promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los principios Constitucionales, Planificación y los objetivos Institucionales.
- Impulsar el desarrollo de habilidades y aptitudes del Talento Humano, así como la especialización de los mismos en las respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Desarrollo y Plan de Carrera, desde la definición del mapa de cargos de la empresa hasta la firma de la Acción de Personal, que refleje la aplicación del Mapa de Cargos.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Perfiles de Cargo:** Descripción detallada de las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos de la Empresa.
- **Plan de Carrera:** Proceso mediante el cual se establecen objetivos y se fija un historial profesional a futuro.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera	

- Contrato Colectivo

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Código	Indicador
I1-GTH08	Porcentaje de personal promovido dentro de la empresa.
I2-GTH08	• Grado de cumplimiento de Actividades • Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Desarrollo y Plan de Carrera es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargara de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

7. RESPONSABILIDADES

Gerencia General

- Recibir y analizar el informe, en el cual se indican las sugerencias sobre la necesidad de realizar ascensos internos.
- Gerencia de Talento Humano su decisión
- Recibir, revisar y analizar el informe, con el perfil del cargo y las posibilidades dentro de la empresa.

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha:
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera	31/10/2014

- Autorizar o no el informe enviado por la Subgerencia de Talento Humano.
- Devolver a la Subgerencia de Talento Humano porque requiere ajustes.
- Enviar al área respectiva el documento autorizado.

Subgerencia de Talento Humano

- Presentar el informe a la Gerencia General, en el cual indican las sugerencias sobre la necesidad de realizar ascensos internos.
- Recibir la respuesta de la Gerencia General.
- Decidir si se cubre internamente o encargo de funciones
- Remitir la decisión de la Gerencia General a Desarrollo de Talento Humano.
- Devolver el informe para realizar los ajustes necesarios a Desarrollo de Talento Humano.
- Recibir y revisar el informe autorizado por la Gerencia General.
- Elaborar la acción de Personal y actualizar en el sistema.

Desarrollo de Talento Humano

- Analizar el Plan de Dotación y en función a los requerimientos de las áreas, definir si es posible hacer algún tipo de ascenso a nivel interno.
- Recibir, revisar y analizar la decisión de la Gerencia General.
- Analizar el perfil del cargo y definir posibilidades dentro de la Empresa.
- Elaborar el informe y enviar a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.
- Realizar los ajustes en el informe

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha:
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera	31/10/2014

Área

- Recibir, revisar el informe enviado por la Gerencia General.
- Aceptar el encargo de funciones.
- Enviar a la Subgerencia de Talento Humano.

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha: 31/10/2014
Subproceso	Desarrollo y Plan de Carrera	

8 PROCESO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA

8.1 SUBPROCESO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA (GTH08-01)

8.1.1 PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA (GTH08-01)

Desarrollo de Talento Humano

- 1. Subproceso de Plan de Dotación de Personal.**
- Analiza el Plan de Dotación y en función a los requerimientos de las áreas, define si es posible hacer algún tipo de ascenso a nivel interno.
- Elabora el informe y remite a la Subgerencia de Talento Humano para su trámite.

Subgerencia de Talento Humano

- Recibe y revisa el informe.
- ¿El informe fue validado?
 - 5.1. No valida, remite a Desarrollo de Talento Humano para que realice los ajustes pertinentes. Regresa actividad 3.
 - 5.2. Si valida, presenta el informe al Gerente General indicando las sugerencias respectivas.

Gerencia General

- Recibe y analiza el informe enviado por la Subgerencia de Talento Humano.
- Envía la decisión a la Subgerencia de Talento Humano

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Desarrollo y Plan de Carrera	

Subgerencia de Talento Humano

8. Recibe y revisa la respuesta de la Gerencia General.
9. ¿Es posible cubrir internamente?
10. No es posible cubrir internamente. **Subproceso de Concurso de Méritos y Oposición. Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. FIN.**
11. Si es posible cubrir internamente, remite el trámite a Desarrollo de Talento Humano.

Desarrollo de Talento Humano

12. Recibe, y acoge la decisión de la Gerencia General.
13. Analiza el perfil del cargo y define posibilidades dentro de la Empresa.
14. Elabora el informe y envía a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.

Subgerencia de Talento Humano

15. Recibe y revisa el informe enviado por Desarrollo de Talento Humano.
16. ¿Valida el informe?
17. No valida el informe, devuelve a Desarrollo de Talento Humano para realizar los ajustes necesarios.

Desarrollo de Talento Humano

- 17.1. Realiza los ajustes solicitados por la Subgerencia de Talento Humano. *Regresa a la Actividad 12.*

Subgerencia de Talento Humano

18. Si valida el informe, envía a la Gerencia General para su autorización.

Cód.: GTH08		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Desarrollo y Plan de Carrera	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Desarrollo y Plan de Carrera	

Gerencia General

19. Recibe, revisa y analiza el informe y remite a la Subgerencia de Talento Humano la decisión.

Subgerencia de Talento Humano

20. Recibe la decisión de la Gerencia General

21. ¿Cuál fue la decisión de la Gerencia?

21.1. No autoriza el encargo de funciones, requiere realizar ajustes.
Regresa Actividad 14.

21.2. Si autoriza el encargo de funciones, envía al área respectiva.

Área Requirente

Recibe y revisa el informe enviado por la Gerencia General.

22. Acepta al personal al que se realizará el encargo de funciones

23. Envía a la Subgerencia de Talento Humano, para su trámite.

Subgerencia de Talento Humano

24. Recibe y revisa el informe autorizado por la Gerencia General.

25. Elabora la Acción de Personal.

26. Notifica al empleado para que acuda a la legalización de la acción de personal

Servidor / Trabajador

27. Recibe la notificación

28. Acude a firmar la acción de personal

Subgerencia de Talento Humano

29. Una vez con el documento firmado realiza la actualización en el sistema. ***Pasa al Proceso de Inducción de Personal (GTH03), FIN.***

Cód.: GTH08			Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		
Proceso:	Desarrollo y Plan de Carrera		Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Desarrollo y Plan de Carrera		

8. DOCUMENTOS DEL PROCESO

	SUBGERENCIA DE GESTION DE TALENTO HUMANO		FECHA DE EXPEDICIÓN: __/__/201__																														
	ACCIÓN DE PERSONAL N°: 2014- __-SGTH		FECHA DE VIENCIA: __/__/201__																														
El Directorio de la Empresa ETAPA EP, en uso de las facultades que le confiere la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ordenanza de Constitución Organización y Funcionamiento de ETAPA EP, ACUERDA emitir la presente Acción de																																	
<table border="0"> <tr> <td>☐ NOMBRAMIENTO PROVISIONAL</td> <td>☐ DECLARAR EN COMISIÓN DE SERVICIO</td> <td>☐ SUSPENDER EL PUESTO</td> </tr> <tr> <td>☐ NOMBRAMIENTO DEFINITIVO</td> <td>☐ CAMBIO ADMINISTRATIVO</td> <td>☐ VISTO BUENO</td> </tr> <tr> <td>☐ NOMBRAMIENTO DE LIBRE REMOCIÓN</td> <td>☐ SUPRESION DE PARTIDA</td> <td>☐ REMOCION DEL CARGO</td> </tr> <tr> <td>☐ RENUNCIA</td> <td>☐ ACEPTAR LA RENUNCIA</td> <td>☐ COMISION SERVICIO SIN SUELDO</td> </tr> <tr> <td>☐ JUBILACIÓN</td> <td>☐ AMONESTAR POR ESCRITO</td> <td>☐ COMISION SERVICIO CON SUELDO</td> </tr> <tr> <td>☐ VACACIONES</td> <td>☐ TRASPASO DE PUESTO</td> <td>☐ TERMINACION ENCARGO FUNCIONES</td> </tr> <tr> <td>☐ CONCEDER LICENCIA SIN SUELDO</td> <td>☐ SUSPENSIÓN SIN SUELDO</td> <td>☐ ENCARGO DE FUNCIONES</td> </tr> <tr> <td>☐ CONCEDER LICENCIA CON SUELDO</td> <td>☐ DESTITUIR</td> <td>☐ CESACION DE FUNCIONES</td> </tr> <tr> <td>☐ CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES</td> <td>☐ CONTRATO PLAZO FIJO</td> <td>☐ UNIFICACION CARGO</td> </tr> <tr> <td>☐ CONTRATO INDEFINIDO</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				☐ NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	☐ DECLARAR EN COMISIÓN DE SERVICIO	☐ SUSPENDER EL PUESTO	☐ NOMBRAMIENTO DEFINITIVO	☐ CAMBIO ADMINISTRATIVO	☐ VISTO BUENO	☐ NOMBRAMIENTO DE LIBRE REMOCIÓN	☐ SUPRESION DE PARTIDA	☐ REMOCION DEL CARGO	☐ RENUNCIA	☐ ACEPTAR LA RENUNCIA	☐ COMISION SERVICIO SIN SUELDO	☐ JUBILACIÓN	☐ AMONESTAR POR ESCRITO	☐ COMISION SERVICIO CON SUELDO	☐ VACACIONES	☐ TRASPASO DE PUESTO	☐ TERMINACION ENCARGO FUNCIONES	☐ CONCEDER LICENCIA SIN SUELDO	☐ SUSPENSIÓN SIN SUELDO	☐ ENCARGO DE FUNCIONES	☐ CONCEDER LICENCIA CON SUELDO	☐ DESTITUIR	☐ CESACION DE FUNCIONES	☐ CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES	☐ CONTRATO PLAZO FIJO	☐ UNIFICACION CARGO	☐ CONTRATO INDEFINIDO		
☐ NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	☐ DECLARAR EN COMISIÓN DE SERVICIO	☐ SUSPENDER EL PUESTO																															
☐ NOMBRAMIENTO DEFINITIVO	☐ CAMBIO ADMINISTRATIVO	☐ VISTO BUENO																															
☐ NOMBRAMIENTO DE LIBRE REMOCIÓN	☐ SUPRESION DE PARTIDA	☐ REMOCION DEL CARGO																															
☐ RENUNCIA	☐ ACEPTAR LA RENUNCIA	☐ COMISION SERVICIO SIN SUELDO																															
☐ JUBILACIÓN	☐ AMONESTAR POR ESCRITO	☐ COMISION SERVICIO CON SUELDO																															
☐ VACACIONES	☐ TRASPASO DE PUESTO	☐ TERMINACION ENCARGO FUNCIONES																															
☐ CONCEDER LICENCIA SIN SUELDO	☐ SUSPENSIÓN SIN SUELDO	☐ ENCARGO DE FUNCIONES																															
☐ CONCEDER LICENCIA CON SUELDO	☐ DESTITUIR	☐ CESACION DE FUNCIONES																															
☐ CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES	☐ CONTRATO PLAZO FIJO	☐ UNIFICACION CARGO																															
☐ CONTRATO INDEFINIDO																																	
_____ APELLIDOS NOMBRES		_____ CARNET DEL IESS N°:	_____ LIBRETA MILITAR N°:																														
_____ CERTIFICADO VOTACIÓN N°:																																	
JUSTIFICACIÓN: Se emite la presente acción de personal por disposición de la Gerencia General, mediante Memorando No. M-__-2014-SGTH, y Nut. ETAPAE-201__-__ a través del cual se solicita autorice la _____ para que desempeñe las funciones de _____, a partir del ____ de ____ del 201__ .																																	
SITUACIÓN ANTERIOR		SITUACIÓN ACTUAL																															
GERENCIA O SUBGERENCIA: DEPARTAMENTO: CARGO: REMUNERACIÓN UNIFICADA: USD \$ 00,00 PARTIDA PRESUPUESTARIA:		GERENCIA O SUBGERENCIA: DEPARTAMENTO: CARGO: REMUNERACION UNIFICADA: USD \$ 00,00 PARTIDA PRESUPUESTARIA:																															
f.) _____ GERENTE GENERAL ETAPA EP. DECLARACIÓN Y POSESIÓN: Declaro no desempeñar otro cargo público en el Ecuador y no tener impedimento alguno para ocupar el cargo de: _____ f.) _____ Nombre:		f.) _____ SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO DE ETAPA EP. REGISTRO DE LA ACCIÓN DE PERSONAL: NUMERO: 2014- __-SGTH Fecha de Registro: __/__/201__ Nombre: _____ Cargo: _____ f.) _____																															



Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-09.- Concurso de Méritos y Oposición

- Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH09			Versión: 2.0												
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano		Fecha: 31/10/2014												
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición														
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición														
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO 7. ACTORES DEL PROCESO															
Modificación respecto a la edición anterior															
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Revisado por:</td> <td>Aprobado por:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td>Nombre:</td> <td>Nombre:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>Fecha:</td> <td>Fecha:</td> </tr> </table>				Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:				Nombre:	Nombre:	Nombre:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:													
Nombre:	Nombre:	Nombre:													
Fecha:	Fecha:	Fecha:													

Cód.: GTH09		Versión:2.0
Macro proceso	Gestión de Talento Humano	
Proceso	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha:
Subproceso	Fase de Méritos Fase de Oposición	31/10/2014
8. PROCESO DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN 8.1. SUBPROCESO DE FASE DE MÉRITOS 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE FASE DE MÉRITOS 8.1.1.1. FLUJOGRAMA 8.2. SUBPROCESO DE FASE DE OPOSICIÓN 8.2.1. PROSEDIMIENTO DE FASE DE OPOSICIÓN 8.2.1.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO		

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Cubrir oportuna y eficientemente las necesidades de vinculación de Talento Humano de las diferentes áreas de ETAPA EP cumpliendo con la normativa vigente.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Concurso de Méritos y Oposición, desde la recepción del oficio de solicitud y de Requerimiento de Personal para cubrir vacantes, hasta la distribución del oficio de posesión de cargo.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Fase de Méritos:** En esté fase se realiza la calificación de las carpetas que presentan los aspirantes al cargo.
- **Fase de Oposición:** Para esta fase se califican los conocimientos, es decir se realizan pruebas tanto teóricas como prácticas.
- **Requerimiento:** Características que se desea que posea algo.

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Código de Trabajo
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
- Norma de Control Interno
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Contrato Colectivo

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

5. INDICADORES DE PROCESO

CODIGO	INDICADORES
I1-GTH09	Cumplimiento del tiempo establecido para el Proceso de Concurso de Méritos y Oposición
I2-GTH09	Porcentaje de Concursos de Méritos y Oposición aprobados por la Gerencia, concluidos.
I3-GTH09	- Grado de cumplimiento de Actividades - Grado de cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Concurso de Méritos y oposición es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se encargara de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

7. RESPONSABILIDADES

Gerencia General:

- Recibir la petición para la autorización que se realice el concurso y se publique la convocatoria. .
- Realizar la contestación a la petición autorizando o no la realización del concurso.
- Recibir y revisar el oficio, donde indica que el concurso ha sido declarado desierto y la alternativa a seguir.

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

- Comunicar al personal seleccionado, que pasa a la fase de entrevista.

Subgerencia de Talento Humano

- Recibir el requerimiento de personal y analizar.
- Firmar la solicitud de la Partida Presupuestaria.
- Recibir la respuesta de la Subgerencia Financiera y tramitar a Desarrollo de Talento Humano.
- Solicitar a la Gerencia General la autorización para realizar el concurso y remitir la convocatoria al concurso.
- Realizar la publicación de la convocatoria.
- Realizar la convocatoria al Tribunal de Méritos y Oposición, definir el cronograma
- Convocar al Tribunal de Apelaciones.
- Enviar a la Gerencia General toda la información de la Fase de Oposición junto con las actas del mismo para su aprobación final.
- Informar al ganador del concurso mediante oficio, indicar la fecha de la incorporación.

Desarrollo de Talento Humano

- Recibir el requerimiento de personal.
- Solicitar la certificación presupuestaria.
- Definir el método de Selección del Personal, puede ser concurso interno o externo.
- Revisar la respuesta de la Gerencia General acerca del oficio para la autorización de la realización del concurso.
- Comunicar a los aspirantes que el concurso fue declarado desierto.
- Comunicar a los aspirantes calificados que pasan a la siguiente fase.
- Elaborar la acción de personal.

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Subgerencia Financiera

- Recibir y revisar la solicitud de la partida presupuestaria.
- Comunicar a la Subgerencia de Talento Humano si existe o no Partida Presupuestaria.

Tribunal de Méritos y Oposición

- Revisar y calificar las carpetas de los aspirantes.
- Dependiendo de los resultados de las calificaciones de las carpetas decidir si el concurso es procedente o no.
- Si el concurso es procedente, elaborar el acta y definir la fecha de la fase de oposición.
- Si el concurso es declarado desierto, elaborar las actas respectivas y mediante oficio comunicar a la Gerencia General e indicar la alternativa correspondiente.
- Ejecutar las pruebas prácticas- teóricas y calificar las mismas.
- En función a la normativa seleccionar al personal que cumpla con el puntaje requerido.
- Realizar el cuadro de puntajes y definir al ganador del concurso
- Elaborar el acta de oposición y la información respectiva

Tribunal de Apelaciones

- Revisar la apelación presentada.
- Si la apelación no tiene fundamento, comunicar la decisión al aspirante.
- Si la apelación es aceptada, comunicar a los aspirantes y al Tribunal de Méritos y Oposición, para que se incorporen los resultados del proceso.

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Asistente de Desarrollo de Talento Humano

- Recibir las carpetas, inscribir y llenar el formulario de inscripción para el proceso selectivo interno.
- Actualizar la información del personal en el sistema.
- Elaborar un registro de los inscritos en el concurso y remitir al Administrador de Desarrollo de Talento Humano.

Administrador de Desarrollo de Talento Humano

- Recibir el registro con los inscritos para el concurso.
- Solicitar a la Subgerencia de Talento Humano, que se realice la convocatoria al Tribunal de Méritos y Oposición.

Delegado del Área

- Realizar la entrevista a los aspirantes.

Áreas de la Empresa

- Elaborar el requerimiento de personal.

Aspirante

- Completar la documentación y entregar en Talento Humano
- Presentar las apelaciones tanto en la fase de Méritos como en la de Oposición

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	
8. PROCESO DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN (GTH09) 8.1. SUBPROCESO DE FASE DE MÉRITOS (GTH09-01) 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE LA FASE DE MÉRITOS (GTH09-01-01) Áreas de la Empresa 1. En función de la Planificación Anual de Dotación del Personal realizan el requerimiento de personal Subgerencia de Talento Humano 2. Recibe el requerimiento y lo analiza 3. Tramita hacia Desarrollo de Talento Humano Desarrollo de Talento Humano 4. Recibe el requerimiento y lo analiza. 5. Solicita la certificación presupuestaria a la Subgerencia Financiera. Subgerencia de Talento Humano 6. Firma la solicitud de petición de partida presupuestaria y envía a la Subgerencia Financiera Subgerencia Financiera. 7. Recibe la solicitud. 8. Verifica si existe la disponibilidad presupuestaria. 9. Comunica la disponibilidad presupuestaria y remite a la Subgerencia de Talento Humano. Subgerencia de Talento Humano 10. Recibe la respuesta de la Subgerencia Financiera.		

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

11. Tramita hacia Desarrollo de Talento Humano.
Desarrollo de Talento Humano

12. Reciben la comunicación
13. Elabora la propuesta con el método de selección
14. ¿Qué tipo de selección se propone?
15. Selección Externa.- **Subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal. FIN.**
16. Concurso interno.- Remite al Subgerente de Talento Humano para su validación.

Subgerencia de Talento Humano

17. Recibe y Revisa la Propuesta.
18. Solicita mediante oficio a la Gerencia General la autorización para la realización del Concurso.

Gerencia General.

19. Recibe la petición
20. Realiza la contestación del requerimiento

Subgerencia de Talento Humano.

21. Recibe y revisa la contestación al requerimiento
22. Tramita hacia Desarrollo de Talento Humano

Desarrollo de Talento Humano

23. Revisa la respuesta del Gerente General
24. ¿Cuál es la decisión de la Gerencia?
24.1. No autoriza que se realice el concurso, se deberá cubrir internamente. **Proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.**
24.2. Si autoriza que se realice el concurso, continua con proceso del concurso

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Subgerencia de Talento Humano

25. Se realiza la publicación de la convocatoria.

Aspirante

26. Recibe la convocatoria

27. Completan la documentación y entrega al asistente de Desarrollo de Talento Humano.

Asistente de Desarrollo de Talento Humano

28. Recibe las carpetas, registran y llenan el formulario de inscripción para el proceso selectivo interno

29. Elabora un registro de los inscritos en el concurso y remite al Administrador de Desarrollo de Talento Humano.

Administrador de Desarrollo de Talento Humano

30. Recibe el registro

31. Solicita a la Subgerencia de Talento Humano que realice la convocatoria al Tribunal de Méritos y Oposición

Subgerencia de Talento Humano

32. Realiza la convocatoria al Tribunal de Méritos y Oposición, definiendo el cronograma respectivo.

Tribunal de Méritos y Oposición

33. Revisan y califican las carpetas de los aspirantes

34. ¿Los aspirantes cumplen con los requisitos?

35. Los aspirantes no cumplen con los requisitos, se declara desierto el concurso, se elabora las actas respectivas

35.1. Mediante oficio comunica a la Gerencia General que se declaró desierto el concurso. **FIN.**

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Gerencia General

35.1.1. Recibe y conoce la decisión del Tribunal de Méritos y Oposición. **FIN.**

Desarrollo de Talento Humano

35.2. Comunica al o los aspirantes que se declaró desierto el concurso.

Aspirante

35.3. Recibe la comunicación.

35.4. ¿Presentarán apelaciones?

35.4.1. No presentan apelaciones, se ejecuta la fase de oposición.

35.4.2. Si presentan apelaciones, mediante oficio presenta la apelación al Subgerente de Talento Humano.

Subgerente de Talento Humano

35.4.3. Recibe la solicitud.

35.4.4. Convoca al tribunal de apelaciones.

Tribunal de Apelaciones.

35.4.5. Realiza la revisión de la apelación presentada.

35.4.6. ¿La apelación fue aceptada?

35.4.7. No acepta la apelación, comunica la decisión. **FIN.**

35.4.8. Si acepta la apelación, el tribunal notifica a los aspirantes y al Tribunal de Mérito y Oposición y se incorporan los resultados al proceso. *Pasa a la actividad No. 41.*

Tribunal de Méritos y Oposición

36. Si los aspirantes cumplen con los requisitos, es procedente el concurso.

37. Elabora el acta y define la fecha para la fase de oposición.

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

38. Remite a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

39. Recibe las actas y Comunica a los aspirantes.

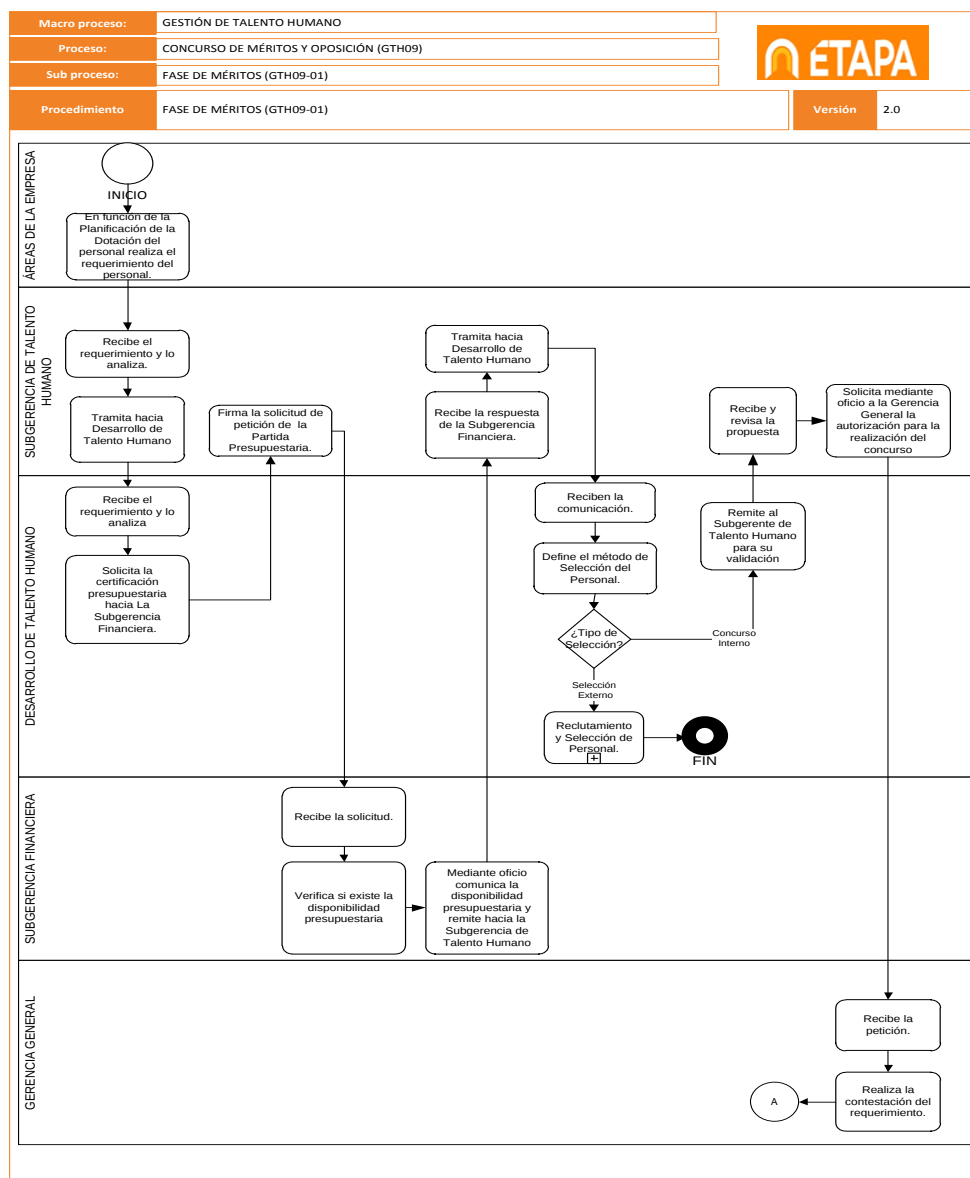
Aspirante

40. Recibe la comunicación.

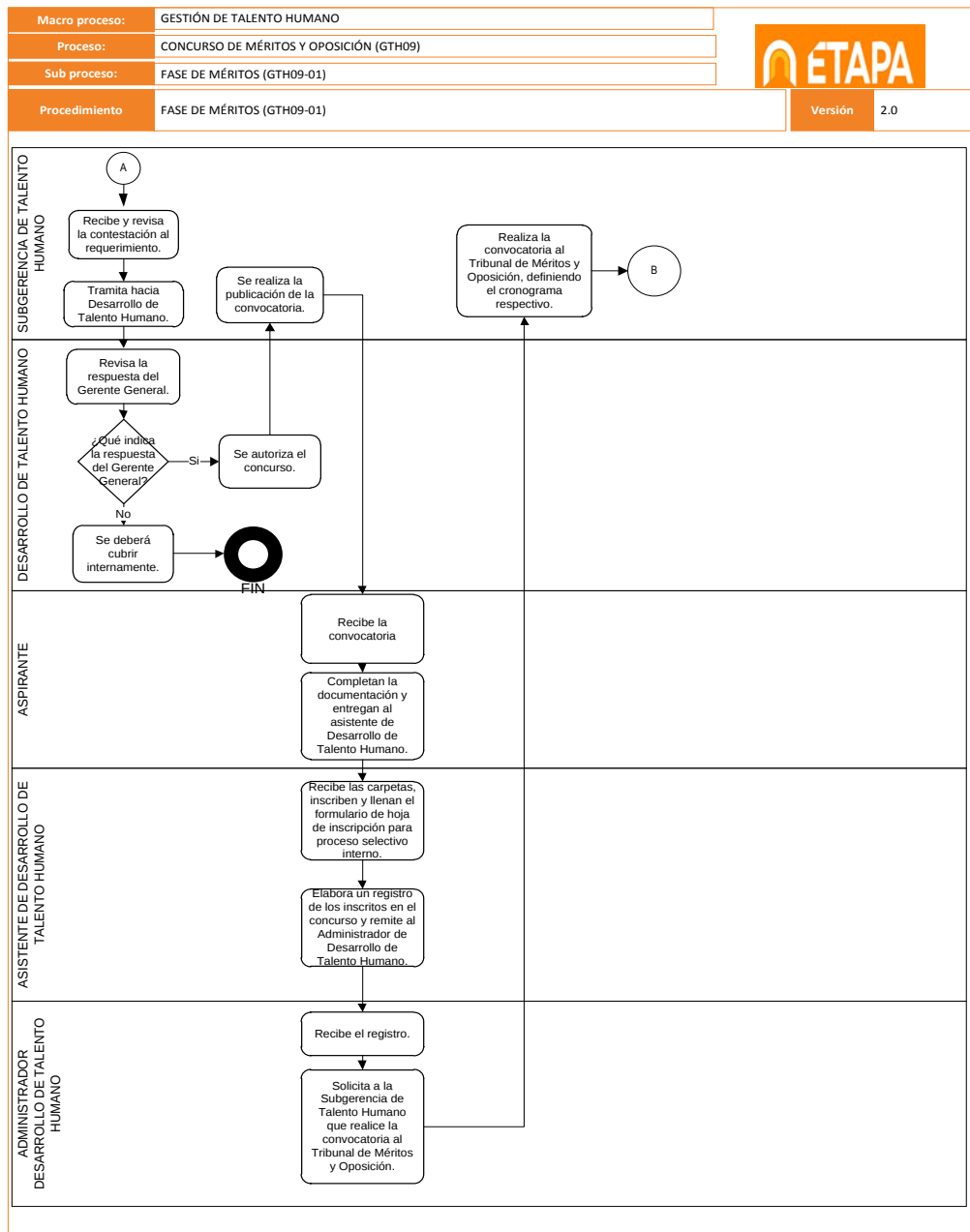
41. *Fase de Oposición. FIN.*

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	Fecha: 31/10/2014

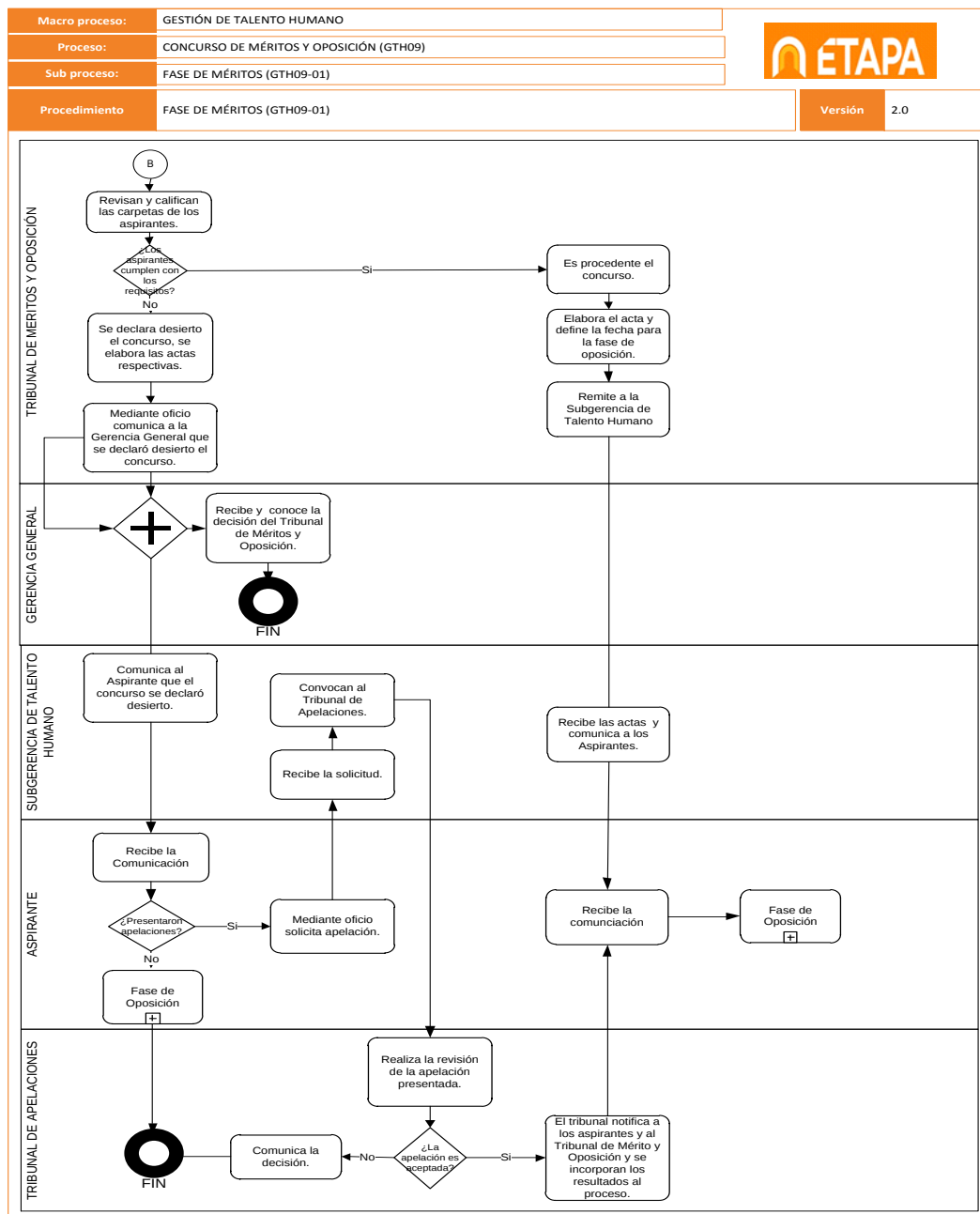
8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE LA FASE DE MÉRITOS (GTH09-01-01)



Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	



Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	



Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

8.2. SUBPROCESO DE FASE DE OPOSICIÓN (GTH09-02)

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE LA FASE DE OPOSICIÓN (GTH09-02-01)

Tribunal de Méritos y Oposición

1. *Subproceso de la Fase de Méritos*
2. Se ejecuta la fase de oposición con las pruebas prácticas-teóricas.
3. Se califican las pruebas
4. En función a la normativa se selecciona al personal que cumpla con el puntaje requerido.

Gerencia General/Delegado de la Gerencia/Quien Preside el Tribunal

5. Comunica en ese mismo momento al personal seleccionado, que pasa a la entrevista.

Delegado del Área, Representante de Talento Humano y Representante del Comité de Empresa o de la Asociación de Empleados

6. Realiza la entrevista a los aspirantes.
7. Califica la entrevista y entrega los resultados al Tribunal de Méritos y Oposición.

Tribunal de Méritos y Oposición

8. Se realiza el cuadro de puntajes y se define al ganador del concurso.
9. Elabora el acta de oposición y la información respectiva.

Desarrollo de Talento Humano

10. Comunica a los aspirantes

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Aspirantes

11. Reciben los resultados.
12. ¿Los aspirantes van a presentar apelación?
13. Los aspirantes no presentan apelación. *Pasa a la actividad No.15*
14. Si el aspirante presenta apelación, solicitan la apelación mediante oficio.

Subgerencia de Talento Humano

14.1. Recibe y revisa la solicitud
14.2. Convoca al Tribunal de Apelaciones

Tribunal de Apelaciones

14.3. Realiza la revisión de la apelación presentada.
14.4. ¿La apelación fue aceptada?
14.5. No fue aceptada la apelación, comunica la decisión al Subgerente de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

14.5.1. Recibe la información y comunica al Aspirante. **FIN.**

Tribunal de Apelación

14.6. Si la apelación es aceptada, el tribunal notifica a los aspirantes y al Tribunal de Méritos y Oposición incorporan los resultados al proceso.

Subgerencia de Talento Humano

Con toda la información correspondiente así como las actas de la fase de oposición se remite a la Gerencia General para su aprobación final.

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Gerencia General

- 15. Recibe la documentación
- 16. Envía la contestación correspondiente

Subgerencia de Talento Humano

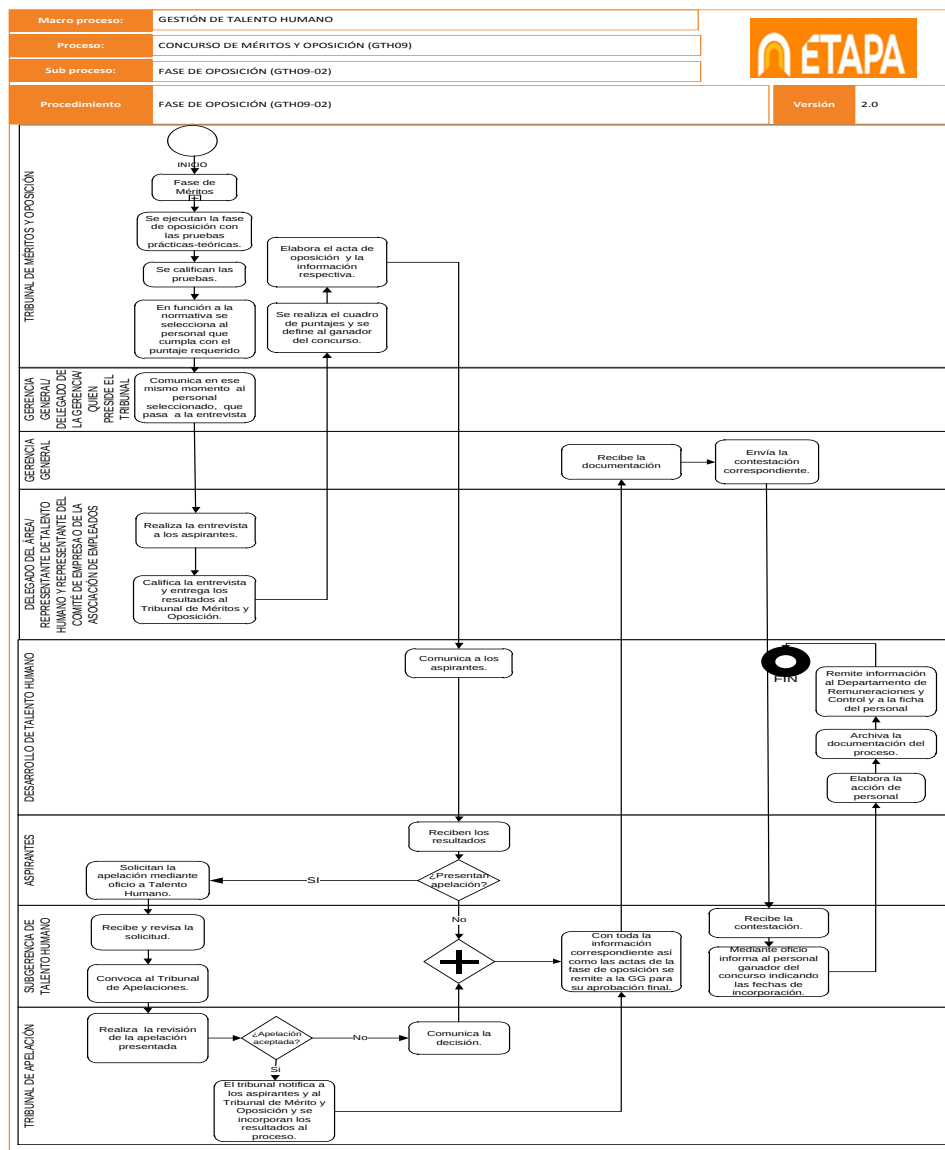
- 17. Recibe la contestación.
- 18. Mediante oficio informa al personal ganador del concurso indicando las fechas de incorporación

Desarrollo de Talento Humano

- 19. Elabora la acción de personal.
- 20. Archiva la documentación del proceso.
- 21. Remite información al Departamento de Remuneraciones y Control y a la ficha del personal. **FIN.**

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE FASE DE OPOSICIÓN (GTH09-02)



Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	
		Fecha: 31/10/2014

9. DOCUMENTOS DEL PROCESO

CALIFICACIÓN FASE DE MÉRITOS CARGO ALBAÑIL PARA LA GERENCIA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

FECHA: 07/julio/2014						REQUISITOS BASICOS				PUNTAJE ADICIONAL				TOTAL MERITO	
N°	NOMBRES	CARGO ACTUAL	TIPO DE CTO.	CUMPLE REQUISITOS		INSTRUCCION FORMAL (10 PTOS)	EXPERIENCIA ESPECIFICA O RELACIONADA (5PTOS)	CAPACITACION (5PTOS)	TOTAL PUNTAJE REQUISITOS BASICOS	TITULO DE NIVEL SUPERIOR AL EXIGIDO (10 PTOS)	EXPERIENCIA ESPECIFICA O RELACIONADA (1pto. Por año adicional, máximo 5ptos.)	CAPACITACION ADICIONAL (1pto. Por capacitación, igual o mayor a 16 horas, máximo 5ptos.)	TOTAL PUNTAJE ADICIONAL	TOTAL MERITO	OBSERVACIONES
				SI	NO										
															</

CALIFICACION FASE DE OPOSICIÓN CARGO ALBAÑIL PARA LA GERENCIA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

DELEGADO GERENTE GENERAL FECHA: 15/julio/2014				FASE DE MÉRITOS DELEGADO SUBGERENTE DE PLANEACIÓN Y SANEAMIENTO				FASE DE OPOSICIÓN DELEGADO SUBGERENTE DE PLANEACIÓN Y SANEAMIENTO				PUNTAJE TOTAL CONCURSO					
				REQUISITOS BASICOS			PUNTAJE ADICIONAL				PUNTAJE						
N°	NOMBRES	CARGO ACTUAL	TIPO DE CTO.	INSTRUCCION FORMAL (10 PTOS)	EXPERIENCIA ESPECIFICA O RELACIONADA (5PTOS)	CAPACITACION (5PTOS)	TOTAL PUNTAJE REQUISITOS BASICOS	TITULO DE NIVEL SUPERIOR AL EXIGIDO (10 PTOS)	EXPERIENCIA ESPECIFICA O RELACIONADA (1pto. Por año adicional, máximo 5ptos.)	CAPACITACION ADICIONAL (1pto. Por capacitación, igual o mayor a 16 horas, máximo 5ptos.)	TOTAL PUNTAJE ADICIONAL	TOTAL PUNTAJE FASE MERITO	PRUEBA CONOCIMIENTOS (50 PTOS)	PRUEBA PRACTICA	ENTREVISTA (10PTOS)	TOTAL PUNTAJE FASE OPOSICION	

EL TRIBUNAL DE MERITOS Y OPOSICIÓN

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

ACTA DE LA REUNIÓN DEL TRIBUNAL DE LA FASE DE OPOSICIÓN PARA CONCURSO INTERNO AL CARGO DE, PARA LA GERENCIA/SUBGERENCIA DE

En la ciudad de Cuenca a, en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, siendo las, previa convocatoria, se reúnen como representantes de la Empresa la, Delegada del Subgerente de Gestión de Talento Humano;, Delegado del Gerente General; el, Delegado del Subgerente de, el, Delegado del Subgerente Jurídico,, Representante de la C.E.T.E. y,, en calidad de Secretaria del Tribunal de Oposición; con la finalidad de proceder con la entrevista y dirigir la realización de la prueba teórico-práctica de los aspirantes que calificaron a esta fase para llenar una vacante al cargo de, para la Subgerencia/Gerencia de, conforme la autorización de la Gerencia General constante en Trámite No.

Acto seguido se procedió a la realización y a la toma de la prueba teórica-práctica, que elaboró el Tribunal de Méritos y Oposición para este Concurso; y, a la realización de la entrevista realizada por, con el acompañamiento de, Delegada de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

Los aspirantes al obtener el puntaje equivalente o superior al 70% del puntaje total, producto de la suma de la calificación de la fase de méritos, más la calificación de las pruebas teórico-práctica, participaron en la entrevista.

Finalmente se determinan las calificaciones de las diferentes fases de la siguiente manera:

.....
.....

De acuerdo a los puntajes descritos en cuadro anexo, el Tribunal para Concursos Internos pone de manifiesto que, el, al obtener el mayor puntaje del proceso, se le declara ganador del concurso para ocupar la vacante del cargo de Auxiliar Ambiental, para el área de

Siendo las se da por terminada la sesión.

Firmando a continuación los presentes para constancia de lo procedido.

DELEGADO SGTH

DELEGADO GG

DELEGADO SJ

DELEGADO GA

REPRESENTANTE DE C.E.T.E.

SECRETARIA TRIBUNAL

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	Fecha: 31/10/2014
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	

Cuenca,

PARA: (Nombre del Ganador del concurso)

DE: Subgerencia de Gestión de Talento Humano

ASUNTO: Declara ganador de concurso interno, cargo de

Para los fines pertinentes, me permito comunicar a Usted, que en atención a sumilla de autorización constante en trámite No., el Señor Gerente General, lo declara como ganador en el concurso interno efectuado para el cargo de de la Gerencia / Subgerencia.....

La incorporación al nuevo cargo, tendrá vigencia a partir del....., por lo que le solicito proceda a entregar el cargo que venía desempeñando; y, ponerse a órdenes del, Gerente /Subgerente de, para recibir instrucciones sobre sus nuevas actividades.

Atentamente,

Subgerente de Talento Humano

Cód.: GTH09		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Concurso de Méritos y Oposición	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Fase de Méritos Fase de Oposición	



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA TÉCNICA

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENCIA/SUBGERENCIA

 APELLIDOS Y NOMBRES DEL (A)
POSTULANTE:

FACTORES VALORATIVOS	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL (<i>SOBRE 5 PUNTOS</i>)	PREDISPOSICION AL TRABAJO (<i>SOBRE 2,5 PUNTOS</i>)	ANÁLISIS DE LOGROS DEL CANDIDATO (<i>SOBRE 2,5 PUNTOS</i>)	TOTAL
MIEMBROS				0
TOTAL				0.00



Manual de Procedimientos del Proceso:

GTH-10.- Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos

- Manual de Procedimientos y Flujograma.

Cód.: GTH10			Versión:2.0												
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano														
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos		Fecha: 31/10/2014												
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos														
INDICE: 1. OBJETIVO DEL PROCESO 2. ALCANCE 3. TERMINOS Y DEFINICIONES 4. POLITICAS 5. INDICADORES DEL PROCESO 6. RESPONSABLE DEL PROCESO 7. RESPONSABILIDADES															
Modificación respecto a la edición anterior															
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>Revisado por:</td> <td>Aprobado por:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Nombre</td> <td>Nombre:</td> <td>Nombre:</td> </tr> <tr> <td>Fecha: 29/10/2014</td> <td>Fecha:</td> <td>Fecha:</td> </tr> </table>				Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:				Nombre	Nombre:	Nombre:	Fecha: 29/10/2014	Fecha:	Fecha:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:													
Nombre	Nombre:	Nombre:													
Fecha: 29/10/2014	Fecha:	Fecha:													

Cód.: GTH10		Versión: 2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
8. PROCESO DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y RECLASIFICACIÓN DE CARGOS 8.1. SUBPROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS 8.1.1. PROCEDIMIENTO DE DESCRIPCION DE CARGOS 8.1.1.1. FLUJOGRAMA 8.2. SUBPROCESO DE VALORACIÓN DE CARGO 8.2.1. PROCEDIMEINTO DE VALORACIÓN DE CARGO 8.2.1.1. FLUJOGRAMA 8.3. SUBPROCESO DE RERECLASIFICACIÓN DE CARGO 8.3.1. PROCEDIMIENTO DE RERECLASIFICACIÓN DE CARGOS 8.3.1.1. FLUJOGRAMA 9. DOCUMENTOS DEL PROCESO		

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

1. OBJETIVO DEL PROCESO

- Reconocer y clasificar a un servidor en un cargo diferente de igual o superior nivel.
- Establecer mecanismos técnicos y operativos que permita analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar cargos tipo de ETAPA EP.

2. ALCANCE

El proceso descrito en este manual es aplicable para el procedimiento de Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos, desde la recepción del oficio de Reclasificación de cargo por parte del servidor hasta la entrega del acta de la Comisión de Administración del Manual de Valoración de Cargos.

3. GLOSARIO DE TERMINOS Y DEFINICIONES

Perfil del cargo: Conjunto de características y requisitos que debe poseer una persona para desempeñar cierto cargo.

Mapa de cargos: Representación gráfica de cómo se encuentran distribuidos los diferentes cargos, con su respectiva denominación.

Valoración: Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración

Consolidar: Reforzar, reafirmar.

Dotación del Personal: Es el proceso de Reclutar, contratar, inducir, capacitar y retener al personal de una organización

4. POLÍTICAS, NORMAS Y/O REGULACIONES

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

- Código de Trabajo.
- Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Norma de Control Interno.
- Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
- Contrato Colectivo

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Código	Indicador
I1-GTH10	Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo establecido.
I2-GTH10	Porcentaje de solicitudes aprobadas para Reclasificación o valoración de cargos.
I3-GTH10	• Grado de Cumplimiento de Actividades • Grado de Cumplimiento del tiempo estándar de ejecución de la actividad del proceso

6. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del Proceso de Descripción, Reclasificación y Valoración de Cargos, es el Administrador de Desarrollo de Talento Humano, quien se

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

encargara de realizar el seguimiento, cumplimiento y control del proceso; así como realizar las mediciones y monitoreo del mismo.

7. RESPONSABILIDADES

PROCEDIMIENTO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS GTH10-01

Áreas

- Solicitar el análisis de la creación o actualización del cargo mediante la emisión de un oficio.
- Enviar el oficio a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

- Recibir el trámite y remitir a la Administración de Desarrollo de Talento Humano
- Revisar y validar el informe emitido por Desarrollo de Talento Humano
- Si valida el informe, remitir a la Gerencia General para su aprobación
- Si no valida, solicitar que se realicen ajustes

Administración de Desarrollo de Talento Humano

- Recibir el trámite y realizar un análisis del requerimiento solicitado por la Subgerencia de Talento Humano
- Realizar conjuntamente con el área, un levantamiento de descripción y perfil del cargo.
- Realizar un informe y remitir a la Subgerencia de Talento Humano
- Realizar los ajustes solicitados por la Subgerencia de Talento Humano

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

Gerencia General

- Recibir y analizar el trámite emitido por la Subgerencia de Talento Humano
- Decidir si acepta o no el trámite
- Si no acepta, cerrar el trámite y notificar al área. **FIN**
- Si acepta, modificar el Manual de Descripción de funciones y perfiles de cargo y mapa de cargos

PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE CARGOS GTH10-02

Subgerencia De Talento Humano

- Indicar al Gerente General que se requiere hacer una valoración de cargo
- Emitir un informe indicando a la sugerencia sobre la valoración del cargo
- Enviar el informe a la Gerencia General para la toma de decisiones
- Recibir y revisar la respuesta emitida por el Gerente
- Remitir la decisión de la Gerencia General a la Administración de Desarrollo de Talento Humano
- Recibir la aprobación emitida por la Gerencia General y enviarla a la Administración de Desarrollo de Talento Humano

Gerencia General

- Recibir y revisar el informe emitido por la Subgerencia de Talento Humano.
- Remitir la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano indicando su respuesta.
- Recibir y revisar el acta firmada por el comité
- Decidir si requiere aprobación del directorio

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

- Si requiere aprobación, enviar a directorio para su consideración, conocimiento o aprobación.
- Si no requiere, remitir a Gestión de Talento Humano

Desarrollo de Talento Humano

- Recibir y revisar la respuesta de la Gerencia General.
- Determinar si se necesita valorar el cargo.
- Si no necesita valorar el cargo, **FIN**
- Si necesita valorar el cargo, determinar cómo realizar la valoración.
- Si se realiza la valoración en nivel externo, indicar que lo debe hacer un consultor
- Si se realiza la valoración de nivel interno, conformar el comité interno.
- Recibir y revisar lo expuesto por el Gerente General o por el directorio.
- Realizar la actualización del cargo dentro del manual.

Comité:

- Recibir y revisar la información sobre el cargo
- Aplicar la metodología para la valoración de cargo
- Firmar un acta final y remitir a la Gerencia General

**PROCEDIMIENTO DE RECLASIFICACIÓN DE CARGOS
GTH10-03**

Servidor:

- Solicitar que se realice la Reclasificación del cargo.
- Remitir la solicitud a la Subgerencia de Talento Humano

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

- Consolidar la información adicional solicitada por la Comisión de la Administración del Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos.

Subgerencia de Talento Humano:

- Recibir y revisar la solicitud emitida por el servidor
- Remitir la solicitud a la Administración de Desarrollo de Talento Humano para su trámite,
- Recibir, revisar y enviar a la Gerencia General, la resolución emitida por la Comisión de la Administración del Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos.
- Recibir la respuesta generada por la Gerencia General, y remitir a la Administración de Desarrollo de Talento Humano para su ejecución.

Administración Desarrollo de Talento Humano:

- Recibir y revisar la solicitud emitida por la Subgerencia de Talento Humano
- Convocar a la comisión de la Administración del Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos
- Recibir y revisar la decisión emitida por la Gerencia General.
- Decidir si acepta o no la decisión
- Si no la acepta, notificar al servidor **FIN**
- Si la acepta, notificar al servidor
- Elaborar la acción de personal
- Actualizar la información en el sistema. **FIN**

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

8. PROCESO DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y RECLASIFICACIÓN DE CARGOS (GTH10)

8.1. SUBPROCESO DE DESCRIPCION DE CARGOS GTH10-01

8.1.1.PROCEDIMIENTO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS GTH10-01-01

Áreas

1. *Subproceso de Planificación de la Dotación del Personal*

2. Solicita mediante oficio, que se realice el análisis de la creación o actualización del cargo.

3. Envía el oficio a la Subgerencia de Talento Humano.

Subgerencia de Talento Humano

4. Recibe el trámite y lo remite a la Administración de Desarrollo de Talento Humano

Administración de Desarrollo de Talento Humano

5. Recibe el trámite y realiza un análisis del requerimiento

6. Realiza un levantamiento de la descripción del cargo y el perfil, en conjunto con el área.

7. Realiza un informe y lo remite a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

8. Revisa el informe para su validación

9. ¿Es válido el informe?

10. No es válido el informe, solicita a la Administración de Desarrollo de Talento Humano que se realicen los ajustes respectivos.

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

Administración de Desarrollo de Talento Humano

10.1. Realiza los ajustes solicitados, *regresa a la actividad 7*

Subgerencia de Talento Humano

11. Si el informe es válido, lo remite a Gerencia General

Gerencia General

11.1. Recibe y analiza el trámite

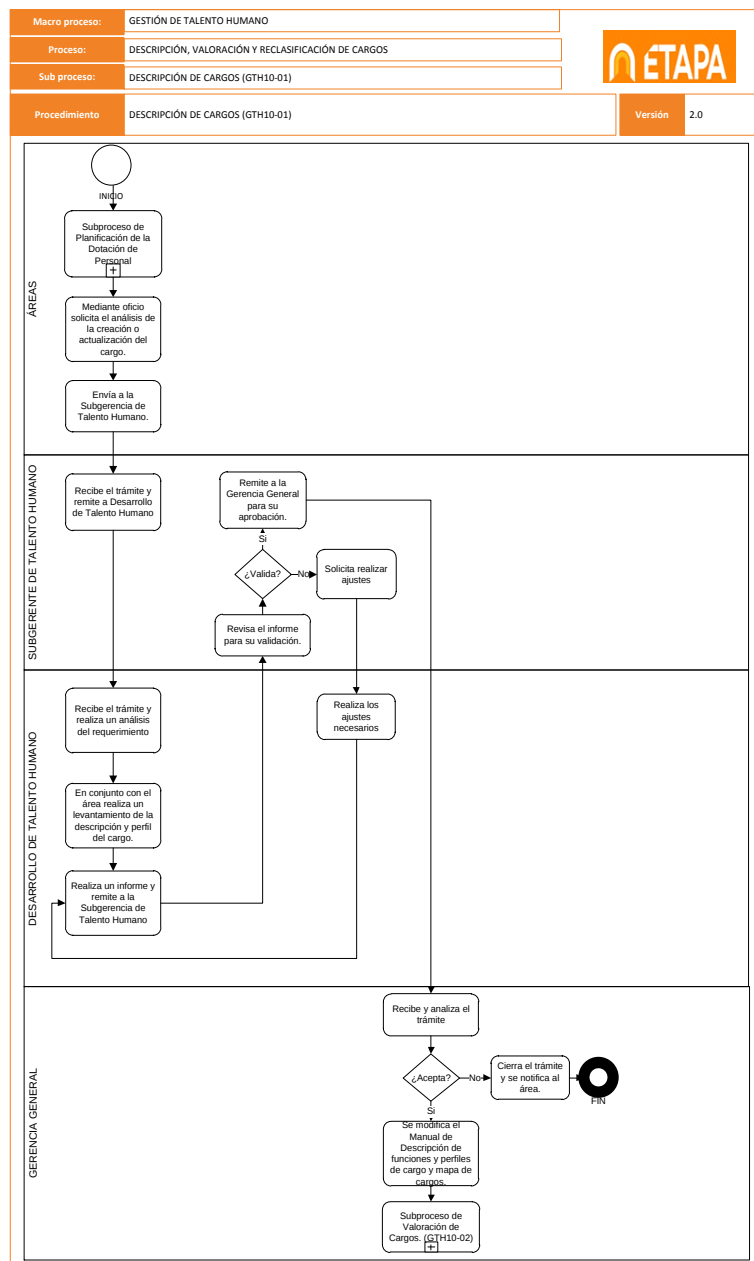
11.2. ¿Acepta la creación o actualización del cargo?

11.2.1 No acepta. **FIN**

11.2.2 Si acepta, se modifica en el Manual de Descripción de funciones y perfiles de cargo y mapa de cargos. **Proceso de valoración de cargos GTH010-02**

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

8.1.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS (GTH10-01)



Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

8.2. SUBPROCESO DE VALORACIÓN DE CARGOS GTH10-02

8.2.1. PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE CARGOS GTH10-02-01

Subgerencia de Talento Humano

1. Subproceso de Descripción de Cargos GTH10-01

2. En función de la Descripción de Cargos aprobada se define la necesidad de valorar un cargo.
3. Elabora un informe en el cual se describe la nueva valorización del cargo
4. Remite a la Gerencia para su decisión final.

Gerencia General

5. Recibe y revisa el informe
6. Remite la respuesta a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

7. Recibe y revisa la respuesta del Gerente
8. Remite a Desarrollo de Talento Humano la decisión tomada

Desarrollo de Talento Humano

9. Recibe y revisa la respuesta de la Gerencia General
10. ¿Qué indica la respuesta?
11. Si la respuesta indica que no se necesita valorar el cargo, se archiva el proceso. **FIN**
12. Si se necesita valorar el cargo en función del tipo de valorización que se requiera se acoge la decisión del Gerente.
 - 12.1. Si la valoración requiere que se realice con una parte externa, indicar que se deberá hacerlo con un consultor. **FIN.**
 - 12.2. Si la validación se realiza internamente, se deberá conformar el Comité Interno.

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

12.3. Conformar el Comité Interno

Comité

13. Recibe la información sobre el cargo y la revisan

14. Aplica la metodología para la valoración de cargo

15. Firman un acta final y la remiten a la Gerencia General

Gerencia General

16. Recibe y revisa el acta firmada por el comité

17. ¿Requiere aprobación del Directorio?

18. Si requiere aprobación del Directorio, incluye dentro del orden del día y envía para la aprobación del Directorio. **FIN.**

19. Si no requiere aprobación del Directorio, remite a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

19.1. Recibe y remite a Desarrollo de Talento Humano

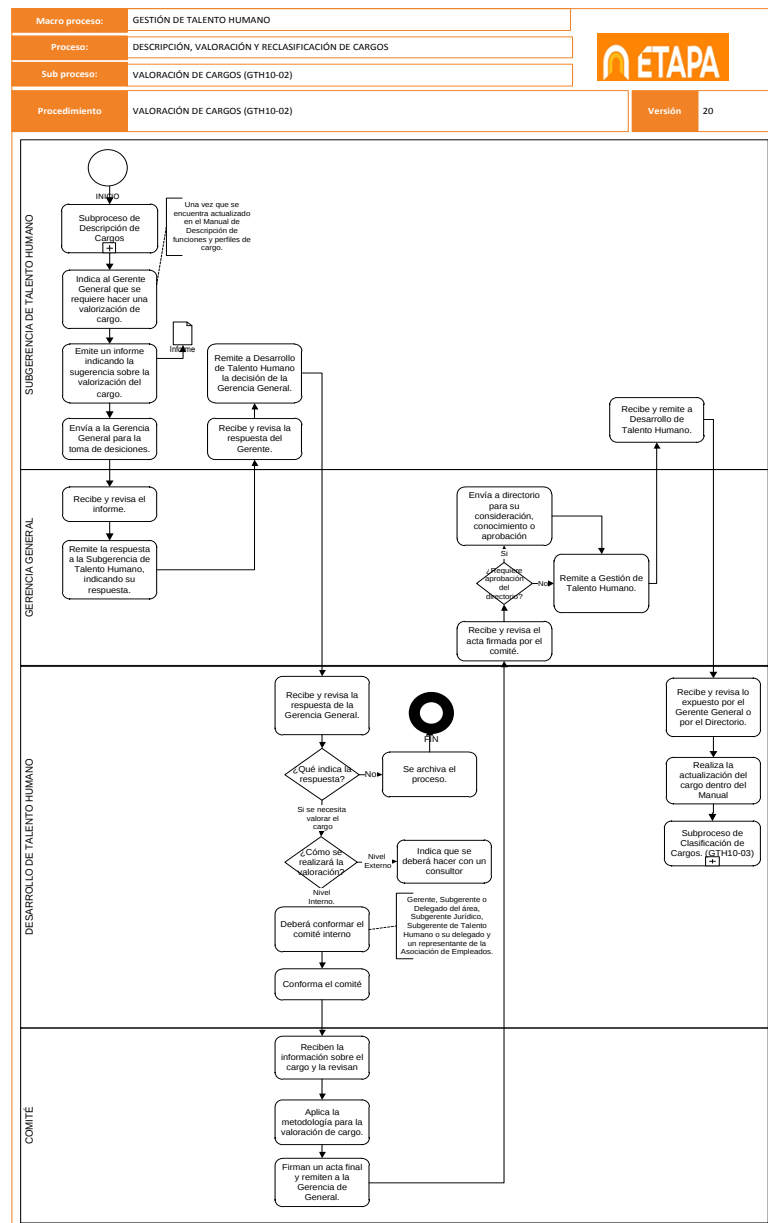
Desarrollo de Talento Humano

19.2. Recibe y revisa lo expuesto por el Gerente General o por el Directorio

19.3. **Subproceso de Reclasificación de Cargos**

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

8.2.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE CARGOS (GTH10-02-01)



Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

**8.3. SUBPROCESO DE RECLASIFICACIÓN DE CARGOS
GTH10-03**

**8.3.1. PROCEDIMIENTO DE RERECLASIFICACIÓN DE CARGOS
GTH10-03-01**

Servidor:

1. Solicita que se realice la Reclasificación del cargo
2. Remite a la Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

3. Recibe y revisa la solicitud
4. Remite a la Administración de Desarrollo y Talento Humano para el trámite respectivo.

Desarrollo de Talento Humano

5. Recibe y revisa la solicitud y el informe
6. Elabora el oficio para solicitud de disponibilidad presupuestaria.
7. Envía al Subgerente de Talento Humano para su validación

Subgerente de Talento Humano

8. Recibe el oficio y remite a la Subgerencia Financiera

Subgerencia Financiera

9. Recibe el oficio y remite a Presupuestos.

Presupuestos

10. Recibe el oficio y verifica la disponibilidad presupuestaria
11. Remite a la Subgerencia Financiera

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	

Subgerencia Financiera

12. Recibe el trámite y remite a la Subgerencia de Talento Humano
Subgerencia de Talento Humano

Subgerencia de Talento Humano

13. Recibe el trámite.

14. ¿Existe disponibilidad presupuestaria?

14.1.No existe disponibilidad. Comunica al servidor que la solicitud se considerará para el próximo año. FIN

14.2.Si existe disponibilidad presupuestaria, solicita a Desarrollo de Talento Humano que se Convoque a la Comisión de Administración de Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos

Desarrollo de Talento Humano

15. Convoca a la Comisión de Administración de Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos

Comisión de la Administración del Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos

16. Se reúne la comisión y analizan el requerimiento en función de la solicitud presentada por el servidor o servidora.

17. ¿Se requiere anexar más información?

18. Si se requiere anexar más información, solicita al servidor información adicional

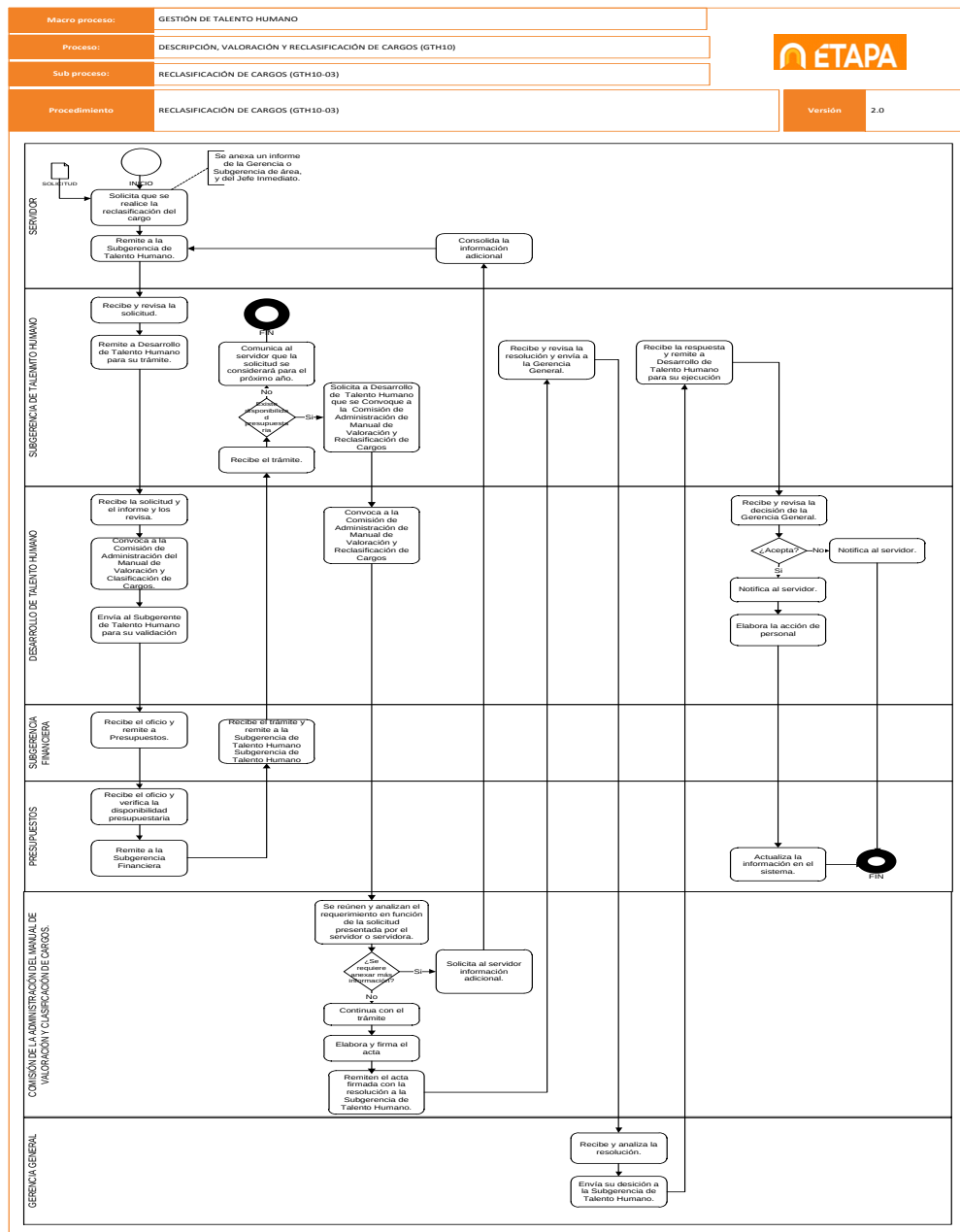
Servidor

18.1. Consolida la información adicional, *regresa a la actividad 2*

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	
Comisión de la Administración del Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos 19. Si no se requiere anexar más información, continúa el trámite 20. Elabora y firma el acta. 21. Remite el acta firmada con la resolución a la Subgerencia de Talento Humano Subgerente de Talento Humano 22. Recibe y revisa la resolución y envía a la Gerencia General. Gerencia General 23. Recibe y analiza la resolución 24. Envía su decisión a la Subgerencia de Talento Humano Subgerencia de Talento Humano 25. Recibe la respuesta y la remite a Desarrollo de Talento Humano Desarrollo de Talento Humano 26. Recibe y revisa la decisión de la Gerencia General 27. ¿Fue aceptada la Reclasificación? 28. No fue aceptada la Reclasificación, se notifica al servidor. FIN 29. Si fue aceptada la Reclasificación, se notifica al servidor y al Departamento de Remuneraciones y Nómina. 30. Elabora acción de personal Remuneración y Control 31. Actualiza la información en el sistema. FIN		

Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014

8.3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLASIFICACIÓN DE CARGOS (GTH10-03-01)



Cód.: GTH10		Versión:2.0
Macro proceso:	Gestión de Talento Humano	
Proceso:	Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos	
Subproceso:	Descripción de Cargos Valoración de Cargos Reclasificación de Cargos	Fecha: 31/10/2014

9. DOCUMENTACIÓN:

ACTA N° 00 __-2014 DE SESION DE LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS.

En la ciudad de Cuenca, a los __ días del mes de __ de dos mil catorce, en la Subgerencia de Gestión del Talento Humano, siendo las __h00, previa convocatoria, se reúne la Comisión de Administración del Manual de Valoración y Clasificación de Cargos, integrada por la Ing. ____, Subgerente de Gestión de Talento Humano (e); la Ing. ____, delegada del Subgerente Financiero; el Dr. ____, Subgerente Jurídico; el Ing. ____, Representante de la A.S.O.E.P.E.; y la Lcda. ____, en calidad de Secretaria; con la finalidad de proceder a la revisión de la documentación presentada por el Ing. ____, quien actualmente se desempeña como ____, para ser reclasificada en el cargo de ____.

ARGUMENTOS Y RESOLUCION:

La Comisión de Administración del Manual de Valoración y Clasificación de Cargos actúa en aplicación al "REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LOS SERVIDORES DE CARRERA, CONTRATADOS Y DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION, NO SUJETOS A LA CONTRATACIÓN COLECTIVA DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA, ETAPA E.P.", aprobado en Sesión de Directorio del 24 de Diciembre del 2013.

La Comisión de Administración del Manual de Valoración y Clasificación de Cargos ha decidido atender favorablemente la solicitud presentada por el Ing. ____; en virtud al análisis realizado de las funciones existentes en el Perfil del Cargo vs la documentación presentada y validada por el Subgerente ____; donde se puede evidenciar que ha realizado funciones correspondientes a la de un ____ en un tiempo mayor a los seis meses que establece el reglamento.

Siendo las __: __ se da por terminada la sesión.

Firmando a continuación los presentes para constancia de lo procedido:

Lcda. ____
DELEGADA SUB. GESTION TALENTO HUMANO

Ab. ____
DELEGADO SUB. JURIDICO.

Econ. ____
SUBGERENTE DE PLANIFICACION (E)

Lcda. ____
SECRETARIA

Ing. ____
REPRESENTANTE DE LA A.S.O.E.P.E.



Anexo 4: Fichas de Caracterización de los Procesos



CODIGO						VERSIÓN		
GTH01						2		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Cumplimiento del tiempo establecido para la contratación en base a las necesidades de la Empresa	L1	Constitución de la República del Ecuador	
		A2	Plan de Negocio	I2	Evaluación del Desempeño en el periodo de prueba para servidores públicos recién contratados	L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
		A3	Plan Operativo Anual	I3	Porcentaje de cobertura de Requerimientos solicitados por las áreas de la Empresa.	L3	Código de Trabajo	
		A4	Plan de Dotación de Personal	I4	Porcentaje de Requerimientos cubiertos con personal de ETAPA EP.	L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales	
						L5	Norma de Control Interno	
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.	
						L7	Contrato Colectivo	
PROCESO: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Cubrir oportuna y eficientemente las necesidades de vinculación de talento humano de las diferentes áreas de ETAPA EP cumpliendo con la normativa vigente.				SP1	Reclutamiento y Selección de Personal
							SP2	Contratación de Personal
RESPONSABLE								
Administrador de Desarrollo de Talento Humano.								
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción del oficio de solicitud y el Requerimiento de Personal				RIESGOS: Injerencia política en los procesos de selección Desactualización de los perfiles de cargos Desactualización de la base de datos de candidatas Información falsa por parte del candidato Mala selección del candidato Demora en los procesos relacionados	
		FIN:	Distribución del oficio de vinculación de personal a los involucrados.					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Oficio de solicitud y Requerimiento de Personal					
		SALIDAS:	Contrato firmado y oficio de vinculación de personal a la empresa					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Subgerente de Gestión de Talento Humano	E1	Edificios	D1	Requerimiento de Personal	M1	Suministros de oficina	
H2	Administrador de Desarrollo de Talento Humano.	E2	Página Web de la Empresa	D2	Oficio de solicitud de requerimiento de personal.	IN1	Plan de Dotación de Personal	
H3	Analista de Desarrollo de Talento Humano.	E3	Sistema Integrado de Recursos Humanos	D3	Manual de Descripción de Funciones de perfiles y cargos.	IN2	Base de Datos de Candidatas	
H4	Asistente Técnico de Desarrollo de Talento Humano.	E4	Utilitarios de Windows	D4	Contrato Legal			
H5	Subgerente Financiero	E5	Equipos de Computación	D5	Documentación requerida para la vinculación del Personal.			
H6	Analista de Presupuestos.			D6	Oficio de vinculación de personal.			
H7	Asistente Administrativa.							
H8	Subgerente Jurídico							
H9	Abogado							
H10	Gerente General							
H11	Gerentes y Subgerentes							
H12	Administradores de Area							
Elaborado por:		Revisado por:				Aprobado por:		
Nombre:		Nombre:				Nombre:		
Fecha: 13/11/2014		Fecha:				Fecha:		

CODIGO						VERSIÓN		
GTH02						2		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos de Formación y Capacitación de Personal.	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Total de capacitaciones realizadas	L1	Constitución de la República del Ecuador	
		A2	Plan Operativo Anual	I2	Nivel de cumplimiento del Plan de Formación y Capacitación	L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
		A3	Planes de Negocios	I3	Porcentaje de otras necesidades de capacitación ejecutadas.	L3	Código de Trabajo	
						L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales	
						L5	Norma de Control Interno	
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.	
						L7	Contrato Colectivo	
PROCESO: Formación y Capacitación de Personal			PROPÓSITOS			SUBPROCESOS		
			P1	Promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los principios Constitucionales, Planificación y los objetivos Institucionales.			SP1	Formulación del Plan Anual de Formación y Capacitación.
			P2	Impulsar el desarrollo de habilidades y aptitudes del Talento Humano, así como la especialización de los mismos en las respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño.			SP2	Ejecución del Plan Anual de Formación y Capacitación
RESPONSABLE						SP3	Evaluación de la Formación y Capacitación.	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano.						SP4	Ejecución de otras necesidades de Formación y Capacitación	
LÍMITES DEL PROCESO			INICIO:	Recibir el formulario para la Detección de Necesidades de Capacitación de las Áreas			RIESGOS: Cursos de Capacitación no necesarios o no aplicables a las funciones de un colaborador Cursos de Capacitación no alineados con los objetivos de la Empresa. Reprobar el curso de capacitación. Evaluación del curso no satisfactoria Evaluación del colaborador capacitado no satisfactoria. Demoras en el proceso de contratación pública Falta de Recursos	
			FIN:	Enviar del Informe final de los resultados del cumplimiento del Plan Anual de Formación y Capacitación.				
INTERACCIONES			ENTRADAS:	Formulario para la Detección de Necesidades de Capacitación remitido por las Áreas				
			SALIDAS:	Informe final de los resultados del cumplimiento del Plan Anual de Formación y Capacitación.				
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Subgerente de Talento Humano	E1	Sistemas Informáticos	D1	Formulario para la Detección de Necesidades de Capacitación por Áreas	M1	Suministros de Oficina	
H2	Administrador de Desarrollo de Talento Humano	E2	Edificios	D2	Plan Anual de Capacitación	I1	Base de datos de historial de capacitación	
H3	Analista de Desarrollo de Talento Humano	E3	Equipos de Computación	D3	Formato para la Evaluación de la Capacitación.	I2	Evaluación de Desempeño	
H4	Gerente General			D4	Formato de registro de Asistencia	I3	Base de datos del Personal.	
H5	Gerencias / Subgerencias de ETAPA EP			D5	Certificado de Capacitación	I4	Propuestas de Capacitación de los Proveedores / Oferentes.	
H6	Administradores de Área.			D6	Convenios de Formación y Capacitación.	I5	Presupuesto Asignado.	
H7	Asistentes Administrativos.			D7	Certificación Presupuestaria.			
H8	Instructores y Facilitadores			D8	Oficio de requerimiento de Capacitación.			
H9	Personal de la Empresa			D9	Formulario de requerimiento de Capacitación.			
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre:			Nombre:			Nombre:		
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:		

CODIGO		ETAPA				VERSIÓN	
GTH03						2	
FECHA						PÁGINA	
13/11/2014						1	
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos de Inducción de Personal	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Nivel de cumplimiento de la inducción específica	L1	Constitución de la República del Ecuador
		A2	Plan Operativo Anual			L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas
		A3	Manual de Descripción de Perfiles y Funciones de Cargos.			L3	Código de Trabajo
		A4	Manual Orgánico Funcional.			L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
						L5	Norma de Control Interno
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
						L7	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
						L8	Contrato Colectivo
PROCESO: Inducción de Personal		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Comunicar la filosofía Corporativa y los lineamientos de ETAPA EP para lograr que sus colaboradores nuevos o reasignados se adapten e identifiquen con ella.			SP1	Inducción General
		P2	Facilitar la adaptación e integración del nuevo Colaborador o del Colaborador reasignado en sus funciones a la organización y a su puesto de trabajo.			SP2	Inducción Específica
RESPONSABLE						SP3	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano						SP4	
						SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción de la notificación de vinculación del personal emitida por parte de la Subgerencia Jurídica.			RIESGOS: No autorización de los Jefes Inmediatos para recibir la inducción No disponibilidad de los Jefes Inmediatos para efectuar la inducción. Falta de Recursos para realizar la inducción Colaborador no cumpla con los reglamentos y normas de la Empresa por desconocimiento o de las mismas. Colaborador no cumpla con las funciones asignadas por desconocimiento o de las mismas.	
		FIN:	Archivar el Acta de Inducción Específica en la Carpeta personal.				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Notificación de Vinculación del personal emitida por parte de la Subgerencia Jurídica.				
		SALIDAS:	Acta de Inducción Específica -				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Abogado de la Subgerencia Jurídica encargado de la elaboración del Contrato.	E1	Edificios	D1	Formato de Notificación de vinculación de personal.	M1	Suministros de Oficina
H2	Administrador de Desarrollo de Talento Humano.	E2	Equipos de Computación	D2	Oficio de vinculación de personal nuevo al área respectiva.	M2	Carnet de Identificación
H3	Analista de Desarrollo de Talento Humano.	E3	Sistema Informático para crear ficha personal.	D3	Oficio de traspaso de puesto, traslado, encargo de funciones o cambio administrativo.	I1	Normas para la utilización de los recursos de la red informática de ETAPA EP.
H4	Personal vinculado o reasignado.			D4	Acta de Inducción General y Específica.	I2	Normas de Conducta Interna.
H5	Administrador Departamental.					I3	Código de Ética de los Empleados y Trabajadores.
H6	Gerente o Subgerente de Área.					I4	Contrato Colectivo de los Trabajadores de ETAPA EP.
						I5	Manual de Descripción de perfiles y funciones de cargo.
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:	
Nombre:			Nombre:			Nombre:	
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:	

CODIGO						VERSIÓN	
FECHA						PÁGINA	
13/11/2014						1	
CONTROLES							
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
P1	Manual de Procedimientos de Evaluación de Desempeño.	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Porcentaje de servidores que no llegaron a la calificación mínima requerida en la Evaluación de Desempeño	L1	Constitución de la República del Ecuador
		A2	Modelo de Gestión por Competencias.	I2	Cumplimiento de la entrega de las retroalimentaciones dentro del plazo establecido	L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas
						L3	Código de Trabajo
						L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales
						L6	Norma de Control Interno
						L7	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.
						L8	Contrato Colectivo
PROCESO: Evaluación del Desempeño		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS	
		P1	Medir de manera técnica y sistemática el nivel de desempeño del Talento Humano.			SP1	Planificación de la Evaluación del Desempeño
		P2	Recomendar las acciones a tomar de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, a fin de estimular y fortalecer el desarrollo del personal y sus competencias.			SP2	Ejecución de la Evaluación del Desempeño
RESPONSABLE						SP3	Análisis de los resultados de la Evaluación del Desempeño
Administrador de Desarrollo de Talento Humano						SP4	Seguimiento a los Planes de Acción.
						SP5	Apelación a la Evaluación del Desempeño
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Enviar la solicitud de inicio de proceso de Evaluación de Desempeño a la Gerencia General.			RIESGOS: Incumplimiento de los plazos establecidos para la evaluación del desempeño. Subjetividad de la evaluación del desempeño. Resistencia a la evaluación del desempeño por parte del Personal. Falta de Recursos	
		FIN:	Retroalimentar y archivar los registros de seguimiento de los planes de acción				
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Solicitud de inicio de proceso de Evaluación de Desempeño a la Gerencia General.				
		SALIDAS:	Registro de seguimiento.				
RECURSOS							
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS	
H1	Gerente General.	E1	Edificios	D1	Solicitud de inicio del Proceso de Evaluación del Desempeño.	M1	Suministros de oficina
H2	Subgerente de Talento Humano	E2	Sistemas informáticos	D2	Plan de Evaluación	I1	Evaluaciones de Desempeño de Años Anteriores
H3	Administrador de Desarrollo de Talento Humano	E3	Sistema Informático de Gestión por Competencias.	D3	Formato de Evaluación de Desempeño	I2	Manual Orgánico Funcional.
H4	Analista de Desarrollo de Talento Humano.	E4	Equipos de Computación	D4	Informe final de Evaluación de desempeño	I3	Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo.
H5	Personal evaluador			D5	Registro del Plan de Acción.	I4	Base de Datos de los Servidores.
H6	Servidores.			D6	Registro de Seguimiento al Plan de Acción.	I5	Registro de seguimiento a los planes de acción de años anteriores
				D7	Documentos generados de las apelaciones.		
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:	
Nombre:			Nombre:			Nombre:	
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:	

CODIGO						VERSIÓN		
GTH05						2		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos del Control disciplinario.	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Índice de Permanencia del personal.	L1	Constitución de la República.	
		A2	Plan Operativo Anual	I2	Porcentaje de Sanciones efectuadas	L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
				I3	Porcentaje de permisos justificados con recuperación del tiempo no laborado.	L3	Código de Trabajo	
						L4	Reglamento Interno de Trabajo de Etapa EP.	
						L5	Contrato Colectivo	
						L6	Reglamentos Internos para el Control Disciplinario.	
						L7	Decretos Ejecutivos y Acuerdos Ministeriales.	
PROCESO: Control Disciplinario.		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, interna y externa, en relación con las conductas de los servidores de la Empresa.				SP1	Control Disciplinario.
		P2	Mejorar el nivel de cumplimiento de la puntualidad y permanencia de los servidores de Etapa EP.				SP2	Control de Asistencia, Puntualidad y Permanencia.
RESPONSABLE		P3	Mejorar la conducta laboral de los servidores de la Empresa.				SP3	Gestión de Permisos.
Administrador de Remuneraciones y Control.		P4	Asesorar a los servidores de la Empresa en el cumplimiento de la normativa vigente, interna y externa en relación con las conductas de los mismos.				SP4	
							SP5	
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recibir la Información de la Conducta del Servidor.				RIESGOS: Reclamos y Reportes Extemporáneos. Dependencia de un proveedor externo de los relojes para el mantenimiento. Falta de control de las Jefaturas de Área.	
		FIN:	Enviar la resolución por parte de la Instancia Administrativa correspondiente.					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Información sobre la conducta del servidor.					
		SALIDAS:	Documento de resolución del caso.					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Subgerente de Talento Humano	E1	Edificios	D1	Informe del Subgerente de Gestión de Talento Humano	M1	Suministros de oficina	
H2	Administrador de Remuneración y Control.	E2	Sistema de Control de Asistencia	D2	Comunicación de Quejas	M2		
H3	Analista de Remuneración y Control	E3	Sistema de Remuneraciones y Nómina	D3	Registro de Asistencia	M3		
H4	Abogado	E4	Utilitarios de Windows	D4	Solicitudes aprobadas de permiso personal en horas de oficina.			
H5	Comité Obrero Empleador			D5	Documento justificativo de no marcaciones por motivos de trabajo.			
H6	Comisión Disciplinaria nombrada para el caso.			D6	Solicitud de permiso con cargo a vacaciones			
H7	Personal involucrado en el caso.			D7	Solicitud de vacaciones.			
H8	Gerente General							
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre:			Nombre:			Nombre:		
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:		

CODIGO						VERSIÓN		
GTH07						2		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Planificación de la Dotación de Personal	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Cumplimiento de entrega de Plantillas con los requerimientos de personal	L1	Constitución de la República del Ecuador	
		A2	Plan Operativo Anual			L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
		A3	Planes de Negocio.			L3	Código de Trabajo	
						L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales	
						L5	Norma de Control Interno	
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.	
						L7	Contrato Colectivo	
PROCESO: Planificación de la Dotación del Personal		PROPÓSITOS / REQUISITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Analizar y determinar la necesidad de personal en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.				SP1	Planificación de la Dotación de Personal
							SP2	Elaboración del Distributivo para remuneraciones y Beneficios sociales del Personal.
RESPONSABLE								
Subgerente de Gestión de Talento Humano								
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recibir el oficio de inicio de la Planificación Operativa Anual.				RIESGOS: No previsión de la creación de un cargo necesario. No previsión de la supresión de un cargo innecesario. No previsión de una vacante a llenar. Incorrecta presupuestación del talento humano. Falta de Recursos	
		FIN:	Entregar del Plan de Dotación de Personal y su Distributivo.					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Oficio de inicio de la Planificación Operativa Anual.					
		SALIDAS:	Aprobación del Plan Anual de Dotación del Personal y su Distributivo.					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Gerencia General	E1	Edificios	D1	Requerimiento de personal de cada área	M1	Suministros de Oficina	
H2	Gerencias / Subgerencias de ETAPA EP	E2	Utilitarios de Windows	D2	Plan de Dotación de Personal.	M2	Manual de Funciones y Perfiles de Cargos	
H3	Subgerencia de Gestión de Talento Humano	E3	Sistemas Informáticos.	D3	Distributivo de Personal	M3	Planificación del Año Fiscal.	
H4	Administrador del Departamento de Desarrollo de Talento Humano.							
H5	Analista de Desarrollo de Talento Humano.							
H6	Gerentes de Proyectos.							
H7	Administradores de Área.							
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre:			Nombre:			Nombre:		
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:		

CODIGO						VERSIÓN		
GTH08						2		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos de Desarrollo y Plan de Carrera	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Porcentaje de personal promovido dentro de la empresa.	L1	Constitución de la República del Ecuador	
		A2	Plan de Carrera	I2		L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
		A3	Plan Operativo Anual.	I3		L3	Código de Trabajo	
						L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales	
						L5	Norma de Control Interno	
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.	
						L7	Contrato Colectivo	
PROCESO: Desarrollo y Plan de Carrera		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Fomentar el desarrollo personal y profesional del personal con alto potencial dentro de ETAPA EP en función de las competencias, desempeño y comportamientos demostrados, en alineamiento con los objetivos estratégicos Empresariales.				SP1	Desarrollo y Plan de Carrera
		P2					SP2	
RESPONSABLE		R1					SP3	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano								
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Definir el Mapa de Cargos de la Empresa.				RIESGOS: Injerencia Política Desactualización de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo.	
		FIN:	Fimar Acción de Personal que refleje la aplicación del Mapa de Cargos.					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo.					
		SALIDAS:	Acción de Personal que refleje la aplicación del Mapa de Cargos					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Subgerente de Talento Humano	E1	Equipos de Computación	D1	Plan Anual de Dotación de Personal.	M1	Suministros de Oficina	
H2	Administrador de Desarrollo de Talento Humano	E2	Edificios	D2	Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo.			
H3	Gerencias / Subgerencias de la Empresa.	E3	Sistemas Informáticos.	D3	Acción de Personal.			
				D4	Manual Orgánico Funcional.			
				D5	Reglamentación Interna Gestión de Talento Humano.			
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre:			Nombre:			Nombre:		
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:		

CODIGO						VERSIÓN		
GTH09						2		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Procedimiento de concurso de mérito y oposición.	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Cumplimiento del tiempo para el proceso de Concurso.	L1	Constitución de la República del Ecuador	
		A2	Plan de Negocio	I2	Porcentaje de Concurso de Méritos y Oposición aprobados por la Gerencia, concluidos.	L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
		A3	Plan Operativo Anual	I3		L3	Código de Trabajo	
		A4	Plan de Dotación de Personal	I4		L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales	
						L5	Norma de Control Interno	
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.	
						L7	Contrato Colectivo	
PROCESO: CONCURSOS DE MERITOS Y OPPOSICIÓN			PROPÓSITOS			SUBPROCESOS		
			P1	Cubrir oportuna y eficientemente las necesidades de vinculación de talento humano de las diferentes áreas de ETAPA EP cumpliendo con la normativa vigente.			SP1	Fase de Méritos.
							SP2	Fase de Oposición.
RESPONSABLE								
Administrador de Desarrollo de Talento Humano.								
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recepción del oficio y formulario de Requerimiento de Personal para cubrir vacantes.			RIESGOS: Injerencia política en los procesos de selección Desactualización de los perfiles de cargos Desactualización de la base de datos de candidatos Información falsa por parte del candidato Mala selección del candidato Demora en los procesos relacionados		
		FIN:	Distribución del oficio de designación de cargo o declaratoria de desierto					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Oficio y formulario de Requerimiento de Personal para cubrir vacantes.					
		SALIDAS:	Oficio de designación de cargo o declaratoria de desierto.					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Subgerente de Gestión de Talento Humano	E1	Edificios	D1	Oficio de Requerimiento de Personal para cubrir vacantes.	M1	Suministros de oficina	
H2	Administrador de Desarrollo de Talento Humano.	E2	Página Web de la Empresa	D2	Manual de Descripción de Funciones de perfiles y cargos.	IN1	Plan de Dotación de Personal	
H3	Analista de Desarrollo de Talento Humano.	E3	Sistema Integrado de Recursos Humanos	D3	Oficio para llamamiento a concurso de Méritos y Oposición.	IN2	Información del Sistema Integrado de Recursos Humanos.	
H4	Asistente Técnico de Desarrollo de Talento Humano.	E4	Utilitarios de Windows	D4	Convocatoria para concurso de Mérito y Oposición.	IN3	Información de las fichas del personal de la Empresa.	
H5	Subgerente Financiero	E5	Equipos de Computación	D5	Oficio para conformación de Tribunal de Méritos y Oposición.	IN4	Cuestionario proporcionado por las áreas.	
H6	Analista de Presupuestos.			D6	Documentación presentada por los candidatos.			
H7	Asistente Administrativa.			D7	Tablas de calificación de Méritos y Oposición.			
H8	Tribunal de Mérito y Oposición.			D8	Actas de calificación de Méritos y Oposición.			
H9	Tribunal de Apelaciones.			D9	Pruebas			
H10	Gerente General			D10	Entrevistas.			
H11	Gerentes y Subgerentes			D11	Oficio de comunicación de resultados a los aspirantes			
H12	Administradores de Area			D12	Oficio de información de resultados del concurso dirigido a G.G.			
				D13	Oficio de designación de ganador de concurso			
				D14	Oficio de declaratoria de concurso desierto.			
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre			Nombre:			Nombre:		
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:		

CODIGO						EDICIÓN		
GTH10						1		
FECHA						PÁGINA		
13/11/2014						1		
CONTROLES								
PROCEDIMIENTOS		PLANES / ESTRATEGIAS		INDICADORES		REQUISITOS LEGALES		
P1	Manual de Procedimientos de Valoración y Clasificación de Cargos	A1	Planificación estratégica de ETAPA EP	I1	Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo establecido	L1	Constitución de la República del Ecuador	
		A2	Plan de Dotación de Personal	I2	Porcentaje de solicitudes aprobadas para reclasificación o valoración de cargos.	L2	Ley Orgánica de Empresas Públicas	
		A3	Plan de Desarrollo y Carrera			L3	Código de Trabajo	
						L4	Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales	
						L5	Norma de Control Interno	
						L6	Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los servidores de carrera, contratados y de libre nombramiento y remoción, no sujetos a la contratación colectiva de la Empresa Pública Municipal.	
						L7	Contrato Colectivo	
PROCESO DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y RECLASIFICACIÓN DE CARGOS		PROPÓSITOS				SUBPROCESOS		
		P1	Reconocer y clasificar a un servidor en un cargo diferente de igual o superior nivel.				SP1	Descripción de Cargos
		P2	Establecer mecanismos técnicos y operativos que permita analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar cargos tipo de Etapa EP.				SP2	Valoración de Cargos
							SP3	Reclasificación de Cargos
RESPONSABLE								
Administrador del Departamento de Desarrollo de Talento Humano								
LÍMITES DEL PROCESO		INICIO:	Recibir el oficio solicitud de reclasificación de cargo por parte del Servidor.				RIESGOS: No previsión de la creación de un cargo necesario. No previsión de la supresión de un cargo innecesario. No previsión de una vacante a llenar. Incorrecta presupuestación del talento humano. Falta de Recursos	
		FIN:	Entregar el Acta de la Comisión de Administración del Manual de Valoración de cargos					
INTERACCIONES		ENTRADAS:	Oficio de petición de clasificación de cargo.					
		SALIDAS:	Acta de Comisión de Administración de Manual de Valoración de Cargos.					
RECURSOS								
PERSONAL		INFRAESTRUCTURA / EQUIPOS		DOCUMENTOS / REGISTROS		MATERIALES / INSUMOS / OTROS		
H1	Gerencia General	E1	Edificios	D1	Solicitud de reclasificación	M1	Suministros de Oficina	
H2	Gerente o Subgerente del Area requeriente	E2	Utilitarios de Windows	D2	Informe tecnico del Jefe inmediato Gerente/Subgerente.	M2		
H3	Subgerencia de Gestión de Talento Humano	E3	Sistemas Informáticos.	D3	Acta final de la Comisión	M3		
H4	Subgerente Juridico			D4	Certificación Presupuestaria			
H5	Presidente ASOEPE			D5	Acción de Personal.			
H6	Administrador del DTH			D6	Información que sustente las funciones del Servidor.			
H7								
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre:			Nombre:			Nombre:		
Fecha: 13/11/2014			Fecha:			Fecha:		

Anexo 5: Fichas de los Indicadores de los Procesos



Nombre del Indicador: Cumplimiento del tiempo establecido para la contratación en base a las necesidades de la Empresa

Cod.: I01-GTH01



Fuente de Información: Requerimiento para Contratación de Personal	Frecuencia de Medición: Semestral	Frecuencia de Evaluación: Semestral
Responsable de la Medición: Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Unidad de Medida: Porcentaje	Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
Responsable: Subgerente de Gestión de Talento Humano	Meta: 90%	Límite Superior: 100% Límite inferior: 80%
Definición: Es el porcentaje de contrataciones realizadas dentro del tiempo establecido para el efecto.		Finalidad: Medir el cumplimiento de contrataciones realizadas dentro del tiempo establecido.
Forma de Cálculo: $\left[\frac{\text{Número de Contrataciones realizadas dentro del plazo establecido}}{\text{Número Total de Contrataciones realizadas dentro de un período de tiempo.}} \times 100 \right]$		Comentario: Plazos establecidos para cada actividad: Envío del requerimiento para la certificación Presupuestaria. 1 día. Definición de aspirantes. 5 días. Plazo concedido a aspirantes para entrega de documentación y exámenes. 3 días. Completar el formulario de requerimiento y enviarlo a GG. 2 días. Aprobación por parte de GG. 2 días. Realización y suscripción del contrato por parte de Asesoría Jurídica. 3 días. Inducción y oficio de vinculación 1 día. <u>Tiempo total estándar. 17 días</u>
Nivel de Distribución: Gerencias y Subgerencias	Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:

Nombre del Indicador: Evaluación del Desempeño en el periodo de prueba para servidores públicos recién contratados

Cod.: I02-GTH01



Fuente de Información: Evaluación del Desempeño	Frecuencia de Medición: Final del Periodo de Prueba	Frecuencia de Evaluación: Anual
Responsable de la Medición: Responsable de Selección de Personal	Unidad de Medida: Número de acuerdo a escala	Proceso: Reclutamiento, Selección y Reclutamiento de Personal
Responsable: Subgerente de Gestión de Talento Humano	Meta: 80%	Límite Superior: 100% Límite inferior: 60%
Definición: Mide el desempeño a través del resultado de la evaluación.		Finalidad: Medir el desempeño de la persona contratada dentro del periodo de prueba.
Forma de Cálculo: Resultado de la Evaluación de Desempeño: Escala de Desempeño		Comentario:
Nivel de Distribución: Gerencias y Subgerencias	Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:

Nombre del Indicador: Porcentaje de cobertura de Requerimientos de personal solicitados por las áreas de la Empresa.

Cod.: I03-GTH01



Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:
Requerimiento para Contratación de Personal	Semestral	Anual
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:
Responsable de Selección de Personal	Porcentaje	Reclutamiento, Selección y Reclutamiento de Personal
Responsable:		
Subgerente de Gestión de Talento Humano		
Definición:	Finalidad:	
Requerimiento de personal cubiertos sobre el total de requerimientos de personal solicitada por las áreas.	Medir el cumplimiento de cobertura de las requerimientos solicitados	
Forma de Cálculo:	Comentario:	
$\left(\frac{\text{Requerimientos Atendidos}}{\text{Requerimientos Solicitados}} \right) * 100$	Se considerara como requerimiento atendido todos aquellos tramites que el Departamento de Desarrollo de Talento Humano gestiona, indistintamente si se cubrió o no el requerimiento	
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
Gerencias y Subgerencias		

Nombre del Indicador: Porcentaje de Requerimientos de personal cubiertos con Reclutamiento, Selección y Contratación.

Cod.: I04-GTH01



Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:
Requerimiento para Contratación de Personal	Semestral	Anual
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:
Responsable de Selección de Personal	Porcentaje	Reclutamiento, Selección y Reclutamiento de Personal
Responsable:	Meta:	Límite Superior: Límite inferior:
Subgerente de Gestión de Talento Humano		
Definición:	Finalidad:	
Requerimientos cubiertos con personal que paso por el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	Medir el cumplimiento de cobertura de las requerimientos solicitados con personal que paso por el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	
Forma de Cálculo:	Comentario:	
$\left(\frac{\text{Requerimientos cubiertos con personal que pasaron por el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal}}{\text{Requerimientos de personal solicitados}} * 100$		
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
Gerencias y Subgerencias		

Nombre del Indicador: Total de Capacitaciones realizadas		Cód.:I1-GTH02		ETAPA	
Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:			
Informes de las Capacitaciones realizadas.	Trimestral	Semestral			
Responsable de la medición:	Unidad de Medida:	Proceso:			
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Número	Proceso de Formación y Capacitación de Personal			
	Meta				
	Límite Superior:				
	Límite Inferior				
Responsable:					
Subgerente de Gestión de Talento Humano					
Definición:	Finalidad:				
Es el cumplimiento del Plan de Capacitación con respecto a las actividades definidas dentro de dicho plan	Medir cuantas capacitaciones totales se han realizado en el año				
Forma de Cálculo:	Comentario:				
Σ del número de capacitaciones realizadas dentro del periodo de medición	Para el calculo de este indicador se consideraran las capacitaciones ejecutadas y consideradas dentro del Plan Anual de Formación y Capacitación, así como otras necesidades de capacitación.				
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		

Nombre del Indicador: Nivel de Cumplimiento del Plan de Capacitación		Cód.:I2-GTH02		ETAPA	
Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:			
Informes de las Capacitaciones realizadas.	Trimestral	Trimestral			
Responsable de la medición:	Unidad de Medida:	Proceso:			
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje (%)	Proceso de Formación y Capacitación de Personal			
	Meta				
	Límite Superior:				
	Límite Inferior				
Responsable:					
Subgerente de Gestión de Talento Humano					
Definición:	Finalidad:				
Es el cumplimiento del Plan de Capacitación con respecto a las actividades definidas dentro de dicho plan	Medir el cumplimiento del Plan de Capacitación				
Forma de Cálculo:	Comentario:				
$\frac{\text{Número de Capacitaciones realizadas dentro del periodo de medición}}{\text{Número de Capacitaciones que se encuentran definidas en el Plan de Capacitación}} \times 100$	Se considerará como capacitaciones realizadas a aquellas que estén dentro del Plan de Formación y Capacitación.				
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		

Nombre del Indicador: <i>Porcentaje de otras necesidades de capacitación ejecutadas</i>		Cód.: I3-GTH02	
Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Informes de otras necesidades de Capacitaciones realizadas.	Trimestral	Trimestral	
Responsable de la medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje (%)	Proceso de Formación y Capacitación de Personal	
	Meta		
	Limite Superior:		
	Limite Inferior:		
Responsable:			
Subgerente de Gestión de Talento Humano			
Definición:	Finalidad:		
Es el porcentaje de otras necesidades de capacitación que son ejecutadas dentro del periodo de medición	Medir el porcentaje de otras necesidades de capacitación son ejecutadas.		
Forma de Cálculo:	Comentario:		
$\frac{\text{Número de otras necesidades de capacitación realizadas dentro del periodo de medición}}{\text{Total de capacitaciones realizadas dentro del periodo de medición}} \times 100$	Para el cálculo de este indicador se considerará: Numerador: Todas las capacitaciones que no han sido consideradas dentro del Plan Anual de Formación y Capacitación. Demoninador: se considerará el resultado del indicador con código I1-GTH02		
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nombre del Indicador: Nivel de cumplimiento de la Inducción Específica**Cód.: I1-GTH03** 

Fuente de Información:

Reporte de actas de la inducción específica

Frecuencia de Medición:

Mensual

Frecuencia de Evaluación:

Mensual

Responsable de la medición:

Administrador de Desarrollo de Talento Humano

Unidad de Medida:

Porcentaje (%)

Proceso:

Inducción al
Personal

Responsable:

Subgerente de Talento Humano

Definición:

Es el cumplimiento de la realización de la inducción específica en las áreas en donde hayan ingresado personal nuevo.

Finalidad:

Medir el nivel de cumplimiento de la inducción específica, es decir la inducción que se debe dar en cada una de las áreas.

Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Número de actas de inducción específica recibidas dentro del periodo de medición}}{\text{Total de empleados que ingresan a la empresa dentro del periodo de medición}} \times 100$$

Comentario:

Para el calculo de este indicador se considerará solamente al personal nuevo que ingrese a la Empresa

Nivel de Distribución:

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre del Indicador: Porcentaje de servidores que no llegaron a la calificación mínima requerida en la Evaluación de Desempeño**Cód.: I1-GTH04** 

Fuente de Información:

Informes presentados con las calificaciones de la Evaluación de Desempeño

Frecuencia de Medición:

Anual

Frecuencia de Evaluación:

Anual

Responsable de la medición:

Administrador de Desarrollo de Talento Humano

Unidad de Medida:

Porcentaje (%)

Proceso:

Evaluación de
Desempeño

Responsable:

Subgerente de Talento Humano

Definición:

En este indicador se definirá el porcentaje de servidores que no llegaron a la calificación mínima requerida en la Evaluación de Desempeño

Finalidad:

Conocer el porcentaje de servidores que no llegaron a la calificación mínima requerida en la Evaluación de Desempeño

Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Número de servidores que no llegaron al promedio mínimo requerido en la Evaluación de Desempeño}}{\text{Número total de servidores evaluados}} \times 100$$

Comentario:

El personal de Talento Humano deberá plantear las calificaciones mínimas que los servidores deberán alcanzar en la Evaluación de Desempeño

Nivel de Distribución:

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre del Indicador: Cumplimiento de la entrega de las retroalimentaciones dentro del plazo establecido

Cód.: I2-GTH04



Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Informe de actas recibidas de las áreas de la retroalimentación	Anual	Anual	
Responsable de la medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje (%)	Evaluación de Desempeño	
Responsable:			
Subgerente de Talento Humano			
Definición:	Finalidad:		
En este indicador controlará que las áreas realicen la retroalimentación y también la entrega oportuna de las actas.	Controlar que las áreas realicen la retroalimentación y también la entrega oportuna de las actas.		
Forma de Cálculo:	Comentario:		
$\frac{\text{Número de actas de retroalimentación recibidas dentro del tiempo establecido}}{\text{Número total de evaluados}} \times 100$	Para el cálculo de este indicador se deberá definir el tiempo límite de entrega de las actas.		
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nombre del Indicador: Índice de Permanencia del Personal

Cod.: I01-GTH05



Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Sistema de Control de Asistencia - Sistema de Administración Salarial	Mensual	Mensual	
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Remuneraciones y Control.	Porcentaje	Control Disciplinario	
Responsable:			
Subgerente de Gestión de Talento Humano	Meta: Por definir en función a la línea base	Límite Superior:	Límite inferior:
Definición:	Finalidad:		
Mide el índice de permanencia del personal durante la jornada de trabajo.			
Forma de Cálculo:	Comentario:		
$\left[\frac{\text{Total de minutos trabajados}}{\text{Total de minutos}} \times 100 \right]$	No se considerarán los tiempos no laborados por vacaciones.		
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nombre del Indicador: Porcentaje de Sanciones efectuadas

Cod.: I02-GTH05



Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Registro de Sanciones.	Mensual	Mensual	
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Remuneraciones y Control	Porcentaje	Control Disciplinario	
Responsable:			
Subgerente de Gestión de Talento Humano	Meta: Definir en función de la línea base.	Límite Superior:	Límite inferior:
Definición:	Finalidad:		
Mide el Porcentaje de Sanciones aplicadas dentro de un periodo de tiempo.			
Forma de Cálculo:	Comentario:		
$\frac{\text{Número de sanciones efectuadas}}{\text{Total de servidores activos.}}$			
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerencias y Subgerencias			

Nombre del Indicador: Porcentaje de Permisos justificados con recuperación de tiempo no laborado.

Cod.: I03-GTH05



Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Reporte Control de asistencia.	Mensual	Mensual	
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Remuneraciones y Control	Porcentaje	Control Disciplinario	
Responsable:			
Subgerente de Gestión de Talento Humano	Meta: Definir en función de la línea base.	Límite Superior:	Límite inferior:
Definición:	Finalidad:		
Mide el porcentaje de permisos otorgados con recuperación del tiempo no laborado con relación al total de			
Forma de Cálculo:	Comentario:		
$\frac{\text{Total de permisos otorgados con recuperación de tiempo no laborado}}{\text{Total de permisos otorgados}}$			
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerencias y Subgerencias			

Nombre del Indicador: Cumplimiento de entrega de Plantillas con los requerimientos de personal**Cód.:** 11-GTH07

Fuente de Información:

Plantillas entregadas por las áreas con los requerimientos de personal

Frecuencia de Medición:

Anual

Frecuencia de Evaluación:

Anual

Responsable de la medición:

Administrador de Desarrollo de Talento Humano

Unidad de Medida:

Porcentaje(%)

Proceso:

Planificación de la Dotación de Personal

Responsable:

Subgerente de Talento Humano

Definición:

Es el cumplimiento de entrega por parte de las áreas de la plantilla de requerimiento de personal dentro del plazo establecido

Finalidad:

Medir el cumplimiento de entrega de Plantillas de Requerimientos de personal por parte de las áreas.

Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Número de Plantillas entregadas dentro del plazo establecido}}{\text{Número total de Plantillas de Requerimientos}} * 100$$

Comentario:

Se deberá plantearse el tiempo máximo de entrega de las Plantillas de Requerimientos por parte de las áreas.

Nivel de Distribución:

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Nombre del Indicador: Porcentaje de personal promovido dentro de la empresa.**Cód.:** 11-GTH08

Fuente de Información:

Acciones de personal

Frecuencia de Medición:

Semanal

Frecuencia de Evaluación:

Semanal

Responsable de la medición:

Administrador de Desarrollo de Talento Humano

Unidad de Medida:

Porcentaje (%)

Proceso:

Desarrollo y Plan de Carrera

Responsable:

Subgerente de Talento Humano

Definición:

Este indicador mide el porcentaje de personal que ha sido promovido dentro de la empresa

Finalidad:

Medir el porcentaje de personal promovido dentro de la empresa.

Forma de Cálculo:

$$\frac{\text{Número de servidores que han sido promovidos dentro del plazo establecido}}{\text{Número total de servidores de la empresa}} * 100$$

Comentario:

Talento Humano deberá establecer los parámetros a un personal "Promovido"

Nivel de Distribución:

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:



Nombre del Indicador: Cumplimiento del tiempo establecido para el Proceso de Concurso de Méritos y Oposición **Cod.: I01-GTH09**

Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Sistema Quipux - Requerimiento de Personal	Semestral	Semestral	
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje	Concurso de Méritos y Oposición	
Responsable:	Meta: 90%	Límite Superior: 100%	Límite inferior: 80%
Subgerente de Gestión de Talento Humano	Linea Base: 30 días		
Definición:	Finalidad:		
Mide el cumplimiento del tiempo establecido como estándar para la realización de concursos es decir 30 días.	Medir el cumplimiento de tiempo hasta la designación del ganador del concurso.		
Forma de Cálculo:	Comentario:		
Número de Concursos realizados dentro del plazo establecido / Número de concursos totales. *100			
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente y Subgerente			



Nombre del Indicador: Porcentaje de Concursos de Méritos y Oposición aprobados por la Gerencia, concluidos **Cod.: I02-GTH09**

Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:	
Oficios de Requerimientos- Quipux	Semestral	Semestral	
Responsable de la Medición:	Unidad de Medida:	Proceso:	
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje	Concurso de Mérito y Oposición.	
Responsable:	Meta:	Límite Superior:	Límite inferior:
Definición:	Finalidad:		
Mide el porcentaje de concursos concluidos, con designación de ganador o declaratoria de desierto.	Medir el porcentaje de requerimientos mediante concurso interno.		
Forma de Cálculo:	Comentario:		
Total de Concursos concluidos / Total de concursos requeridos. *100			
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente y Subgerentes			

Nombre del Indicador: Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo establecido.**Cód.:** I1-GTH10

Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:
Solicitudes enviadas para reclasificación o valoración de cargos	Trimestral	Trimestral
Responsable de la medición:	Unidad de Medida:	Proceso:
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje (%)	Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos.
Responsable:		
Subgerente de Talento Humano		
Definición:	Finalidad:	
Este indicador nos sirve para determinar el porcentaje de solicitudes de reclasificación o valoración de cargos han sido atendidas dentro del plazo establecido	Medir el porcentaje de solicitudes atendidas dentro del plazo establecido.	
Forma de Cálculo:	Comentario:	
$\frac{\text{Número de solicitudes que han sido atendidas dentro del plazo de medición}}{\text{Número total de solicitudes que han llegado dentro del plazo de medición}} * 100$		
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:

Nombre del Indicador: Porcentaje de solicitudes aprobadas para reclasificación o valoración de**Cód.:** I2-GTH10

Fuente de Información:	Frecuencia de Medición:	Frecuencia de Evaluación:
Solicitudes enviadas para reclasificación o valoración de cargos	Trimestral	Trimestral
Responsable de la medición:	Unidad de Medida:	Proceso:
Administrador de Desarrollo de Talento Humano	Porcentaje (%)	Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos.
Responsable:		
Subgerente de Talento Humano		
Definición:	Finalidad:	
Este indicador nos sirve para determinar el porcentaje de solicitudes aprobadas de reclasificación o valoración de cargos dentro del plazo de medición	Medir el porcentaje de solicitudes aprobadas dentro del plazo establecido.	
Forma de Cálculo:	Comentario:	
$\frac{\text{Número de solicitudes que han sido aprobadas dentro del plazo de medición}}{\text{Número total de solicitudes que han llegado dentro del plazo de medición}} * 100$		
Nivel de Distribución:	Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:



Anexo 6: Fichas de Indicadores por Actividad



INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (GTH01)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Reclutamiento y Selección de Personal (GTH01-01)							
N°	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir, revisar, determinar de que manera se puede cubrir el requerimiento de personal y enviar a la Subgerencia de Talento Humano el documento de solicitud de disponibilidad presupuestaria	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el que recibe el requerimiento de la dotación de personal, hasta la fecha del memorando con el que envia la solicitud de disponibilidad presupuestaria.							
2	Revisar si existe disponibilidad presupuestaria	Subgerencia Financiera			Considerar desde la fecha que recibe la solicitud de disponibilidad presupuestaria, hasta la fecha del memorando que recibe Talento Humano con la disponibilidad presupuestaria.							
3	Realizar el análisis de los posibles candidatos y enviar informe a la Gerencia General para autorizar el método de selección que se aplicará	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe Talento Humano con la disponibilidad presupuestaria, hasta la fecha del memorando donde indica el Gerente General que método de selección se aplicará							
4	Realizar la preselección de los aspirantes y elaborar el perfil técnico del perfil del cargo	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el cual se inicia la preselección de candidatos, hasta la fecha del memorando con el cual se inicia las pruebas respectivas.							
5	Aplicar las pruebas respectivas a los aspirantes	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el cual se inicia las pruebas respectivas, hasta la fecha del memorando con el cual se inician las entrevistas personales							
6	Realizar las entrevistas personales a los aspirantes	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el cual se inician las entrevistas personales, hasta la fecha del memorando del informe con los resultados obtenidos de la selección que se envia a la Subgerencia de Talento Humano							
7	Revisa y enviar el informe a la Gerencia General para la autorización	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando del informe con los resultados obtenidos de la selección que se envia a la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha del memorando que se envia a la Gerencia General para la aprobación final.							
8	Revisar el informe final	Gerencia General			Considerar desde la fecha del memorando con el que se envia a la Gerencia General para la aprobación final, hasta la fecha del memorando donde se indica que se inicie el subproceso de contratación de personal.							
TOTAL	8					PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR						
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%		TOTAL DE ACTIVIDADES					%	%

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (GTH01)		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO: Contratación de Personal (GTH01-02)						
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Elaborar el informe solicitando que se inicie el proceso de contratación de personal	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando del informe para iniciar con la contratación, hasta la fecha del memorando con la autorización de la Gerencia General.							
2	Comunicar a las áreas la respuesta de la Gerencia General y al aspirante los requisitos para el ingreso a la Empresa	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con la autorización de la Gerencia General, hasta la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Jurídica para la elaboración del contrato.							
3	Recibir el requerimiento y elaborar el contrato	Subgerencia Jurídica			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Jurídica para la elaboración del contrato, hasta la fecha del memorando con el que se envía a la Subgerencia de Talento Humano el contrato legalizado y firmado por el nuevo funcionario.							
4	Recibir la carpeta y toda la información del nuevo funcionario	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el que se envía a la Subgerencia de Talento Humano el contrato legalizado y firmado por el nuevo funcionario, hasta la fecha del memorando que se envía a Desarrollo de Talento Humano para la creación de la ficha.							
5	0	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a Desarrollo de Talento Humano para la creación de la ficha, hasta la fecha que se firma el oficio de vinculación del nuevo empleado o trabajador							
TOTAL	5					PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR					%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%		TOTAL DE ACTIVIDADES				5		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Formación y Capacitación de Personal (GTH02)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Planificación del Plan Anual de Capacitación (GTH02-01)							
N°	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Definir los requerimientos de capacitación en función del Plan Estratégico y las brechas de capacitación identificadas en la Evaluación de Desempeño	Administrador de Desarrollo de Talento Humano			Considerar la fecha de memorando de la Subgerencia de Talento Humano comunicando el inicio de la formulación del Plan de Capacitación, hasta la fecha del memorando de Desarrollo de Talento Humano sobre la entrega de los lineamientos de capacitación							
2	Remitir los lineamientos para la capacitación así como el formulario a las diferentes áreas de la Empresa	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha de memorando de Desarrollo de Talento Humano sobre la entrega de los lineamientos de capacitación hasta la fecha de envío del memorando de comunicación de los lineamientos a las áreas.							
3	Enviar el formato llenado con todos los requerimientos de capacitación de área	Gerencias/Subgerencias de Área			Considerar el cumplimiento del plazo establecido para la actividad dentro del memorándum de la Subgerencia de Talento Humano.							
4	Generación del documento del Plan Anual de Capacitación	Administrador de Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha fin de plazo indicado en el memorándum enviado a las áreas con el formato de capacitación, hasta la fecha de entrega del Plan Anual de Capacitación al Subgerente de Talento Humano.							
5	Enviar para aprobación de la Gerencia General el Plan Anual de Formación y capacitación validado	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el que entrega el Plan Anual de Capacitación por parte de Desarrollo de Talento Humano, hasta la fecha de envío del memorando de solicitud de aprobación por parte de la Gerencia General.							
6	Aprobación del Plan Anual de Capacitación por parte de la Gerencia General.	Gerente General			Considerar desde la fecha de envío del memorando de la Subgerencia de Talento Humano con la solicitud de aprobación del plan hasta la fecha de recepción del memorando con la aprobación del Gerente General.							
7	Realizar la socialización y difusión del Plan Anual de Formación y Capacitación autorizado por la Gerencia General	Desarrollo de Talento Humano			Considerar la fecha de recepción del memorando con la aprobación del Gerente General hasta la fecha de envío del memorando informando la socialización del Plan a cada una de las áreas.							
TOTAL	7						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			7		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Formación y Capacitación de Personal (GTH02)		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO: Ejecución del Plan Anual de Capacitación (GTH02-02)						
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estándar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estándar (T. Utilizado/T. Estándar)	Cumplimiento del tiempo estándar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir y analizar el requerimiento de capacitación	Gerencias/Subgerencias de Área			Considerar desde la fecha del memorando que se recibió el documento de requerimiento de capacitación, hasta la fecha del memorando con el que se envíe al Subgerente de Talento Humano para su validación.							
2	Enviar para la aprobación final a la Gerencia General.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha que el Subgerente de Talento Humano valida el requerimiento de personal, hasta que se comunica a las áreas la decisión de la Gerencia General							
3	Entregar certificados de participación a la capacitación.	Capacitado			Considerar desde la fecha del memorando con el que finaliza la capacitación, hasta la fecha del memorando con el que se entrega el certificado de la capacitación a Desarrollo de Talento Humano.							
4	Solicitar la factura de pago al proveedor para el trámite respectivo.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el que se solicita la factura al proveedor, hasta la fecha del memorando con el que envía la factura a la Subgerencia Financiera.							
TOTAL	4						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTÁNDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			4		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Formación y Capacitación de Personal (GTH02)		TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Evaluación de la Capacitación de Personal (GTH02-03)							
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estándar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estándar (T. Utilizado/T. Estándar)	Cumplimiento del tiempo estándar (>1 ROJO <=1 VERDE)		
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado				
1	Realizar la evaluación y analizar los resultados de las evaluaciones.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando donde se indica que se inicia con la evaluación, hasta la fecha del memorando con los resultados de las evaluaciones.								
TOTAL	1						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR						
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES				%	%	

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Formación y Capacitación de Personal (GTH02)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Ejecución de Otras Necesidades de Capacitación (GTH02-04)							
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir y analizar el requerimiento de otras necesidades de capacitación	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe el requerimiento, hasta la fecha del memorando que envia a la Subgerencia de Talento Humano para su validación							
2	Enviar el oficio a la Gerencia General para la aprobación final	Subgerente de Talento Humano			Considerar desde la fecha de memorando que envia a la Subgerencia de Talento Humano para su validación, hasta la fecha que se incorporan las otras necesidades de capacitación al Plan Anual de Capacitación.							
TOTAL	2						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR					
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			0	%	%

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Inducción de Personal (GTH03)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO:Inducción General (GTH03-01)							
N°	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Notificar al servidor que deberá asistir tanto a la inducción en el Departamento de Desarrollo de Talento Humano como de Bienestar y Salud Ocupacional	Analista de Desarrollo de Talento Humano			Considerar la fecha del memorando con el que se notifica al servidor que debe asistir a la inducción, hasta la fecha que se presenta el funcionario a la inducción							
2	Realizar la inducción al servidor y preparar el acta respectiva además entregar los reglamentos y demás materiales requeridos.	Analista de Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha que se presenta el funcionario a la inducción, hasta la fecha de la firma del acta.							
3	Realizar la inducción de seguridad y salud ocupacional al servidor y elaborar el acta respectiva	Analista de Seguridad y Salud Ocupacional			Considerar desde la fecha de notificación para la asistencia a la inducción hasta la fecha de la firma del acta.							
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES							PROCESO: Inducción de Personal (GTH03)		TRAMITE N.					
							PROCEDIMIENTO: Inducción Especifica (GTH03-02)							
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones			Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No					Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Elaborar el oficio de notificación para el área, indicando que se realice la inducción especifica y la capacitación para el cargo que ocupará el servidor	Analista de Desarrollo de Talento Humano			Considerar la fecha del memorando donde se indica al área que se debe dar la inducción especifica, hasta la fecha que el funcionario recibe la inducción especifica									
2	Realizar la inducción y capacitación al servidor y elaborar el acta de aceptación de la inducción.	Gerente/Subgerencia/Administradores/Supervisores.			Considera que el funcionario recibe la inducción especifica, hasta a la fecha del memorando donde se encuentra el acta de inducción especifica									
3	Recibir memorando con el acta de inducción especifica suscrita.	Analista de Desarrollo de Talento Humano			Coosiderar desde la fecha del memorando donde se encuentra el acta de inducción especifica, hasta la fecha que se archiva en la ficha del servidor									
TOTAL	3								PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR					
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%					TOTAL DE ACTIVIDADES			0	%	%

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Evaluación de Desempeño (GTH04)		TRAMITE N.				
					PROCEDIMIENTO: Planificación de la Evaluación de Desempeño (GTH04-01)						
N°	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado		
1	Elabora la propuesta para el proceso de Evaluación de Desempeño, con el modelo a aplicar y la metodología definida.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando donde se elabora la propuesta para la Evaluación de Desempeño, hasta la fecha del memorando con la respuesta de la Gerencia General.						
2	Elaborar los pliegos de contratación para su posterior validación	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con la decisión de la Gerencia General, hasta la del memorando con las observaciones que se tengan en los pliegos.						
3	Elaborar y enviar para validación los listados de los evaluados y evaluadores.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se elaboran los listados, hasta la fecha del memprando que se elaboran los listados finales y el cronograma.						
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			0	%

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Evaluación de Desempeño (GTH04)	TRAMITE N.						
					PROCEDIMIENTO: Ejecución de la Evaluación de Desempeño (GTH04-02)							
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estándar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estándar (T. Utilizado/T. Estándar)	Cumplimiento del tiempo estándar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Socializar y capacitar a los evaluadores sobre el proceso de Evaluación de Desempeño	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando donde se indica que se inicia con el proceso de socialización, hasta la fecha que se notifica a los empleados y evaluadores que se iniciará con el proceso de Evaluación de Desempeño							
2	Recibir los resultados de la Evaluación de Desempeño y realizar la retroalimentación con los evaluados.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando donde se indica que se dará inicio con el proceso de Evaluación de Desempeño, hasta la fecha del memorando con los resultados de la Evaluación de Desempeño.							
3	Recibir la retroalimentación firmas la Evaluación y remitir.	Personal Evaluado			Considerar desde la fecha memorando con los resultados de la Evaluación de Desempeño, hasta la fecha del memorando con el que se envía la Evaluación de Desempeño firmada.							
TOTAL	3		0				PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Evaluación de Desempeño (GTH04)		TRAMITEN.			
						PROCEDIMIENTO: Análisis de la Evaluación de Desempeño (GTH04-03)					
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado		
1	Recibir, analizar los resultados de las evaluaciones, definir el personal o áreas que requieren apoyo y elaborar el plan de acción.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con los resultados, hasta la fecha de la socialización del Plan de Acción						
TOTAL	1						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			1	%

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Evaluación de Desempeño (GTH04)	TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Apelación a la Evaluación de Desempeño(GTH04-04)						
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir, revisar el oficio de apelación y convocar al Tribunal de Apelaciones	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la apelación, hasta la fecha del memorando con el cual se convoca al comité de apelaciones							
2	Recibir, revisar y analizar la apelación	Comité de Apelaciones			Conciderar desde la fecha del memorando que recibe la apelación, hasta la fecha del memorando donde se incorporan los resultados de la apelación							
TOTAL	2						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			2		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Evaluación de Desempeño (GTH04)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Seguimiento de los Planes de Acción (GTH04-05)							
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicio)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Verificar si el Plan de Acción se está cumpliendo de acuerdo al cronograma propuesto.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando donde se indica el inicio del Plan de Acción, hasta la fecha del memorando donde se indica que se culminó el plan.							
2	Recibir toda la información así como también las actas firmadas de que el plan de acción culminó.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha memorando donde se indica que se culminó el plan., hasta que se archiva en las carpetas de los funcionarios que estuvieron dentro del Plan de Acción.							
TOTAL	2						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			2		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO:Control Disciplinario (GTH05)		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO: Control Disciplinario al Servidor de Carrera (GTH05-01-01)						
Nº	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir la queja ya sea esta interna o externa	Administrador de Remuneración y Nómina			Considerar desde la fecha que se recibe la queja, hasta la fecha que se envía el oficio al acusado, Gerentes, Subgerentes, Administradores, Supervisores de Área o a Personas externas depende el caso							
2	Recibir y analizar las pruebas entregadas.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha que se recibe el oficio de conocimiento, hasta la fecha del memorando que se convoca para la audiencia.							
3	Analizar las pruebas presentadas y emitir la resolución final	Miembros de la Audiencia			Considerar de la fecha que se convoca para la audiencia, hasta la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la aprobación final							
4	Recibir y analizar la decisión de la Gerencia General	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se recibe la decisión de la Gerencia General, hasta la fecha que se envía a la Administración de Remuneración y Control para que se Archive el trámite.							
TOTAL	4						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			4		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO: Control Disciplinario para Trabajadores (GTH05-01-02)						
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado final-T. inicial) (T. Utilizado/T. Estandar)			Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)		
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir y revisar la queja enviada por la Gerencia General	Administración de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando con el que envía la Gerencia General la queja recibida, hasta a la fecha del memorando que se notifica a la Trabajador.							
2	Recibir y revisar el pronunciamiento enviado por el trabajador acusado	Administración de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que se notifica al trabajador, hasta a la fecha del memorando co el cual se convoca al Comité Obrero.							
3	Recibir el caso, analizar y enviar a la Subgerencia de Talento Humano la resolución.	Comité Obrero			Considerar desde la fecha del memorando que convoca al Comité Obrero, hasta la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la aprobación final							
15	Recibir, revisar el trámite y enviar a la Subgerencia de Talento Humano la decisión.	Gerencia General			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la resolución, hasta la fecha del memorando que comunica la Subgerencia de Talento Humano al Trabajador Acusado y al Comité Obrero la decisión de la Gerencia							
TOTAL	15						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			4		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)	TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Impugnación para el Control Disciplinario de los Servidores de Carrera (GTH05-01-03)						
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir la resolución por la falta cometida y si no esta de acuerdo presentar la impugnación a la Gerencia General.	Servidor/Trabajador			Considerar desde la fecha del memorando que recibe con la resolución, hasta la fecha del memorando que entrega a la Gerencia General con la impugnación.							
2	Revisar, analizar la impugnación y establecer una resolución	Gerencia General			Considerar desde la fecha del memorando que entrega a la Gerencia General con la impugnación, hasta la fecha que se envia a la Subgerencia de Talento Humano la resolución al trámite.							
3	Recibir la resolución y modifica la sanción de acuerdo a la decisión de la Gerencia General.	Administrador/a de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando con la resolución de la impugnación, hasta la fecha del memorando que envia al servidor/trabajador acusado la resolución final.							
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO: Permisos Sindicales (GTH05-02-01)						
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir, conocer y remitir a la Subgerencia de Talento Humano la solicitud para el permiso sindical.	Gerencia General			Considerar desde la fecha del oficio que solicita el permiso sindical, hasta la fecha del memorando que recibe el Analista de Remuneración y Control							
2	Verificar en el sistema el histórico de permisos otorgados	Analista de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que recibe el Analista de Remuneración y Control, hasta la fecha del memorando que remite la contestación sobre el trámite al área respectiva.							
TOTAL	2						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			2		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Permisos y Vacaciones (GTH05-02-02)							
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir el requerimiento o de solicitud de vacaciones o permiso	Analista de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que envía la solicitud de vacaciones, hasta la fecha del memorando que envía la decisión al Área respectiva							
2	Recibir el documento o con las firmas de autorización correspondientes.	Analista de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que envía la decisión al Área respectiva, hasta la fecha que se archiva el trámite							
TOTAL	2						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			2		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)	TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Control de Asistencia (GTH05-02-03)						
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Descargar la información de los sistemas de control de, asistencia de las diferentes áreas y extraer el reporte de las marcaciones de toda la empresa	Analista de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha que descarga la información del sistema, hasta la fecha que general el reporte el final y remite a la Subgerencia de Talento Humano para su validación.							
2	Enviar a las áreas para la validación respectiva	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha del memorando que envían las áreas con la validación correspondiente.							
3	Carga en el sistema AS-400 la información y procede con el descuento al personal o la sanción de acuerdo al Reglamento Interno de Administración de Talento Humano	Analista de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que envían las áreas con la validación correspondiente, hasta la fecha que se carga en el sistema AS-400 la información y se procede con el descuento.							
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)	TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Comisión de Servicios (GTH05-03-01)						
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. Inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir el oficio de petición y remitir a la Administración de Remuneración y Control	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se recibe con la petición, hasta la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Jurídica.							
2	Recibir el informe sobre la factibilidad de conceder la comisión de servicios.	Administración de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Jurídica, hasta la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la autorización.							
3	Revisar y analizar el informe sobre la factibilidad de otorgar la comisión de servicios	Gerencia General			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la autorización de la comisión de servicios, hasta la fecha del memorando en el cual se informa que se realice la actualización en los sistemas de control por cuanto se a otorgado la comisión de servicios.							
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Control Disciplinario (GTH05)		TRAMITE N.		ETAPA		
						PROCEDIMIENTO: Comisión de Servicios por Estudios (GTH05-03-02)						
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado final-T. inicial) (T.			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (> ROJO <=1 VERDE)	
			SI	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir el oficio de petición y remitir a la Administración de Remuneración y Control	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se recibe con la petición, hasta la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Jurídica.							
2	Recibir el informe sobre la factibilidad de conceder la comisión de servicios.	Administración de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Jurídica, hasta la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la autorización.							
3	Revisar y analizar el informe sobre la factibilidad de otorgar la comisión de servicios	Gerencia General			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la autorización de la comisión de servicios, hasta la fecha del memorando que recibe la Subgerencia de Talento Humano con la decisión de la Gerencia General.							
4	Recibir la Autorización de la Gerencia General y elaborar el convenio de reciprocidad.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha del memorando que recibe el Analista de Remuneración y Control para ajustar en los sistemas de control de asistencia y se proceda al bloqueo en el sistema para el pago de remuneraciones.							
TOTAL	4					PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%	
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%		TOTAL DE ACTIVIDADES			4			

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Control Disciplinario (GTH05) PROCEDIMIENTO: Permiso por Estudios (GTH05-03-03)		TRAMITE N.					
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir y revisar la solicitud de permiso para estudio	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con la solicitud de permiso para estudios, hasta la fecha del memorando que se solicita a la Gerencia/Subgerencia de Área que se elabore el informe de factibilidad.							
2	Recibir y revisar la información solicitada a las áreas	Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que se solicita a la Gerencia/Subgerencia de Área que se elabore el informe de factibilidad, hasta la fecha que se envía a la Gerencia General para su validación.							
3	Recibir y revisar el informe con la decisión de la Gerencia General	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que envía la Gerencia General con la decisión, hasta la fecha que recibe el memorando donde se comunica que se realice la actualización en los sistemas de control y asistencia.							
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Planificación de la Dotación de Personal (GTH07) PROCEDIMIENTO: Planificación de la Dotación de Personal (GTH07-01)		TRAMITE N.					
N°	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	En función al memorando de la Gerencia General para el inicio de la Planificación Empresarial, preparar el memorándum de solicitud de dotación de personal (actuales y nuevos) y enviar hacia todas las áreas.	Analista			Considerar desde la fecha del memorando de la Gerencia General, hasta la fecha que se envía el memorando a todas las áreas							
2	Remitir a la Subgerencia de Talento Humano, mediante memorando, el Formato de Planificación de la Dotación del Talento Humano.	Áreas			Considerar desde la fecha del memorando de solicitud de dotación de personal enviado por Talento Humano, hasta la fecha de memorando con el que se remite a la Subgerencia de Talento Humano el Formato de Planificación de la Dotación de Personal.							
3	Consolidar la dotación de personal (actual y nuevo) remitida por todas las áreas.	Analista			Considerar desde la fecha que recibe el memorando enviado a Talento Humano, hasta la fecha en que remite el Plan de Dotación consolidado hacia el Administrador del Departamento.							
4	Valorar el Plan de Dotación de Talento Humano.	Administrador/a del Departamento de Desarrollo de Talento Humano / Administrador/a del Departamento de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha que recibe el Plan de Dotación consolidado, hasta la fecha que envía al Subgerente/a de Talento Humano el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes).							
5	Enviar mediante memorando, el Plan valorado de Dotación del Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes), hacia la Gerencia General para su aprobación.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha que recibe el Plan Valorado de la Dotación de Talento Humano (desagregado entre personal actual, requerido como nuevo y vacantes), hasta la fecha que envía el Plan a la Gerencia General.							

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Planificación de la Dotación de Personal (GTH07)		TRAMITE N.		ETAPA			
Hoja 2/2					PROCEDIMIENTO: Planificación de la Dotación de Personal (GTH07-01)							
Nº	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estándar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. Inicial)			Cumplimiento del tiempo estándar (T. Utilizado/T. Estándar)	Cumplimiento del tiempo estándar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
6	Recibir, revisar, decidir y comunicar decisión sobre el Plan valorado de la Dotación de Personal.	Gerencia General			Considerar desde la fecha del memorando de envío del Plan por parte de la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha del memorando con el que envía la decisión a la Subgerencia de Talento Humano.							
7	Recibir, revisar la decisión de la Gerencia General y enviar a Desarrollo de Talento Humano la decisión.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el que envía la decisión a la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha que reasigna el trámite al Administrador/a de Desarrollo de Talento Humano							
8	Recibir la decisión de la Gerencia General y si es el caso realizar el memorando para solicitud de creación de las partidas presupuestarias para los funcionarios a contratarse y reasignar a la Subgerencia de Talento Humano, si no es el caso pasa al proceso	Administrador/a de Departamento de Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la que se recibe la decisión de la Gerencia General, hasta la fecha que se reasigna el memorando elaborado sobre la solicitud de las partidas presupuestarias a la Subgerencia de Talento Humano							
9	Tramitar el memorando de solicitud de creación de partidas presupuestarias hacia la Subgerencia Financiera.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha que se reasigna el memorando elaborado por el Administrador/ de Desarrollo de Talento Humano, sobre la solicitud de las partidas presupuestarias a la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha que se envía el memorando a la Subgerencia Financiera							
10	Recibir el memorando, gestionar la creación e las partidas con Presupuesto y comunicar la creación de las partidas a Talento Humano.	Subgerencia Financiera			Considerar desde la fecha del memorando, hasta la fecha del memorando con el que informa a la Subgerencia de Talento Humano la creación de las partidas presupuestarias							
11	Recibir la información de las partidas presupuestarias creadas y realizar el memorando de solicitud de documento de Requerimiento de Personal dirigido hacia las áreas donde se comunica que ha autorizado la contratación de personal.	Administrador/a de Departamento de Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando con el que se recibe la información de las partidas presupuestarias, hasta la fecha del memorando que se tramita hacia cada área.							
12	Elaborar el requerimiento de personal firmado por el Gerente de Área o Subgerente de Área, en el caso de las dependencias que dependen directamente de la Gerencia General y enviar mediante memorando el requerimiento de personal legalizado	Áreas			Considerar desde la fecha del memorando que se tramita a cada área, hasta la fecha del memorando que envían las áreas con el requerimiento de personal a la Subgerencia de Talento Humano.							
13	Recibir el requerimiento de personal y tramitar hacia la Subgerencia Financiera, solicitando la certificación de disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria correspondiente.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se envía el requerimiento de personal a la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha del memorando que se solicita la certificación de disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria correspondiente							
14	Recibir el memorando, gestionar la certificación de disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria correspondiente a Presupuestos y enviar el memorando con la disponibilidad presupuestaria de fondos a la Subgerencia de Talento Humano	Subgerencia Financiera			Considerar desde el memorando que se solicita la certificación de disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria correspondiente, hasta la fecha del memorando que remite a la Subgerencia de Talento Humano la certificación presupuestaria de fondos							
15	Recibir la certificación presupuestaria de fondos y empezar con el Subproceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	Administrador/a de Departamento de Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que remite a la Subgerencia de Talento Humano la certificación presupuestaria de fondos, hasta la fecha del memorando que indica que se inicie el proceso de Contratación de Personal.							
TOTAL	15						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTÁNDAR					
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			15	%	%

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES							PROCESO: Planificación de la Dotación de Personal (GTH07)		TRAMITE N.			
							PROCEDIMIENTO: Elaboración del Distributivo de Personal (GTH07-02)					
Nº	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir la información en la que constan los requerimientos de personal, consolidar y elaborar el distributivo de personal	Departamento de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando con el cual se recibe la información, hasta del fecha del memorando que recibe el Distributivo de Personal autorizado.							
2	Ajustar según la disposición del Gerente General, generar el memorando de envío del Distributivo autorizado hacia la Subgerencia Financiera solicitando la disponibilidad presupuestaria por parte de la Subgerencia de Talento Humano.	Departamento de Remuneración y Control			Considerar desde la fecha del memorando que recibe el Distributivo del Personal autorizado por la Gerencia General, hasta la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Financiera solicitando disponibilidad presupuestaria.							
3	Recibir, analizar el trámite y enviar a Presupuestos para su gestión.	Subgerencia Financiera			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Financiera solicitando disponibilidad presupuestaria, hasta la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia de Taletto Humano donde se indica la información de carga del distributivo de personal.							
4	Recibir el memorando enviado por la Subgerencia Financiera y remitir el distributivo cargado al Departamento de Remuneración y Control para su ejecución.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la Subgerencia de Taletto Humano donde se indica la información de carga del distributivo de personal, hasta la fecha del memorando donde se indica que se inicia con la ejecución del Distributivo.							
TOTAL	4						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			4		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Desarrollo y Plan de Carrera (GTH08)			TRAMITE N.			
						PROCEDIMIENTO:Desarrollo y Plan de Carrera (GTH08-01)						
Nº	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Elaborar el informe y remitir a la Subgerencia de Talento Humano para su trámite.	Analista de Desarrollo de Talento Humano			Considerar la fecha del memorando para presentar a la Subgerencia de Talento Humano, hasta la fecha del memorando que recibe la decisión de la Gerencia.							
2	Definir los posibles candidatos y elaborar el informe para que la Gerencia haga la aprobación final.	Analista de Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la decisión de la Gerencia , hasta la fecha del memorando que el Gerente devuelve el trámite con la decisión.							
3	Elaborar la Acción de Personal y notificar al empleado para que acuda a la legalización de la acción de personal	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que el Gerente devuelve el trámite con la decisión, hasta la fecha del memorando donde se indica la actualización en el sistema.							
TOTAL	3					PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%	
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%		TOTAL DE ACTIVIDADES			3			

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Concurso de Méritos y Oposición (GTH09)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Fase de Méritos (GTH09-01)							
Nº	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir y analizar el requerimiento de personal.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe el requerimiento de personal, hasta la fecha del memorando que el Subgerente de Talento Humano solicita la certificación presupuestaria.							
2	Recibir la certificación presupuestaria aprobada y elaborar la propuesta con el método de selección a aplicar.	Desarrollo de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que el Subgerente de Talento Humano solicita la certificación presupuestaria, hasta la fecha del memorando en la que la Gerencia General remite la decisión a Talento Humano.							
3	Elaborar y publicar la convocatoria para el concurso de méritos y oposición.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando donde se indica que se elabore la convocatoria, hasta la fecha en la que se convoca al Tribunal de Méritos y Oposición.							
4	Recibir y calificar las carpetas de los aspirantes al cargo.	Tribunal de Méritos y Oposición			Considerar desde la fecha del memorando con el cual se reciben las carpetas hasta la fecha del memorando donde se exponen los resultados de la fase de méritos.							
5	Recibir las solicitudes de apelación en caso de que las hubiera y convocar al tribunal de apelaciones.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha que se reciben las solicitudes de apelación hasta la fecha del memorando que se incorpora la resolución del Tribunal de Apelaciones.							
6	Elaborar el acta y definir la fecha de la fase de oposición	Tribunal de Méritos y Oposición			Considerar desde la fecha del memorando que se elabora el acta, hasta la fecha del memorando donde se indica que empieza la fase de oposición.							
TOTAL	6						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			6		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Concurso de Méritos y Oposición (GTH09)		TRAMITE N.				
						PROCEDIMIENTO: Fase de Oposición (GTH09-02)						
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Ejecutar y calificar pruebas prácticas y teóricas	Tribunal de Méritos y Oposición			Considerar desde la fecha del memorando donde se indica que se ejecutan las pruebas, hasta a la fecha del memorando en la que se comunica quienes pasan a la entrevista							
2	Realizar las entrevistas a los aspirantes	Delegado del Área			Considerar desde la fecha memorando en la que se comunica quienes pasan a la entrevista, hasta a la fecha del memorando con el cual se entregan los resultados al Tribunal de Méritos y Oposición.							
3	Elaborar el cuadro de puntajes de los aspirantes y definir el ganador del concurso	Tribunal de Méritos y Oposición			Considerar desde la fechamemorando con el cual se entregan los resultados al Tribunal de Méritos y Oposición, hasta a la fecha del memorando en la que se comunica a los aspirantes los resultados del concurso.							
4	Recibir las solicitudes de apelación en caso de que las hubiera y convocar al tribunal de apelaciones.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha memorando en la que se comunica a los aspirantes los resultados del concurso, hasta a la fecha del memorando que se incorpora la resolución del Tribunal de Apelaciones.							
5	Remitir a la Gerencia General toda la información del concurso para la aprobación final.	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha memorando que se incorpora la resolución del Tribunal de Apelaciones, hasta a la fecha que se elabora la acción de personal.							
TOTAL	5						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			5		

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES					PROCESO: Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos (GTH10)		TRAMITE N.					
					PROCEDIMIENTO: Descripción de Cargos (GTH10-01)							
N°	Actividad	RESPONSABLE	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)	
			Si	No			Fecha Inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado			
1	Recibir y analizar el trámite	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que recibe la solicitud de análisis de la creación o actualización de cargos, hasta la fecha del memorando que se envía a la Gerencia General para la aprobación final.							
2	Analizar y tomar una resolución sobre el trámite	Gerencia General			Considerar desde la fecha de memorando que se envía a la Gerencia General para la aprobación final, hasta la fecha del memorando donde se modifica el Manual de Descripción de funciones y perfiles de cargo y mapa de cargos.							
TOTAL	2					PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%	
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%		TOTAL DE ACTIVIDADES			2			

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Descripción, Valoración y Clasificación de Cargos (GTH10)			TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Valoración de Cargos (GTH10-02)								
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)			
			SI	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado					
1	Elaborar un informe en el cual se describe la nueva valorización del cargo	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que inicia la valorización del cargo, hasta la fecha del memorando donde se convoca el Comité									
2	Recibir la información sobre el cargo, revisar y aplicar la metodología para la valoración de cargo	Comité			Considerar desde la fecha memorando donde se convoca el Comité, hasta la fecha del memorando que envía a la Gerencia General									
3	Recibir y revisar el acta firmada por el comité	Gerencia General			Considerar desde del memorando que envía a la Gerencia General, hasta la fecha del memorando donde se pone en practica la decisión de la Gerencia.									
TOTAL	3						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%		
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			3				

INDICADORES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES						PROCESO: Descripción, Valoración y Reclasificación de Cargos (GTH10)		TRAMITE N.					
						PROCEDIMIENTO: Reclasificación de Cargos (GTH10-03)							
N°	Actividad	Responsable	Cumplimiento		Observaciones	Tiempo Estandar (Tiempo acordado)	Tiempo Utilizado (T. final-T. inicial)			Cumplimiento del tiempo estandar (T. Utilizado/T. Estandar)	Cumplimiento del tiempo estandar (>1 ROJO <=1 VERDE)		
			Si	No			Fecha inicio	Fecha final	Tiempo Utilizado				
1	Revisar la solicitud de reclasificación	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que se recibe la solicitud de reclasificación de cargos, hasta la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Financiera.								
2	Recibir el oficio y verificar si existe disponibilidad presupuestaria	Subgerencia Financiera			Considerar desde la fecha del memorando que se envía a la Subgerencia Financiera, hasta la fecha de memorando que envía a la Subgerencia de Talento Humano la disponibilidad presupuestaria.								
3	Recibir y revisar la disponibilidad presupuestaria	Subgerencia de Talento Humano			Considerar desde la fecha del memorando que envía a la Subgerencia de Talento Humano la disponibilidad presupuestaria, hasta la fecha del memorando que se convoca a la comisión de administración del manual de valoración y reclasificación de cargos.								
4	Analizar el requerimiento en función de la solicitud presentada por el servidor o servidora.	Comisión de la Administración del Manual de Valoración y Reclasificación de Cargos.			Considerar desde la fecha del memorando que se convoca a la comisión de administración del manual de valoración y reclasificación de cargos, hasta la fecha del memorando donde se indica que se acepta la reclasificación de cargo.								
TOTAL	4						PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO ESTANDAR				%	%	
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		%	%			TOTAL DE ACTIVIDADES			4			