



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Propuesta de rediseño de los subsistemas de
capacitación, clasificación de puestos y selección de
personal de una institución pública perteneciente a la
Coordinación Zonal 6.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título académico
de:

Ingeniero Comercial

Nombre del autor:

Andrés Oswaldo Morocho Crespo

Nombre del Director del Trabajo de Titulación:

Econ. Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo

Cuenca-Ecuador

2021

DEDICATORIA

Esté trabajo lo dedico con mucho cariño a mi familia, quienes estuvieron a mi lado sin tomar en cuenta que las cosas se tornaron complicadas, nunca dejaron de creer, apoyar y animarme para cumplir mis metas, gracias infinitas. De manera especial a mi apoyo incondicional; mi Madre, por la perseverancia y confianza depositadas en mí, dedicada al cariño enorme a mi Abuelita Obdulia a un gran hombre mi Padre Oswaldo, y a mis mejores amigos y hermanos Steven y Nathaly con cariño.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Me faltarían palabras para agradecer a cada una de las personas que estuvieron presentes y me ayudaron a cumplir esta meta.

Pero debo destacar mi profundo agradecimiento a mi familia pues contando con su apoyo es que me impulsaron a completar esta etapa de mi vida.

Agradezco de igual manera a mi Director quien con su tiempo, consejos y colaboración me supo guiar para lograr este objetivo planteado.

Igualmente, gracias a todas las personas, servidores y a las instituciones las cuáles me supieron abrir las puertas a AGROCALIDAD, y a mi querida UNIVERSIDAD por formar parte de este logro que es compartido y del cual sabré ser agradecido.

Índice de contenido

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	4
1.1 Marco Teórico.....	4
1.1.1 Recursos humanos	22
1.1.2 La Administración de los Recursos Humanos (ARH)	24
1.1.3 Capacitación	31
1.1.1 Planeación de la Capacitación.....	38
1.1.4 Clasificación de Puestos	39
1.1.5 Selección de Personal.....	43
1.2 Bibliografía de la entidad pública en la Gestión de Talento Humano	49
1.2.2 Ley Orgánica de Servicio Público	50
1.2.3 Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	52
1.2.4 Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal	53
1.2.5 Norma Técnica del subsistema de Formación y Capacitación..	55
1.2.6 Estatuto Orgánico por Procesos	56
1.2.7 Reglamento Interno para la Administración del Talento Humano	57
1.2.8 Código del Trabajo	58

CAPÍTULO 2 Marco Contextual de la Investigación.....	59
2.1 Entorno Nacional.....	59
2.2 Entorno Institucional.....	60
2.2.1 Contexto.....	61
2.2.2 Institucionalidad y Estatuto Organizacional.....	65
CAPÍTULO 3 Marco Metodológico.....	75
3.1 Fundamento de la Investigación.....	75
3.1.1 Objeto de Estudio.....	76
3.1.2 Planteamiento del Problema.....	76
3.1.3 Pregunta del Problema.....	76
3.1.4 Objetivo General.....	77
3.1.5 Objetivos Específicos.....	77
3.1.6 Tipo de Estudio (exploratorio, descriptivo, analítico, etc.).....	77
3.1.7 Método (cualitativo, cuantitativo).....	78
3.1.8 Técnicas de recopilación de Información (Encuestas).....	78
3.2 Fundamento de la estructura organizacional.....	98
3.3 Parámetros de Rediseño.....	115
Capítulo 4 Rediseño estructural organizacional.....	131
4.1 Metodología de Rediseño Organizacional.....	131
4.1.1 Metodología de la reingeniería rápida.....	138
4.1.2 Propuesta de Rediseño.....	141
4.2 Factores Críticos de Rediseño Organizacional.....	207
Conclusiones.....	213

Recomendaciones.....	216
Referencias.....	223

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Los cinco subsistemas en la ARH y su interacción.....</i>	29
Figura 2 <i>Procesos y Subprocesos en la ARH.....</i>	30
Figura 3 <i>La Capacitación como sistema.....</i>	34
Figura 4 <i>Proceso de Capacitación.....</i>	36
Figura 5 <i>Estructura Organizacional Distrital.....</i>	69
Figura 6 <i>Organigrama Institucional de la Dirección Distrital 6 Cañar.....</i>	70
Figura 7 <i>Género.....</i>	82
Figura 8 <i>Nivel de Instrucción.....</i>	83
Figura 9 <i>Servidor por Provincia.....</i>	84
Figura 10 <i>Años de servicio público en la institución.....</i>	85
Figura 11 <i>Tipo de Contratación.....</i>	86
Figura 12 <i>Cumplimiento de requerimiento de perfil de puestos.....</i>	87
Figura 13 <i>Conocimiento de asignación de responsabilidades.....</i>	88
Figura 14 <i>Interacción con el personal y la unidad de talento humano.....</i>	89
Figura 15 <i>Conocimiento de los subsistemas de Talento Humano.....</i>	90
Figura 16 <i>Expectativa de cumplimiento del Plan Anual de Capacitaciones.....</i>	91
Figura 17 <i>La institución cumple con la Clasificación de Puestos.....</i>	92
Figura 18 <i>Calificación del Subsistema de Selección de Personal en la institución.....</i>	93
Figura 19 <i>Capacitaciones en función de actividades desempeñadas.....</i>	94

Figura 20 Horas de capacitación recibidas	95
Figura 21 Consideración de proponer nuevo rediseño de subsistemas.....	96
Figura 22 Organigrama Distrital.....	98
Figura 23 Mapa de Procesos – Sistema Ecuatoriano de la Calidad.....	101
Figura 24 Proceso de Reingeniería	117
Figura 25 Cadena de Valor.....	147
Figura 26 Objetivos estratégicos institucionales.....	149

Índice de Tablas

Tabla 1 Técnicas de ARH	26
Tabla 2 Técnicas de la ARH que proporcionan datos.....	27
Tabla 3 Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.....	28
Tabla 4 Puntuaciones Extras Selección de Personal.....	44
Tabla 5 Distribución de personal por tipo de contratación.....	74
Tabla 6 Muestra para encuesta	79
Tabla 7 Usuarios de la institución pública y descripción de actividades	165

Índice de Anexos

Anexo 1 Formulario de Encuesta en línea Aplicada.....	218
--	------------

RESUMEN

La propuesta de rediseño de los subsistemas de Capacitación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal es aceptada por el 81.9% del personal que indica se requiere una mejor gestión de los subsistemas. De acuerdo a la estructura legal y documentación interna de la institución pública, es factible proponer el rediseño y a la vez aplicarlo a un periodo de corto plazo (1 año); para efectos se ha escogido la metodología Rápida RE (Reingeniería Rápida), la cual contiene tareas asignadas dentro de las 5 Etapas de la reingeniería rápida.

Los factores críticos del rediseño, en donde el riesgo de no ejecución de la propuesta se encuentra referente a los factores de recursos, factores de estructura legal y tecnológica, se explicará este supuesto y a la vez como autor en el presente estudio se motiva a la filosofía de mejora continua.

Palabras Clave: rediseño, subsistemas, institución pública, talento humano, reingeniería rápida.

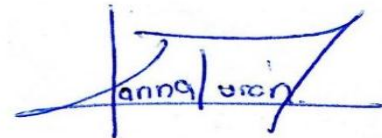
ABSTRACT

The proposal to redesign the Training, Job Classification and Personnel Selection subsystems is accepted by 81.9% of the personnel who indicate that better management of the subsystems is required. According to the legal structure and internal documentation of the public institution. It is feasible to propose the redesign and at the same time apply it to a short-term period (one year). For effects, the Rapid RE (Rapid Reengineering) methodology has been chosen, which contains tasks assigned within the 5 Stages of rapid reengineering. The critical factors of the redesign, where the risk of non-execution of the proposal is related to the resource factors, factors of legal and technological structure, this assumption will be explained and at the same time as the author in this study, the philosophy is motivated of continuous improvement.

Key Words: redesign, subsystems, public institution, human talent, rapid reengineering



Andrés Morocho Crespo
Estudiante Administración
Empresas
Código ua050961



INTRODUCCIÓN

El Talento Humano en las instituciones privadas, públicas y en cualquier tipo de empresa, en cuestión de recursos constituye la base fundamental y la razón de funcionamiento de una organización.

Por tal motivo se convierte así en el baluarte más apreciado que debe cuidar un líder, empresario, emprendedor y director de cualquier organización, transformando al talento humano en su reflejo como resultado de la identidad y prestigio con el que se obtengan y alcancen las metas organizacionales; de ahí parte el concepto desde la existencia de las empresas. El término de talento humano de hoy en día ha venido evolucionando con el tiempo y acoplándose a las nuevas formas y empresas que en la actualidad son exitosas por tomar a este recurso como parte vital en el objetivo de alcanzar el éxito.

Existen muchas maneras de cómo lo nombran las empresas u organizaciones; lo conocen como recursos humanos, talento humano, capital humano, gestión del talento, etc. con ello se han formado muchas definiciones de este recurso indispensable del cuál todas las organizaciones actualmente lo consideran como todo un sistema del que se desprenden muchos procesos que logren el objetivo de mantener, cuidar y sobre todo disponer de un personal y empleados altamente motivados, formados y seguros en su trabajo, con el fin de lograr una organización eficiente.

En nuestro país existe según la base del IESS a marzo del presente año alrededor de 630.000 empleados públicos de las diferentes organizaciones estatales, los cuales forman parte de un estado con sistemas y subsistemas para poder manejar y administrar a todo este personal, que es oficio directo de las conocidas UATH (Unidad Administrativa de Talento Humano) con la responsabilidad en todos los procesos para contratar, formar, y dar seguimiento a servidores

públicos dentro de los respectivos Ministerios y Direcciones Adscritos y/o Zonales a nivel nacional.

Los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal se encuentran establecidos como subsistemas de talento humano, dispuestos y amparados bajo la máxima normativa pública como es la Ley de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento reformado en mayo de 2019; en base a esta ley promulgada que consta en su TÍTULO V DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DE TALENTO HUMANO dispone de las definiciones de cada uno de los Sistemas y Subsistemas de Talento Humano que administraran las UATH y que responderán a directrices e indicaciones de la entidad de control principal que es el Ministerio de Trabajo (MDT).

Las labores de control y gestión al talento humano son dirigidas a las Direcciones Generales Nacionales de cada una de las instituciones públicas y éstas deciden si desconcentran procesos y responsabilidad de control a sus Direcciones Provinciales o Zonales a través de las UATH; en nuestro país de acuerdo a las disposiciones de la Secretaria Técnica Planifica Ecuador se han generado nueve zonas de planificación agrupadas por provincias de acuerdo a su tamaño límites que las conforman.

Para el presente estudio se dirigirá la investigación y aplicación a una institución pública de Agencia de Control de la Zona 6 que conforman las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. En esta Dirección Zonal se dirige una UATH de la zona la cual dispone de los procesos y controla o gestiona los subsistemas de Planificación de Talento Humano, Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Formación y Capacitación y Evaluación de Desempeño.

La labor de cada uno de estos subsistemas de Talento Humano tiene su propio propósito específico, pero al conformar un solo sistema se encuentran interrelacionados todos para con ello obtener un solo resultado o desempeño global de esta Unidad Institucional.

Cada subsistema de Talento Humano de la institución se encuentra articulado con normativas, leyes, políticas, manuales, procedimientos, diagramas de procesos que se establecen de manera estandarizada para toda institución pública o de servicio público; con ello es lo que trabaja y manejan las UATH a los diferentes procesos y competencias de la unidad, con este antecedente de encontrarse estandarizados dichos procesos se pretende en base a esta investigación y de acuerdo a diferentes escenarios y problemática que ha presentado la institución en estudio al gestionar estos subsistemas, la intención de mejorar su desempeño, en el de proponer un modelo mejorado de procedimiento, rediseño o actualización para la administración y aplicación en los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal, para en base a ello alcanzar un desarrollo mayormente efectivo y acorde a las necesidades del personal y en fundamento de la ley que rige los mismos en esta institución.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 Marco Teórico

Al hablar de los subsistemas del proceso de Gestión del Talento Humano es necesario conocer todo acerca de sus conceptos, normativa y aplicación en una institución pública; de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010, reformado el 08-May-2019, en su;

CAPÍTULO 3 DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos. - El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley. (LOSEP, 2019)

CAPÍTULO 4 DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL Art. 63.- Del subsistema de selección de personal. - Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (LOSEP, 2019)

CAPÍTULO 5 DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del Talento Humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad

reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir. (Asamblea Nacional Constituyente, 2018, p.p. 38, 47)

De acuerdo a la autora (Alles, 2011) en su libro Diccionario de Términos de Recursos Humanos, establece que:

Los recursos humanos es una disciplina perteneciente a las ciencias de la administración, si bien en la actualidad se utilizan otras denominaciones para nombrarla, tales como Capital Humano, Gestión del talento, Talento Humano y otros similares para la elección del título de esta obra preferí seguir con el nombre clásico, que es utilizado en otras lenguas.

De este modo, tanto el lector especialista en Recursos Humanos, como el que no lo es, tendrá una rápida perspectiva, tanto de la disciplina en sí, como de su historia reciente, y una opinión personal de la autora sobre su futuro próximo.

Algunas definiciones necesarias:

- Recursos Humanos. Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.
- Área de Recursos Humanos. Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.
- Subsistema. Segmento de un sistema, que por sí solo es coherente y puede llegar a funcionar de manera autónoma sin, por ello, dejar de pertenecer al sistema mayor que integra.

- Subsistemas de Recursos Humanos. Bajo este título se incluye una serie de métodos de trabajo o subsistemas en relación con las personas que integran la organización.

El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- ☐ Análisis y descripción de puestos.
- ☐ Atracción, selección e incorporación de personas.
- ☐ Evaluación de desempeño.
- ☐ Remuneraciones y beneficios.
- ☐ Desarrollo y planes de sucesión.
- ☐ Formación.

- Análisis y descripción de puestos: Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de Puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:

- Se seleccionan personas en función del puesto.

- Se evalúa el desempeño en función del puesto.

- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.

- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización, se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de Formación).

- Atracción. - selección e incorporación de personas. La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.

- Formación. - Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, lo harán en un futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

La “ruta” o el camino a recorrer comienzan con el ingreso a la organización (1) Atracción, selección e incorporación, y continúa con el paso (2) Análisis y descripción de puestos, cuando a la persona se le entrega su descriptivo de puestos. A partir de allí su

jefe evaluará su desempeño (3) y en función de las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas pertinentes (4). Luego, continúa la ruta (5) Desarrollo y planes de sucesión en función de su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado. De este modo la ruta o camino de los diferentes colaboradores a través del tiempo se relaciona con todos los subsistemas de Recursos Humanos. En la secuencia no hemos mencionado Remuneraciones y beneficios como un paso específico: sin embargo, se relaciona con todos los restantes. (Alles, 2011, p. 23-33)

Las leyes ecuatorianas a partir de la creación de la nueva constitución por la asamblea constituyente, en la línea de tiempo de la legislación nacional se ha efectuado cambios y reformas muy importantes y considerables en cuanto al ámbito laboral para una mejora en el sistema de gestión del Talento Humano; una de estas y/o las más notables tendríamos:

Mandato Constituyente Número 8 - Tercerización e Intermediación Laboral

“Artículo 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador”

Artículo 2.- Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas.

Artículo 3.- Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias.

Artículo 4.- En los contratos a que se refiere el artículo anterior, la relación laboral operará entre los prestadores de actividades complementarias y el personal

Artículo 5.- En el contrato de trabajo que se suscriba entre la empresa que se dedica a actividades complementarias y cada uno de sus trabajadores, en ningún caso se pactara una remuneración inferior a la básica unificada o a los mínimos sectoriales

Artículo 6.- Las empresas de actividades complementarias y las usuarias no pueden entre sí, ser matriz, filial, subsidiario ni relacionado, ni tener participación o relación societaria de ningún tipo.

Artículo 7.- Las violaciones de las normas del Código del Trabajo, serán sancionadas en la forma prescrita en los artículos pertinentes de dicho cuerpo legal.

(Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008, p. 1-9)

Según estos artículos del mandato constituyente 8 emitido por la Asamblea Nacional Constituyente en 2008, van directamente relacionados con la relación entre empleador y trabajador o servidor público en caso de estudio actual; por ende, la gestión de talento humano se encuentra desde la fecha estipulada y regida por este mandato que no podrá ser violado por ser una ley suprema contemplada en la constitución y que los subsistemas de talento humano estarán alineadas en esta base legal para ejecutar procesos de selección, contratación, evaluación y capacitación que serían los subsistemas base que se experimenta en una relación laboral.

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2019-023

En ejercicio de las atribuciones que confieren los artículos 51 literal a) y 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público; así como, los artículos 215 y 223 de su Reglamento General.

ACUERDA:

EXPEDIR LA REFORMA AL ACUERDO MINISTERIAL NRO. MDT-2018-0041,
QUE EXPIDE LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO

Art. 1.- Luego de la DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA, inclúyase la
siguiente disposición:

“TERCERA. - Para dar cumplimiento al registro de la información en el módulo
del Sistema Informático Integrado del Talento Humano – SIITH del subsistema de
evaluación del desempeño durante el periodo de evaluación correspondiente al año 2019,
se ajustarán los plazos y términos determinados en esta Norma Técnica de conformidad
a lo siguiente:

En las instituciones y entidades que forman parte de la Función Ejecutiva:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño y el cronograma de actividades hasta el mes de febrero de 2019.
- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos el proceso de Evaluación del Desempeño hasta el 11 de febrero de 2019.
- c) Validar los indicadores de gestión operativa establecidos por cada unidad o proceso interno hasta el 28 de febrero de 2019; y,
- d) Elaborar y dar a conocer el formato de asignación de responsabilidades al servidor público evaluado hasta el 28 de febrero de 2019.

En las demás instituciones y entidades dentro del ámbito de la presente Norma Técnica:

- a) Elaborar el plan anual de evaluación de desempeño y el cronograma de actividades hasta el mes de marzo del 2019;

- b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos el proceso de Evaluación del Desempeño hasta el 11 de marzo de 2019;
- c) Validar los indicadores de gestión operativa establecidos por cada unidad o proceso interno hasta el 29 de marzo de 2019; y,
- d) Elaborar y dar a conocer el formato de asignación de responsabilidades al servidor público evaluado hasta el 29 de marzo de 2019.

Una vez ejecutadas las actividades antes descritas se continuará con las acciones determinadas hasta la finalización del período de evaluación de acuerdo a los plazos y términos establecidos en la presente Norma Técnica.

La presente disposición es de cumplimiento obligatorio y su inobservancia generará responsabilidad administrativa de conformidad a las Disposiciones Sexta y Décima de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales a las que hubiera lugar”.

Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0059

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

ACUERDA:

REFORMAR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 1.- Sustitúyase el cuadro adjunto al literal a) del artículo 32 por el siguiente:

Art. 2.- Inclúyase el literal c) en el artículo 32 de conformidad con lo siguiente:

“c) A los Héroes y Heroínas, certificados como tal por el organismo estatal correspondiente, se les otorgará un puntaje inicial de 10 puntos. Asimismo, a las y los

excombatientes certificados como tal por el organismo estatal correspondiente, se les otorgará un puntaje inicial de 5 puntos.”

Art. 3.- Sustitúyase el literal b) del artículo 33 por lo siguiente:

“b) Experiencia en la Red Pública Integral de Salud: En el caso de las y los profesionales de la salud que se encuentren laborando en las instituciones de la Red Pública Integral de Salud de manera continua a la fecha de postulación recibirán dos (2) puntos en caso de que superen los trece (13) meses de permanencia en el mismo establecimiento de salud. En caso de que el tiempo de permanencia continua en el mismo establecimiento de salud en el que viene prestado sus servicios supere los cuatro (4) años, se otorgará cuatro (4) puntos adicionales para un total de seis (6) puntos. Si la o el postulante está prestando sus servicios como profesional de la salud en otro establecimiento de salud de la Red Pública Integral de Salud por un tiempo superior a trece (13) meses, recibirá únicamente dos (2) puntos.”

Art.4.- Inclúyase el literal e) al final del artículo 33 de conformidad a lo siguiente:

“e) Experiencia de la y los profesionales de la salud vinculados a través del Plan Retorno: En el caso de las y los profesionales de la salud que se hubieren vinculado a los establecimientos de salud a través del Plan Ecuador Saludable y que al momento de la postulación se encuentren prestando sus servicios en el mismo establecimiento de salud, se les concederá dos (2) puntos adicionales como incentivo de su traslado desde el exterior al Ecuador.”

(Ministerio de Trabajo, 2017)

Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0136

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 51 literales a) y g) de la Ley Orgánica del Servicio Público,

ACUERDA:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN

CAPÍTULO I

DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1.- Objeto

Art. 2.- Ámbito de aplicación

Art. 3.- Del proceso de formación y capacitación

CAPÍTULO II

DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Art. 4.- De los responsables de formación y capacitación

Art. 5.- Del Comité Interinstitucional de Formación y Capacitación

Art. 6.- Del Ministerio de Relaciones Laborales

Art. 7.- De la autoridad nominadora institucional

Art. 8.- De las Unidades de Administración de Talento Humano

CAPÍTULO III

DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Art. 9.- De la formación

Art. 10.- De los requisitos para acceder a la formación

Art. 11.- De la Capacitación

Art. 12.- De las clases de capacitación

Art. 13.- Del plan institucional de capacitación

Art. 14.- De la capacitación no programada

Art. 15 De los efectos de la formación y capacitación

Art. 16.- De los convenios de devengación

CAPÍTULO IV

DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Art. 17.- De los componentes del proceso

Art. 18.- De la detección de necesidades de capacitación

Art. 19.- De la elaboración del plan

Art. 20.- de programación

Art. 21.- De la ejecución

Art. 22 De la evaluación

Art. 23 Del plan de mejoramiento

Art. 24.- De la entrega de certificados de capacitación

CAPÍTULO V

DE LA CALIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Art. 25.- Servicios especializados de capacitación

Art. 26.- De la calificación y registro de servicios de capacitación

Art. 27.- De los requisitos para la calificación y registro de personas naturales

Art. 28.- De los requisitos para la calificación y registro de las personas jurídicas

Art. 29.- De las capacitaciones en el exterior.

(Ministerio de Relaciones Laborales, 2015, p.p. 1-7)

De este acuerdo Ministerial emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales en el cual a partir de su fecha de publicación en el registro oficial entra en vigencia y es de estricto cumplimiento a la base legal de toda institución pública del estado ecuatoriano, en la aplicación y gestión del subsistema de formación y capacitación dentro del sistema de talento humano; de este hecho prevalece que las UATH tanto a nivel nacional como a nivel zonal son responsables del ejecutar estos procesos, socializarlos y obtener resultados favorables en su gestión.

De acuerdo al estudio de esta investigación en la institución pública de la Zona 6 se encuentran algunos puntos críticos y de mejora que sirven de hallazgos para corregir algunos inconvenientes o realidades de acuerdo a necesidades y forma de aplicación de una gestión institucional óptima.

Los puntos dentro de la normativa que serían críticos van relacionados en el CAPÍTULO III Art. 14.- De la capacitación no programada; luego en el CAPÍTULO IV Art. 18.- De la detección de necesidades de capacitación; Art. 19.- De la elaboración del plan, Art. 21.- De la ejecución, Art. 22 De la evaluación, Art. 23 Del plan de mejoramiento, Art. 24.- De la entrega de certificados de capacitación.

En estos temas se tratarán y plantearán la problemática tanto como la propuesta de mejora para un posible rediseño de la gestión del subsistema de formación y

capacitación; lo trataremos en esta investigación en el CAPÍTULO IV para analizar y emitir distintos puntos de vista y escenarios que resultaron como hallazgos que no están conforme a la realidad de la institución pública en la Zona 6.

Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0027 Reforma Norma Técnica de Clasificación de Puestos

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

ACUERDA:

REFORMAR EL ACUERDO No. MRL-2014-0188, PUBLICADO EN EL SEGUNDO SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 351, DE 9 DE OCTUBRE DE 2014

Artículo Único. - En el acuerdo No. MRL-2014-0188, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 351 de 9 de octubre de 2014, incorpórese la siguiente disposición general:

“Los manuales de puestos institucionales o perfiles provisionales que hayan sido aprobados por el Ministerio del Trabajo con grados superiores al grado 13 de la Escala de 20 grados, no requerirán ser ajustados en aplicación al presente Acuerdo.”

Esta base y entorno legal que se relaciona en contexto con la normativa ecuatoriana en cuanto a la gestión de los subsistemas de Talento Humano y son los últimos documentos y reformas legales publicadas como acuerdos ministeriales e institucionales en la página del Ministerio de Trabajo.

En relación a la administración de la plataforma del SIITH (Sistema Informático Integrado de Talento Humano) podemos acotar que su gestión viene ejecutándose directamente por las UATH en cada institución pública, en la que el Ministerio de

Trabajo controla la información institucional pública proporcionada a nivel nacional en función o rigiéndose en su normativa de proceso; para el uso adecuado se encuentra normado mediante,

Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0093

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 51 letras a) y e) de la Ley Orgánica del Servicio Público y el artículo 133 de su Reglamento General,

ACUERDA:

EXPEDIR LA NORMA TÉCNICA PARA EL USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIONES- SIITH

CAPÍTULO I

OBJETO Y ÁMBITO

CAPÍTULO II

DEL SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIONES – SIITH

CAPÍTULO III

OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SIITH

CAPÍTULO IV

DE LAS CLAVES Y EL SOPORTE TÉCNICO DEL SIITH

Este Acuerdo Ministerial también tiene integrado y expide un;

INSTRUCTIVO PARA EL INGRESO DE INFORMACIÓN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIONES (SIITH)

1. Del ingreso inicial de información

1.1 Datos Institucionales

1.2 Información del puesto

1.3 Información del Talento Humano

2. Del archivo de personal

2.1 Ficha de datos personales

2.2 Declaración de domicilio

2.3 Fotografía

2.4 Fotocopia a color de la cédula ciudadana

2.5 Fotocopia del certificado de votación

2.6 Impresión del mecanizado general y el resumen de aportaciones del IESS;

2.7 Partidas de nacimiento o fotocopias de las cédulas de los hijos menores de 18 años;

2.8 Declaración juramentada de bienes.

2.9 Certificación bancaria en la que conste la cuenta personal

2.10 Fotocopia certificada del último título académico obtenido;

2.11 Certificado de estudios por parte de la institución académica;

2.12 Certificado de egresamiento;

2.13 Certificado de registro del último título académico por parte de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (registro en línea);

2.14 Fotocopias notariadas de los certificados de los eventos de capacitación;

2.15 Fotocopias notariadas de publicaciones en caso de tenerlas y fotocopia de la portada de la publicación.

(Ministerio de Relaciones Laborales, 2013, p.p, 1-13)

- La Asamblea Nacional a través de su función ejecutiva y legislativa luego de haber discutido desde el año 2017 en varios debates el “PROYECTO DE LEY ORGÁNICA REFORMATORIA DE LA LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS” y para el año 2019 siendo en esta fecha el último debate el cual es finalmente aprobado por el pleno de la Asamblea; se emite finalmente en registro oficial N°118 y en ejercicio de las facultades conferidas por la Constitución y la Ley, expide:

LEY ORGÁNICA REFORMATORIA DE LA LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

Artículo 1.- Sustitúyase el texto del artículo 47 por el siguiente:

“Art. 47.- CONTROL Y AUDITORIA. - Las empresas públicas estarán sujetas a los siguientes controles:

1. A la Contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, y esta Ley;
2. A la Unidad de Auditoría Interna de la empresa pública, que ejecutará auditorias y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta Ley; y,
3. Al Consejo de Participación Ciudadana, en los términos en que su Ley Orgánica lo señale.

La Contraloría General del Estado dirigirá el sistema de Control Administrativo en las empresas públicas, que se compone de los Sistemas de Control Externo e Interno establecidos en esta Ley.

Las empresas públicas, sus filiales y subsidiarias y las de economía mixta, deberán contratar con sus propios recursos, auditorías financieras externas e independientes a través de compañías privadas especializadas de auditoría,

debidamente acreditadas y registradas en la Contraloría General del Estado, aplicando los procedimientos que correspondan de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y demás normas secundarias de aplicación pertinentes, sin perjuicio de las auditorías externas que pueda efectuar la Contraloría General del Estado.

La Contraloría General del Estado, mantendrá un registro actualizado de compañías privadas de auditoría externa independientes, que podrán ser contratadas para realizar auditorías financieras externas, mismas que serán

calificadas por su profesionalidad y debidamente facultadas para ejercer sus actividades en el país. Dicho registro será publicado en la página web institucional de la Contraloría General del Estado.

Para el efecto, las empresas públicas, sus filiales y subsidiarias y las de economía mixta, deberán prever obligatoriamente este tipo de contrataciones en la planificación institucional y en su presupuesto anual, de

manera que estén en capacidad de emitir la respectiva certificación presupuestaria para iniciar los procesos de contratación de firmas privadas de auditoría que requieran.

El informe resultante de esta auditoría financiera externa será suscrito por el contador público de la empresa auditada y por el representante legal de la compañía privada de auditoría.

La empresa pública contará con una unidad de Auditoría interna de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, encargada de realizar el control previo y concurrente.

La Auditoría financiera externa o interna, no podrá modificar las resoluciones adoptadas por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus atribuciones, facultades o competencias.”

Disposición Transitoria Única. - En el plazo de cuarenta y cinco días contados a partir de la publicación de esta Ley en el Registro Oficial, la Contraloría General del Estado publicará en su página web institucional, el listado de

las compañías privadas de auditoría autorizadas para ser contratadas por las empresas públicas, sus subsidiarias y las de economía mixta, así como los requisitos y condiciones que deberán cumplir las compañías privadas que realizarán las auditorías financieras para su calificación y permanencia en el registro.

Las sociedades anónimas en las que el Estado es accionista mayoritario, sus filiales y subsidiarias, las de economía mixta y las empresas públicas sujetas a la Ley Orgánica e Empresas Públicas, dentro del plazo de noventa días contados a partir de la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial, contratarán las auditorías financieras externas de sus estados financieros.

Disposición final. - La presente Ley Orgánica Reformatoria, entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial. (Barrezueta, 2020, p. 1-4).

Según Chiavenato 2016, en la Parte II de su libro Administración de Recursos Humanos;

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. A través de técnicas.
4. En una organización.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

1.1.1 Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, 2016, p.p. 93, 95)

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad,

experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Chiavenato, 2016, p.p. 93, 95)

1.1.1.2 Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas con las que las organizaciones administran a sus participantes, Likert 1975, adoptó un interesante modelo comparativo al que le dio el nombre de sistemas de administración.

La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles. Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos únicamente cuatro variables organizacionales, a saber: el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicaciones, la relación interpersonal y los sistemas de recompensas y de sanciones como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

a) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización.

b) Sistema de comunicaciones: define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.

c) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas.

Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.

d) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora. (Chiavenato, 2016, p. 106).

1.1.2 La Administración de los Recursos Humanos (ARH)

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

1.1.2.1 CARÁCTER MULTIVARIADO DE LA ARH

La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes,

disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (Chiavenato, 2016, p.p. 112, 113)

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización. Algunas de las técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que se resumen en la figura 4.2, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos. (Chiavenato, 2016, p.p. 112, 113)

Tabla 1

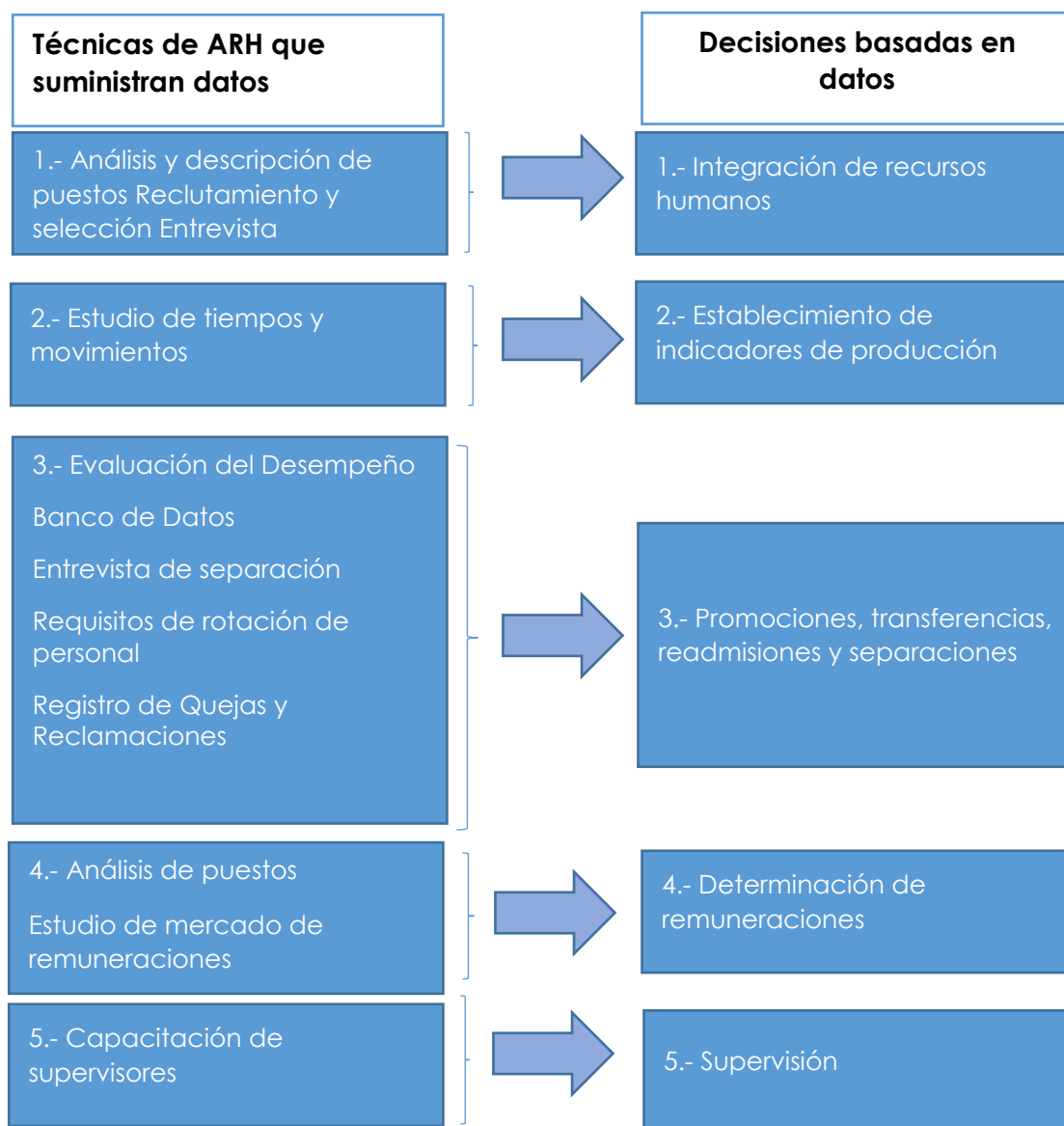
Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
• Estudio del mercado del trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera.	• Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y Seguridad. • Etcétera.

Nota. Relación de técnicas de ARH vinculadas con el ambiente interno y externo de la organización. Tomada de *El capital humano de las organizaciones* [Figura 4.1], I. Chiavenato, 2016.

Tabla 2

Técnicas de la ARH que proporcionan datos y decisiones de la ARH basada en datos.



Nota. Técnicas y Decisiones de la ARH, relación basada en datos. Tomada de *El capital humano de las organizaciones* [figura 4.3], I. Chiavenato, 2016.

1.1.2.2 ARH COMO PROCESO

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en las organizaciones un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Tabla 3

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.

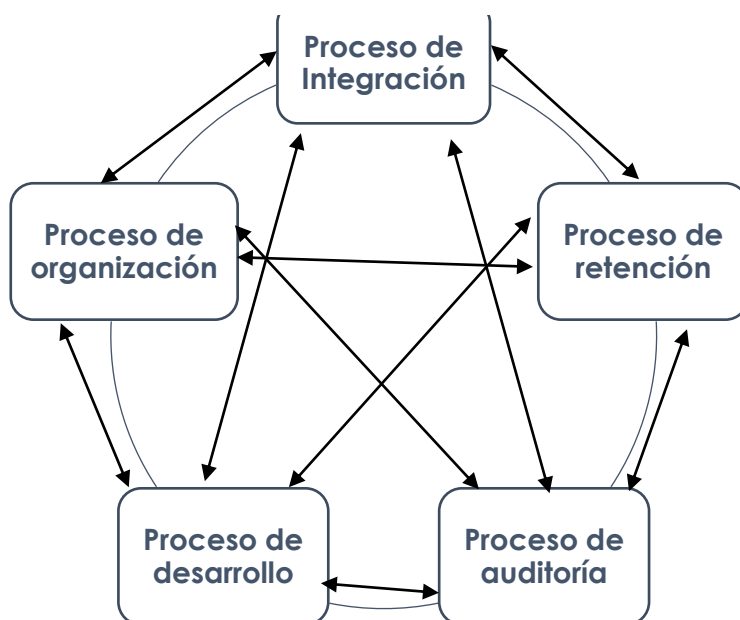
Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
Integración	Quienes trabajan en la institución.	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización.	Socialización de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño.
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y Seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Nota. Procesos básicos en la administración de recursos humanos, objetivos y actividades relacionadas. Tomada de *Capital Humano de las Organizaciones* [cuadro 4.1], I. Chiavenato, 2016.

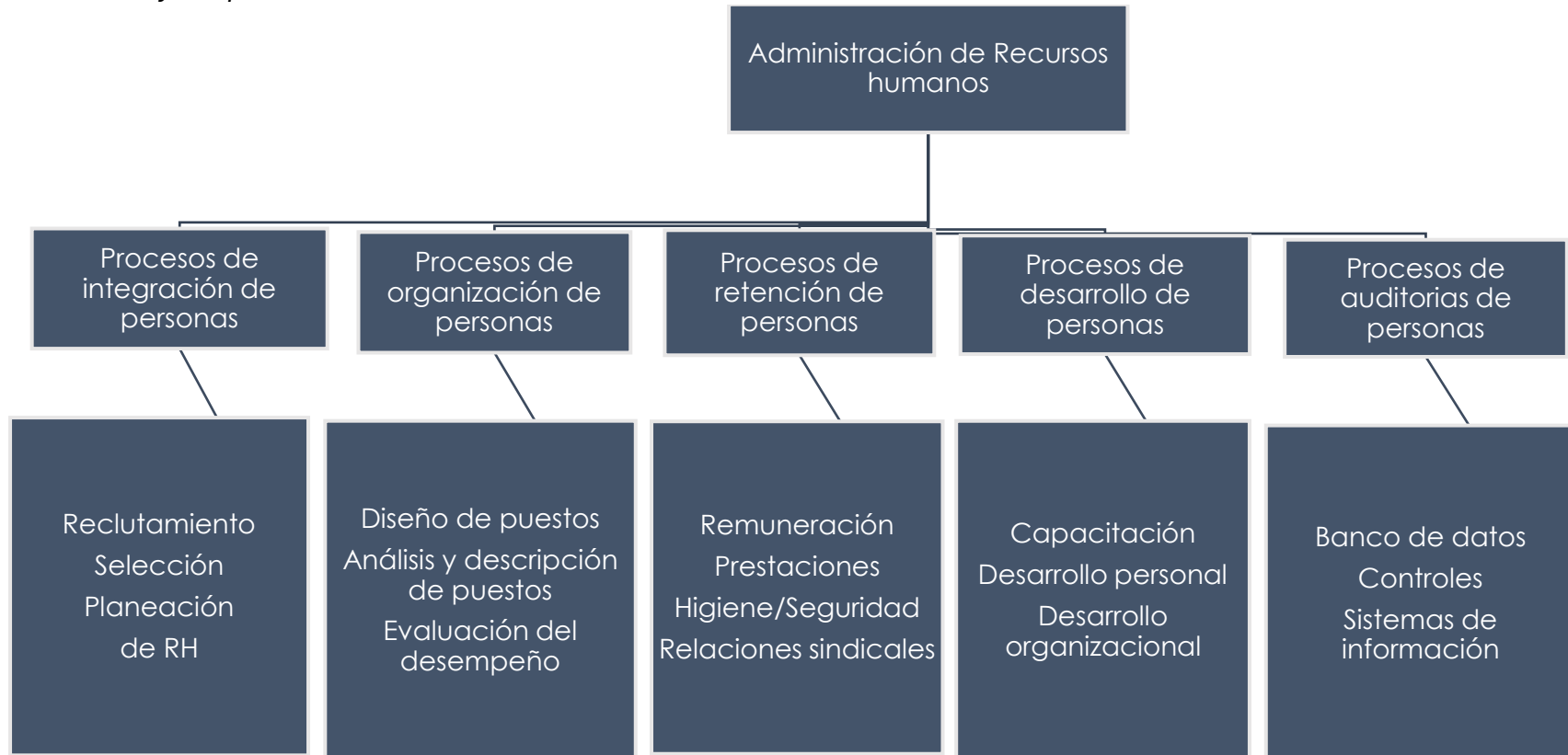
Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se muestra en la figura 4.11. Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

Figura 1

Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.



Nota. Subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción en la organización. Tomada de *El capital humano de las organizaciones* [figura 4.1], I. Chiavenato, 2016.

Figura 2*Procesos y Subprocesos en la ARH.*

Nota. Procesos y Subprocesos entre las personas y la organización. Tomado de El capital humano de las organizaciones [Figura 4.12],

I. Chiavenato, 2016.

El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Son extremadamente variables, y aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida (Chiavenato, 2016, p.p. 118, 119).

1.1.3 Capacitación

La Capacitación es un aprendizaje y formación profesional continua que está contemplado fundamentalmente en la ley de servicio público que norma a todos los servidores públicos, y del cual cada funcionario, empleado, directorio, mandos medios y mandos altos en un institución deben educarse y comprometerse a aprovechar las ofertas de coaching o capacitación en todas las formas ofertadas siempre que cumplan lo requerido y alineado a la demanda de las personas que conforman cada uno y distinto oficio o puesto organizacional.

El proceso de capacitación tiene su propio procedimiento de aplicación y gestión en la institución en estudio y generalmente en las entidades públicas estas capacitaciones al personal se desarrollan por un plan anual de capacitación que es encuestado un periodo anterior a los servidores públicos y los cuales están bajo la vigilancia y aprobación en primera instancia por las UATH de cada institución y verificación a través de réplicas y encuestas de satisfacción de cada curso o capacitación tomada y como

entidad de máximo control de los recursos a las instituciones públicas es el Ministerio de Trabajo (MDT).

1.1.3.1 *Concepto de Capacitación*

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

De acuerdo al concepto que indica Chiavenato 2016; la palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;

Otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2016, p. 385)

Dentro de una concepción más limitada Flippo 1970, explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee 1961 subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una

habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos 1970, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Algunos autores van más allá como Hoyler 1970, que considera que la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

1.1.3.2 *Objetivos de la Capacitación*

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2016, p. 387)

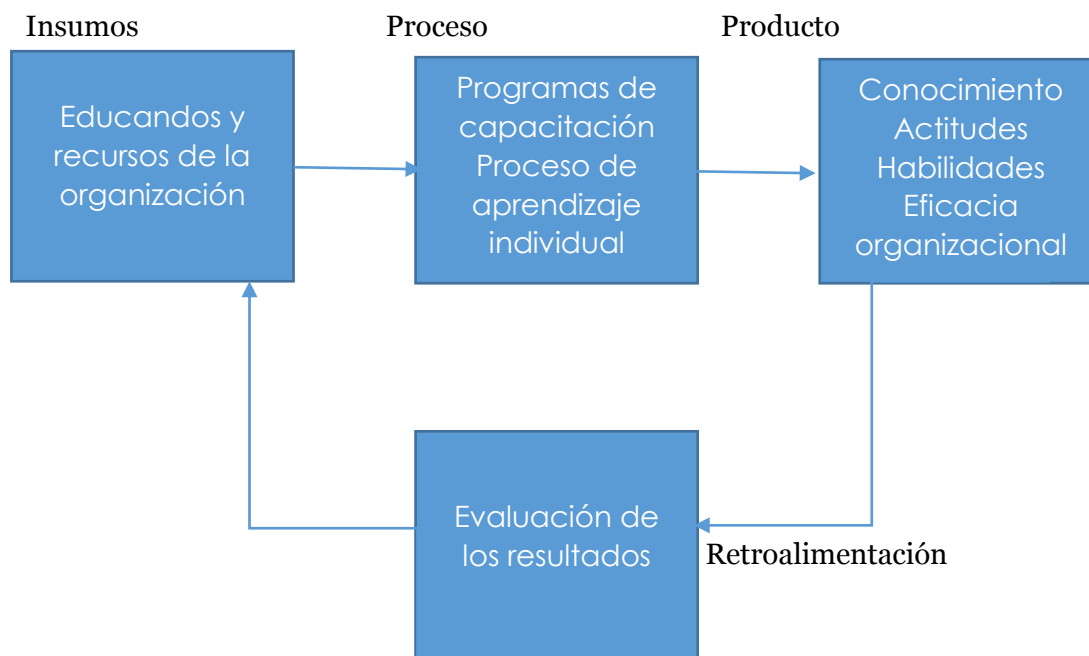
1.1.3.3 Ciclo de la Capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. (Chiavenato, 2016, p. 388)

Figura 3

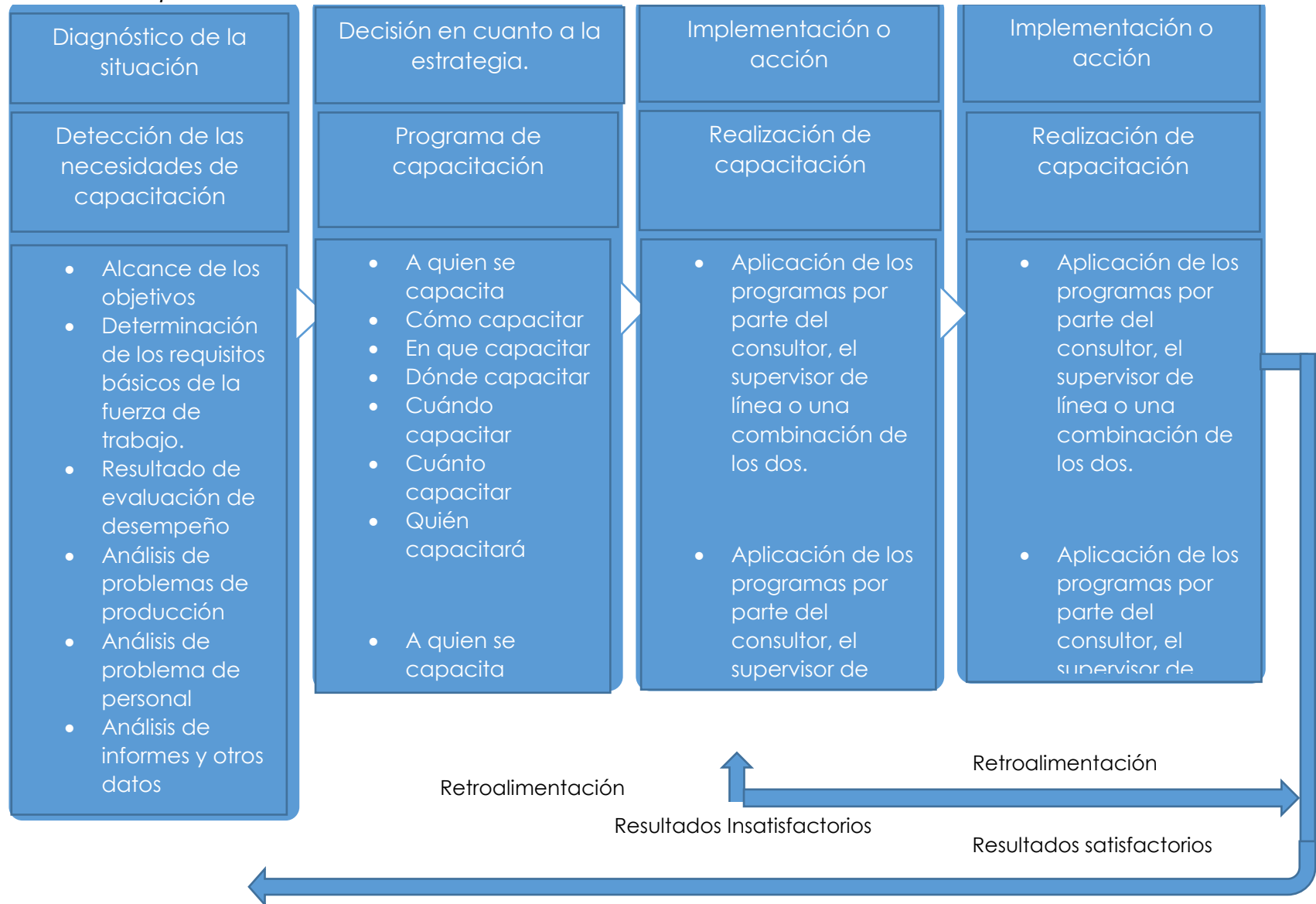
La Capacitación como sistema.



Nota. La capacitación como sistema en los procesos de la organización y su ciclo., *El capital humano de las organizaciones*, [Figura 14.2], I. Chiavenato, 2016.

Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- 1.** Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
- 2.** Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- 3.** Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- 4.** Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (Chiavenato, 2016, p. 389)

Figura 4**Proceso de Capacitación**

Nota. Etapas de Proceso de Ciclo de Capacitación. Tomado de *El capital humano de las organizaciones* [Figura 14.4], I. Chiavenato, 2016.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

1.1.3.4 Programa de Capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?

11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?

12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

• ¿QUÉ se debe enseñar? • ¿QUIÉN debe aprender? • ¿CUÁNDO se debe enseñar? • ¿DÓNDE se debe enseñar? • ¿CÓMO se debe enseñar? • ¿QUIÉN lo debe enseñar? (Chiavenato, 2016, p. 397)

1.1.1 Planeación de la Capacitación

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- 2.** Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- 3.** Definición clara del objetivo de la capacitación.
- 4.** División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- 5.** Determinación del contenido de la capacitación.
- 6.** Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- 7.** Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación,

como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.

8. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:

- a) Número de personas.
- b) Tiempo disponible.
- c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.

d) Características personales de conducta.

9. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.

10. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.

11. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

12. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada. (*Chiavenato, 2016, p. 398*)

1.1.4 Clasificación de Puestos

En las instituciones públicas la clasificación de puestos y cargos vienen designadas y desarrollados en alineación a cada actividad que pertenezca su gestión y a ello lo viene aprobado por el MDT (Ministerio de Trabajo) a través del distributivo de puestos de la institución o la descripción y perfil de puestos de cada entidad en sus organigramas respectivamente.

Por ende podríamos desde este punto de vista conceptualizar a la clasificación de puestos como la distribución en la asignación de cargos y/o puestos que articulan desde las bases una labor directa de los subsistemas para complementar a un sistema global del cual se interrelacionan y dependen mutuamente en la institución, que será ocupado cada uno por una persona la cual deberá cumplir con los estándares y exigencias mínimas del perfil del puesto para en base a la idoneidad y eficiencia de esta elección y clasificación alcanzar los objetivos y resultados institucionales.

1.1.4.1 Concepto de Puesto

Según *Chiavenato 2016*, indica en su capítulo 7 *Diseño de puestos* que el concepto de Puesto:

Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. (Chiavenato, 2016, p. 203)

Para una organización gubernamental un puesto se considera como el cargo de un servidor público, el cual desempeña dentro de la entidad y en base a sus competencias, habilidades, alcance profesional, académico y personal, se le posiciona dentro de una escala y clasificación de puestos que está siempre siendo aprobado y alineado al Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos efectuado y lo controla el MDT.

1.1.4.2 *Concepto de diseño del puesto*

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a.** El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b.** Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c.** A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d.** A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

El diseño de puestos casi nunca es responsabilidad del departamento de administración de personal. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos típicamente fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos típicos de oficina) que se encargan de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos —de las áreas administrativas, financiera y mercadológicas— son por lo general diseñados por las gerencias respectivas en un proceso continuo de resolución de problemas.

Esto significa que los puestos no son estables, ni estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecno- lógicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Actualmente, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía. (Chiavenato, 2016, p.p. 204. 205)

1.1.4.3 *Objetivos de la administración y análisis de puestos*

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

- 1.** Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
- 2.** Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
- 3.** Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
- 4.** Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización

y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.

5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.

6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.

7. Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos. (Chiavenato, 2016, p.p. 235, 236)

1.1.5 Selección de Personal

La selección de personal es un subsistema primordial y crítico dentro de los Recursos Humanos y/o Talento Humano, es así que su interrelación con el reclutamiento del personal y el desarrollo eficiente de estos procesos reflejara en la selección adecuada de los candidatos que aprueben y merezcan para conformar lo mejor del talento institucional, esto se verá evidenciado con la capacidad que disponga la totalidad del personal en alcanzar los objetivos con resultados óptimos en la gestión o giro de negocio.

Este subsistema y la ejecución de su procedimiento y estructura disponen de un lineamiento directo a través de la norma técnica de selección de personal en el sector público; que se analizará más adelante en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Inicialmente se empezará con las definiciones y temas que trata nuevamente (I. Chiavenato, 2016) en su capítulo 6 Selección de Personal.

Tabla 4*Puntuaciones Extras Selección de Personal*

<i>ACCIÓN AFIRMATIVA</i>	<i>PUNTUACIÓN EXTRA</i>
<i>Persona retornada</i>	<i>2</i>
<i>Autodefinición étnica: indígena, afroecuatoriano o montubio</i>	<i>2</i>
<i>Postulante local (excepto en capitales provinciales y provincia Insular de Galápagos)</i>	<i>2</i>

Nota. Puntuaciones Extras a obtener dentro de un concurso por méritos y oposición en el proceso de Selección de Personal. Tomado de *Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0059*, 2017.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2016, p. 169)

1.1.5.1 Proceso de Selección de Personal

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo. (Chiavenato, 2016, p.p. 169, 170)

1.1.5.2 Técnicas de selección de personal

Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

1.1.5.2.1 Entrevista

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado

o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. (Chiavenato, 2016, p. 177)

1.1.5.2.2 Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.).

Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato, 2016, p. 182)

1.1.5.2.3 Test Psicológicos

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas. (Chiavenato, 2016, p. 185)

1.1.5.2.3.1 Test de Personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. (Chiavenato, 2016, p. 188)

1.1.5.2.4 Técnicas de Simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena.

Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo.

La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta. (Chiavenato, 2016, p. 188)

1.2 Bibliografía de la entidad pública en la Gestión de Talento Humano.

En la entidad de estudio a través de la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) que se encuentra centralizado desde Planta Central (Quito) que sería para términos aplicativos la Dirección General de Administración y Gestión de Recursos Humanos, la cual maneja y supervisa todas las áreas de recursos humanos en las siete Direcciones Zonales que tiene esta Agencia y que por ende esta dirección general es quien emite y transmite por los diferentes medios las directrices, indicaciones, normativa, procedimientos, manuales, y documentos oficiales en lineamiento de cada proceso que trabajan cada unidad de talento humano en las diferentes dependencias a nivel nacional.

Con esta premisa introductoria es indicar que los documentos que se disponen y los cuáles se solicitó formalmente a la Dirección Zonal 6 de la entidad en estudio nos presentó los documentos legales y de aplicabilidad que manejan en dicha dependencia, de la cuál en este apartado se pretenderá realizar una revisión a la bibliografía de la gestión de talento humano que es utilizada y contiene en cada uno de estos documentos los cuales han sido aprobados y redirigidos de igual manera como indicamos anteriormente por la entidad de control a los servidores públicos que es el Ministerio de Trabajo.

Pues empezaremos a realizar esta revisión y a encontrar las evidencias posibles de la bibliografía aplicada y es claro aclarar que al ser documentos de dominio público y gubernamentales aplicados a todo un sector público los mismos y si no es en su gran mayoría han sido elaborados por las entidades u organizaciones de control superior, claro está que también se hará una revisión a los documentos internos elaborados por esta misma institución conocida como normativa interna institucional que por lo general

viene o se desprende de una ley orgánica o normativa superior para adaptarle a la realidad de la institución y tratar de que la misma sea más dirigida al sector que se dedica sus trabajadores y/o servidores públicos y que contendrán términos fáciles y amigables de comprender; estos documentos son técnicos y administrativos que se encuentran disponibles y que son aprobados en primera instancia por la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica y para la aplicación por su Dirección Ejecutiva, Dirección General de Recursos Humanos y el MDT en cuanto a toda documentación y normativa oficial de cada proceso en esta institución.

Iniciaremos con la mayor normativa dentro del servicio público que es la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) la que ya se habló de la misma en la introducción y como antecedente en este presente trabajo;

1.2.2 Ley Orgánica de Servicio Público

Esta Ley Orgánica que se puede descargar en los diferentes medios oficiales del gobierno y es conocida como la LOSEP, por lo que la institución en estudio al ser una Agencia Gubernamental se encuentra estrictamente regida bajo esta ley la cual esta publicada con:

Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010

Última modificación: 08-may.-2019

Estado: Reformado

La presente revisión se la realizará en estableciendo los cambios y reformas más relevantes que se realizó a la LOSEP actualmente; con ello indicaremos que la modificación anterior fue el 02-ago.-2018 y entre las modificaciones está en el Art.33 en su segundo párrafo “Las y los servidores tendrán derecho a permiso para atención médica hasta por dos horas, siempre que se justifique con certificado médico

correspondiente otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o avalado por los centros de salud pública.”

En la modificación de 08-may.-2019, igualmente en su Art.33 y segundo párrafo se da el cambio a “Las y los servidores tendrán derecho a permiso para atención médica por el tiempo que sea necesario, incluido el tiempo de traslado desde su domicilio o lugar de trabajo, siempre que se justifique tal particular con el certificado médico correspondiente otorgado por el médico que efectuó la atención médica.”

La Asamblea Nacional Constituyente, a través de los asambleístas y las respectivas comisiones para legislar y modificar o presentar nuevas leyes al poder ejecutivo en aprobación del presidente de la república y en aplicación y coordinación de la presente ley por el Ministerio de Relaciones Laborales, ahora reconocido como Ministerio de Trabajo (MDT).

El presente documento tiene 136 Artículos, en 72 fojas y compuesto por XII TÍTULOS y los que refieren al tema de estudio específicamente inician desde el TÍTULO V DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO CAPÍTULO 3 DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO; *Art. 61.-* Del Subsistema de clasificación de puestos; *Art. 62.-* Obligatoriedad del subsistema de clasificación, CAPÍTULO 4 DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL; *Art. 63.-* Del subsistema de selección de personal, CAPÍTULO 5 DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN; *Art. 69 .-*De la Formación de las y los servidores públicos, *Art. 70.-* Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal, *Art. 71.-* Programas de formación y capacitación, *Art. 72* Planeación y dirección de la capacitación, *Art. 73.-* Efectos de la formación y la capacitación, *Art. 74.-* Incumplimiento de obligaciones;

El presente documento se encuentra actualizado y a disposición para la gestión del talento humano por parte de entidad pública en estudio de acuerdo a la Asamblea Nacional. (Asamblea Nacional Constituyente, 2018)

1.2.3 Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

Documento elaborado por Decreto Ejecutivo 710, Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011, última modificación: 03-sep.-2019, Estado: Reformado.

Los cambios y reformas que presente se encuentran en el Art. 143 que indica con Nota: Incisos segundo sustituido y cuarto, quinto y onceavo reformados por artículo 3 de Decreto Ejecutivo No. 858, publicado en Registro Oficial Suplemento 31 de 3 de septiembre del 2019. Este mismo artículo reformativo (Art. 3) dispone eliminar del inciso cuarto la frase "en el que se incluye la renovación"; el inciso cuarto fue eliminado por la Resolución de la Corte Constitucional No. 48, publicada en Registro Oficial Suplemento 2 de 6 de abril del 2017; frase ésta que se encuentra en el inciso cuarto del artículo original de este Reglamento.

Dispone de 291 Artículos con 86 fojas, enmarcados y alineados directamente a la gestión en el sector público con la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), los artículos que van en relación al estudio están:

CAPÍTULO IV DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO *Art. 162.-* Subsistema de clasificación de puestos, *Art. 163.-* Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos, *Art. 164.-* Análisis y descripción de puestos, *Art. 165.-* Valoración de puestos, *Art. 166.-* Clasificación de puestos, *Art. 167.-* Metodología de descripción y valoración de puestos, *Art. 168.-* Estructura de puestos, *Art. 169.-* Metodología de la estructura de puestos, *Art. 172.-* Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos

habilitantes de asesoría y apoyo, *Art. 173.-* Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional, *Art. 174.-* Valoración y clasificación de puestos creados, *Art. 175.-* Administración del subsistema de clasificación de puestos.

CAPÍTULO V DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL *Art. 176.-* Del subsistema de selección de personal, *Art. 177.-* Principios del subsistema, *Art. 178.-* Normativa del reclutamiento y selección, *Art. 179.-* Etapas del subsistema de reclutamiento y selección, *Art. 180.-* Concurso abierto, *Art. 181.-* Convocatoria, *Art. 183.-* Concurso de méritos y oposición, *Art. 184.-* Clase de concurso, *Art. 185.-* Del proceso de reclutamiento y selección, *Art. 192.-* De los puestos de nueva creación y los puestos vacantes,

CAPÍTULO VI DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN *Art. 195.-* De la formación y capacitación, *Art. 196.-* De los objetivos de la capacitación y formación, *Art. 197.-* De los responsables de la capacitación y formación profesional, *Art. 198.-* Planificación de la formación y capacitación, *Art. 199* Plan Nacional de Formación y Capacitación de las y los Servidores Públicos, *Art. 201.-* De la capacitación, *Art. 202.-* Proceso de capacitación, *Art. 203.-* Control y evaluación de los programas de capacitación, *Art. 205.-* Servicios especializados de capacitación, *Art. 206.-* Formación y capacitación dentro del país, *Art. 207.-* Formación y capacitación en el exterior, *Art. 208.-* De la capacitación y actualización de conocimientos de la o el servidor público para el cumplimiento de servicios institucionales, *Art. 209.-* Efectos de la formación y capacitación, *Art. 210.-* Convenio de devengación, *Art. 211.-* Procesos de devengación, *Art. 212.-* Prohibición y sanciones. (Contituyente, 2019)

1.2.4 Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal

Se encuentra estipulado por el Acuerdo Ministerial 222, Registro Oficial Suplemento 383 de 26-nov.-2014, última modificación: 31-ene.-2018, Estado:

Reformado; elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales mediante acuerdo ministerial No. 177 con documento No. MRL-2014-0222, el cual consta de 46 Artículos dispuestos en 25 fojas.

Tal documento fue emitido por la entidad pública en estudio el cual nos indica se encuentra en vigencia y actualmente activo para el manejo de los procesos y subprocesos en lo referente al subsistema de selección de personal y de los procedimientos alineados y de responsabilidad de la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) de la institución y las que deben al concluir el proceso institucional ser validadas por el Ministerio de Trabajo, por ende este procedimiento viene estandarizado y debe ser realizado en fundamento a lo explícito en la presente Norma Técnica.

Los Artículos que por el caso de estudio más analizaremos y/o utilizaremos están el *Art. 4.- Del Concurso*, *Art. 5.- De los componentes del concurso*, *Art. 6.- De los candidatos elegibles*; CAPÍTULO II DE LOS RESPONSABLES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN, *Art. 9.- De la unidad administración del talento humano*; CAPÍTULO III DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN *Art. 13.- De los pasos previos*, *Art. 14.- De las bases del concurso*, *Art. 15.- De la convocatoria*, *Art. 16.- De la difusión de la convocatoria*, *Art. 17.- De la postulación*, *Art. 21.- De los postulantes personas con discapacidad y/o migrantes o ex migrantes*, *Art. 22.- De la oposición*, *Art. 23.- De las pruebas de conocimientos técnicos*, *Art. 24.- De las pruebas psicométricas*, *Art. 25.- De la aplicación de las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas psicométricas*, *Art. 26.- De la apelación al puntaje de las pruebas de conocimientos técnicos*, *Art. 27.- De la entrevista*, *Art. 28.- Calificación de la entrevista*, *Art. 29.- Del registro de la información recabada a través de la entrevista*, *Art. 30.- Del “Puntaje tentativo final”*, *Art. 31.- De la estructura del “Puntaje tentativo final”*, *Art. 32.- De las acciones afirmativas*, *Art. 35.- Del reporte “Puntaje Final”*, *Art. 39.- Del procedimiento*

para uso de banco de elegibles, *Art. 40.-* De la declaratoria del concurso desierto, *Art. 46.-* Del control.

Todo contemplado según el contenido de (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015b)

1.2.5 Norma Técnica del subsistema de Formación y Capacitación

Este documento fue facilitado por la entidad pública del proyecto en estudio el cual nos indicaron que se encuentra también disponible en la página del Ministerio de Trabajo en su apartado de Biblioteca, dicho documento está conformado por 7 fojas con un contenido de 29 Artículos y viene especificado por el Acuerdo Ministerial 136, Registro Oficial 296 de 24-jul.-2014, Estado: Vigente.

Con documento No. MRL-2014-0136 del Ministerio de Relaciones Laborales el cual fue elaborado para la aplicación.

Igualmente trataremos y analizaremos la aplicación de algunos artículos que la entidad pública lo aplica de tal forma lo cual finalmente se emitirá una conclusión y propuesta de mejora en la aplicación del procedimiento respectivamente; se tocará y analizará entre estos en el CAPÍTULO I DEL OBJETO Y ;ÁMBITO DE APLICACIÓN *Art. 3.-* Del proceso de formación y capacitación; CAPÍTULO II DE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, *Art. 4.-* De los responsables de formación y capacitación, *Art. 6.-* Del Ministerio de Relaciones Laborales, *Art. 7.-* De la autoridad nominadora institucional, *Art.8.-* De las unidades de Administración del Talento Humano, CAPÍTULO III DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN, *Art. 10.-* De los requisitos para acceder a la formación, *Art. 12.-* De las clases de capacitación, *Art. 13.-* Del plan institucional de capacitación, *Art. 15.-* De los efectos de la formación y capacitación, *Art. 16.-* De los

convenios de devengación; CAPÍTULO IV DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, *Art. 17.-* De los componentes del proceso, *Art. 18.-* De la detección de necesidades de capacitación, *Art. 21.-* De la ejecución, *Art. 22.-* De la evaluación, *Art. 23.-* Del plan de mejoramiento, *Art. 24.-* De la entrega de certificados de capacitación.

Esto según lo indica (Ministerio de Trabajo, 2013) en base al documento descrito anteriormente.

1.2.6 Estatuto Orgánico por Procesos

Documento digital transferido por la entidad pública en estudio y mediante el cual fue elaborado con Resolución 282, Registro Oficial Edición Especial 168 de 18-sep.-2014, última modificación: 05-oct.-2016, Estado: Reformado.

Elaborado con serie de documento DAJ-202432F-0201.0282 y que, mediante Memorando No. MAGAP-DP/AGROCALIDAD-2014-000313-M, de 14 de agosto de 2014, el Director de Planificación de AGROCALIDAD, manifiesta que se envía la última versión del Estatuto Orgánico por procesos de Agrocalidad, por parte del SNAP, para su legalización; en el que dispone en su contenido por 62 fojas y presenta Cinco Capítulos los cuales para efecto del proyecto en estudio y en relación a la entidad pública y la jurisdicción que representa a la zona 6, analizaremos específicamente desde el apartado del TÍTULO V: DE LOS PROCESOS DESCONCENTRADOS, PROCESO DESCONCENTRADO DISTRITAL Y ARTICULACIÓN TERRITORIAL, Proceso Gobernante Distrital (Tipo A) en donde se encuentran estipulados los Procesos Sustantivos, Procesos Adjetivos y Procesos de Apoyo (es decir las unidades o áreas técnicas y administrativas) con sus diferentes productos y servicios que estructuran los sistemas y subsistemas de la Coordinación Zonal 6.

Según lo indica en la normativa expedita por (Agrocalidad, 2016), en análisis del contenido del documento digital que también se puede tener un acceso a través del enlace <https://agrobox.agrocalidad.gob.ec/agrobox/data/public/616c92--es>

1.2.7 Reglamento Interno para la Administración del Talento Humano

Para los servidores públicos de la entidad deben conocer y aplicar tal reglamento en cuanto a sus derechos, deberes y obligaciones, así entonces la Resolución 0052 en documento DAJ-20181A9-0201 la cuál fue aprobada por el Director Ejecutivo Dr. Milton Fernando Cabezas Guerrero dado en Quito, D.M. 25 de abril del 2018; con contenido en 38 fojas y 98 Artículos;

De los cuáles a tratar y direccionarse por el tema y proyecto de estudio están: *CAPÍTULO I GENERALIDADES Art.4.-* Objetivos del Sistema de Administración del Talento Humano; *CAPÍTULO VIII DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES Art. 40.-* De los derechos, *Art. 41.-* De las prohibiciones; *CAPÍTULO XV DE LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN, Art. 87.-* De la capacitación y formación, *Art. 88.-* De los factores de selección de los participantes en los programas de capacitación, *Art. 89.-* Respaldos de las capacitaciones, *Art. 90.-* Medición de la eficacia de las capacitaciones otorgadas, *Art. 91.-* Del evento de réplica, *Art. 92.-* De la no aprobación del evento de capacitación y formación, *Art. 94.-* Capacitación en el exterior, *Art. 97.- Del convenio de devengación.*

Documento con estado vigente hasta la presente fecha de la realización del proyecto de estudio, con lo cual para un acceso público del documento se crea a través de la plataforma institucional Agrobox un enlace de dominio público.

Lo antes se encuentra citado en el documento según Agrocalidad. (Agrocalidad, 2018)

1.2.8 Código del Trabajo

Documento obtenido digitalmente a través de la página web de la entidad pública en estudio la cual enlaza el documento del Código de Trabajo con los siguientes detalles: Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005, Última modificación: 22-may.-2016, Estado: Reformado.

Documento elaborado por la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional en conformidad con la Constitución Política de la República realizar la presente Codificación del Código del Trabajo (2005-017).

El documento consta de 164 fojas y de 637 Artículos de los cuáles asociar lo siguiente de acuerdo al proyecto de estudio, de estos serán en relación a la Selección de Personal *TÍTULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO* el *Art. 14.- Contrato tipo y excepciones, Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.*

El contenido de este documento como normativa interna institucional viene alineada y en control directo con las disposiciones e inspectores de trabajo que realizan a los servidores públicos que se encuentran bajo esta modalidad contractual en concordancia de lo que indica la entidad de control el Ministerio de Trabajo. (Ministerio de Trabajo, 2012)

CAPÍTULO 2 Marco Contextual de la Investigación

2.1 Entorno Nacional

La administración del Talento Humano en el sector público en específico de las instituciones y organizaciones del Estado se encuentran bajo el control y régimen del Ministerio de Trabajo, dicho Ministerio utiliza plataformas y sistemas automatizados para efectuar, agilizar y recopilar información instantánea a nivel nacional de las instituciones públicas por tal razón existe la plataforma digital SIITH, la que se identifica como una herramienta tecnológica e informática en la gestión de los sistemas y subsistemas del Talento Humano de las UATH a nivel país.

“Los subsistemas que SIITH administra e integra son:

- *Sistema de Registro de Información de Institución, Puesto y Talento Humano*
- *Selección y Reclutamiento de Personal*
- *Sistema de Remuneración Variable por eficiencia*
- *Sistema de Vacaciones*
- *Sistema de Movimientos de Personal*
- *Sistema de Jornadas Laborales*
- *Sistema de Catastro de Instituciones del sector Público*
- *Planificación del Talento Humano*
- *Identificación de personas inhabilitadas para desempeñar un puesto público*
- *Registro de contratos de servicios ocasionales*
- *Registro de puestos vacantes*

(Subsistemas de ATH de acuerdo al Ministerio de Trabajo -Ministerio de Trabajo, 2013)

2.2 Entorno Institucional

La entidad pública en estudio la Coordinación Zonal 6 en cuanto a su contexto y entorno institucional con el que interactúa en primera instancia va directamente relacionado con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca conocido antes con el acrónimo de (MAGAP) porque en su cartera de estado contenía la competencia de la actividad Acuicultura y Pesquera, pero en la actualidad se separó para crear dos instituciones del estado la una como Ministerio de Ganadería (MAG) y el Ministerio de Acuicultura y Pesca;

El MAG es la institución la cual adhiere de acuerdo a la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (LOSA) la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (ARCFIZ) y que en función a esta base legal indica en su;

Art.12.- De la regulación y control. - Créase la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, entidad técnica de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, desconcentrada, con sede en la ciudad de Quito y competencia nacional, adscrita a la Autoridad Agraria Nacional.

A esta Agencia le corresponde la regulación y control de la sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoonosanitario de la producción agropecuaria.

Art.14. – Del sistema nacional de control. – El Sistema Nacional de Control de Sanidad Agropecuaria está integrado por las entidades del régimen institucional de la Función Ejecutiva que ejercen competencias sectoriales de regulación y control

sanitarias; y los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Metropolitanos, de conformidad con sus competencias; cuya coordinación la ejercerá la Autoridad Agraria Nacional.

La Policía Nacional y los vigilantes e inspectores de aduana cumplirán los requerimientos de apoyo y acompañamiento a las acciones de control que desarrolle la entidad responsable de la regulación y control. (Asamblea Nacional, 2017, p.p. 5,7)

2.2.1 Contexto

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario y en su delegación de la Coordinación Zonal 6 manejan un Sistema de Gestión de Calidad, el cual es administrado y gestionado por su Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica que a partir del año 2015 la institución en todos sus niveles progresivamente inicio el proceso de certificación de calidad en gestión mediante la Norma ISO 9001:2008 y luego de obtenerla a inicios del año 2016 debería continuar su gestión de calidad y actualizarse tanto a una recertificación a todos los sitios de la institución así como aplicar la versión Norma ISO 9001:2015 la cual inicia su actualización en el periodo fiscal del 2018 aproximadamente; para esta versión 2015 de la normativa ISO uno de los pilares es el de realizar una gestión en función de un contexto o entorno institucional, para ello su coordinación general de planificación estratégica realizaría un levantamiento de información en Planta Central (Quito) así como en todos sus sitios y con la contratación de una consultora se elabora una matriz de contexto de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario la cual establece 8 contextos que se resumen en:

2.2.1.1 Institución

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD es la encargada de la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios mediante la implementación de planes, programas y proyectos de sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de la producción agropecuaria del país. La agencia tiene presencia en territorio en 23 provincias.

Como Referencia para evidenciar; su página web www.agrocalidad.gob.ec , Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, Análisis de presencia en territorio y el Estatuto Orgánico por procesos.

2.2.1.2 Competidores

No aplica puesto que es una entidad de regulación y control en temas sanitarios.

2.2.1.3 Demográficos

“En una escala de 1 a 5, el impacto de crecimiento poblacional en el servicio es alto, entre 4 y 5, debido a que las actividades que ejecuta la agencia están relacionadas con la producción agropecuaria en su fase primaria y de inocuidad de los alimentos.”

2.2.1.4 Económico

"El presupuesto de la Agencia corresponde aproximadamente en un 40% a recursos de autogestión ya que cuenta con un tarifario en el cual se cobra un valor por la prestación del servicio, el 60% restante es asignado por el Estado.

Nivel nacional: 2020

Presupuesto: USD 33.040.835, 06 (Dólares Americanos)

Gasto corriente: USD 20.396.64, 36 (Dólares Americanos)

Proyectos de Inversión: USD 12.644.191, 70 (Dólares Americanos)

Dirección Distrital y Articulación Territorial Tipo A-Zona 6:

Presupuesto: USD 76.820 (Dólares Americanos)

Gasto Corriente: USD 72.820 (Dólares Americanos)

Proyectos de Inversión: USD 4.000 (Dólares Americanos)

En evidencia de los datos se puede hallar estos datos en Proforma presupuestaria / SIPI Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública

2.2.1.5 Global

En temas de Importación y Exportación; No Aplica el giro de negocio el cual la entidad pública es un ente de control sanitario e inocuidad de los alimentos en el territorio ecuatoriano.

2.2.1.6 Político / Legal

La base legal y política de la entidad según la matriz de contexto lo establece en:

Genéricas: Constitución de la República

NORMAS DE CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, SERCOP, SRI, IESS, SECRETARIA TÉCNICA PLANIFICA ECUADOR, MINISTERIO DE FINANZAS, MIPRO.

Específicas: OIE, CODEX, IPPC, CAN, MAG, RESOLUCIONES TÉCNICAS, LOSA.

Lista de documentos internos y externos de cada Coordinación y Dirección General.

2.2.1.7 *Socio Cultural*

Se establece de acuerdo a la sociedad que conforman los servidores públicos de la entidad en referencia al entorno y contexto se indica;

Nivel nacional: 1040 servidores

Coordinación Zonal 6: 61 servidores

Gobernanza: Nivel jerárquico superior NJS (2), analistas o técnicos (55), código de trabajo (4)

2.2.1.8 *Tecnológico*

El contexto tecnológico de la entidad se encuentra por arriba de la media puesto que hoy en día los servicios institucionales públicos o privados tienen automatizados sus servicios o bienes con el fin de dar una respuesta oportuna a sus clientes y/o usuarios; por tal motivo en su matriz de contexto establece que:

En una escala de 1 a 5 de impacto tecnológico en el servicio que ofrece la agencia, nos encontramos entre 3 y 4, porque existen servicios automatizados a través del sistema GUIA y otros sistemas gubernamentales, los cuales están entrelazados para mayor acceso y facilidad en la tramitología estatal.

2.2.2 Institucionalidad y Estatuto Organizacional

En el presente estudio se enfocará el tratar la información que resulta de la Gestión de Talento Humano que evidencie la Coordinación Zonal 6 de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario la cuál de acuerdo a su estatuto orgánico por procesos en el **Art. 6.-** Procesos de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad. – Para cumplir con la misión institucional se definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, habilitantes de asesoría y de apoyo.

Procesos Adjetivos de Apoyo

(Institución Pública en estudio Coordinación Zonal 6, 2019)

Gestión de Administración de Recursos Humanos

Esta gestión y el proyecto en estudio se efectuará desde el Proceso Desconcentrado Distrital Tipo A en la que se encuentra la nominada Coordinación Zonal 6, la gestión de la unidad de Talento Humano en esta dependencia se encuentra;

- Contratos;
- Auditorias Administrativas;
- Acciones de personal;
- Inducción al personal;
- Informes técnicos de administración del Talento Humano;
- Expedientes actualizados de los servidores de Agrocalidad;
- Informe de evaluación del desempeño de los servidores y funcionarios de Agrocalidad;
- Plan anual de capacitación de su jurisdicción;

- Plan de organización, ejecución y evaluación de eventos de capacitación presencial;
- Informes del cumplimiento de la ejecución de la capacitación;
- Registro de movimientos de personal;
- Plan anual de vacaciones de su jurisdicción;
- Plan de Evaluación de Desempeño;
- Actos Administrativos Disciplinarios;
- Plan anual de vacaciones;
- Informe de análisis del Clima Organizacional;
- Informes de manejo técnico del Talento Humano;
- Proyectos de Reglamentos Institucionales;
- Remuneración variable por eficiencia;
- Informe de recomendaciones de ofimática;
- Procedimientos para emergencias;
- Informe de socialización y concienciación de Seguridad y Salud Ocupacional;
- Planes, programas y proyectos de bienestar laboral y social;
- Planes y programas médicos;
- Auditorías internas de salud y seguridad ocupacional;
- Planes anuales pedagógicos, de nutrición y administrativos o de servicio;
- Informes técnicos;
- Expedientes médicos;
- Plan de manejo de desechos;
- Informe de distributivos de sueldos y personal;
- Nómina ESIPREN;
- Manejo de IESS;
- Reformas web;

- Informes para anticipos de sueldos o remuneraciones;
- Pagos de encargos y subrogaciones;
- Pago de horas extras;
- Rol de pagos; y,
- Liquidación de haberes por cesación de funciones. (Agrocalidad, 2016, p. 53-54)

La entidad pública en estudio como se describió anteriormente desde su creación por mandato en la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (LOSA) establece que la institución es una Agencia que le corresponde la regulación y control de la sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoosanitario de la producción agropecuaria.

Misión

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD es la encargada de la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, impulsando la productividad y competitividad para el desarrollo del sector y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios mediante la implementación de planes, programas y proyectos de sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de la producción agropecuaria del país.

Visión

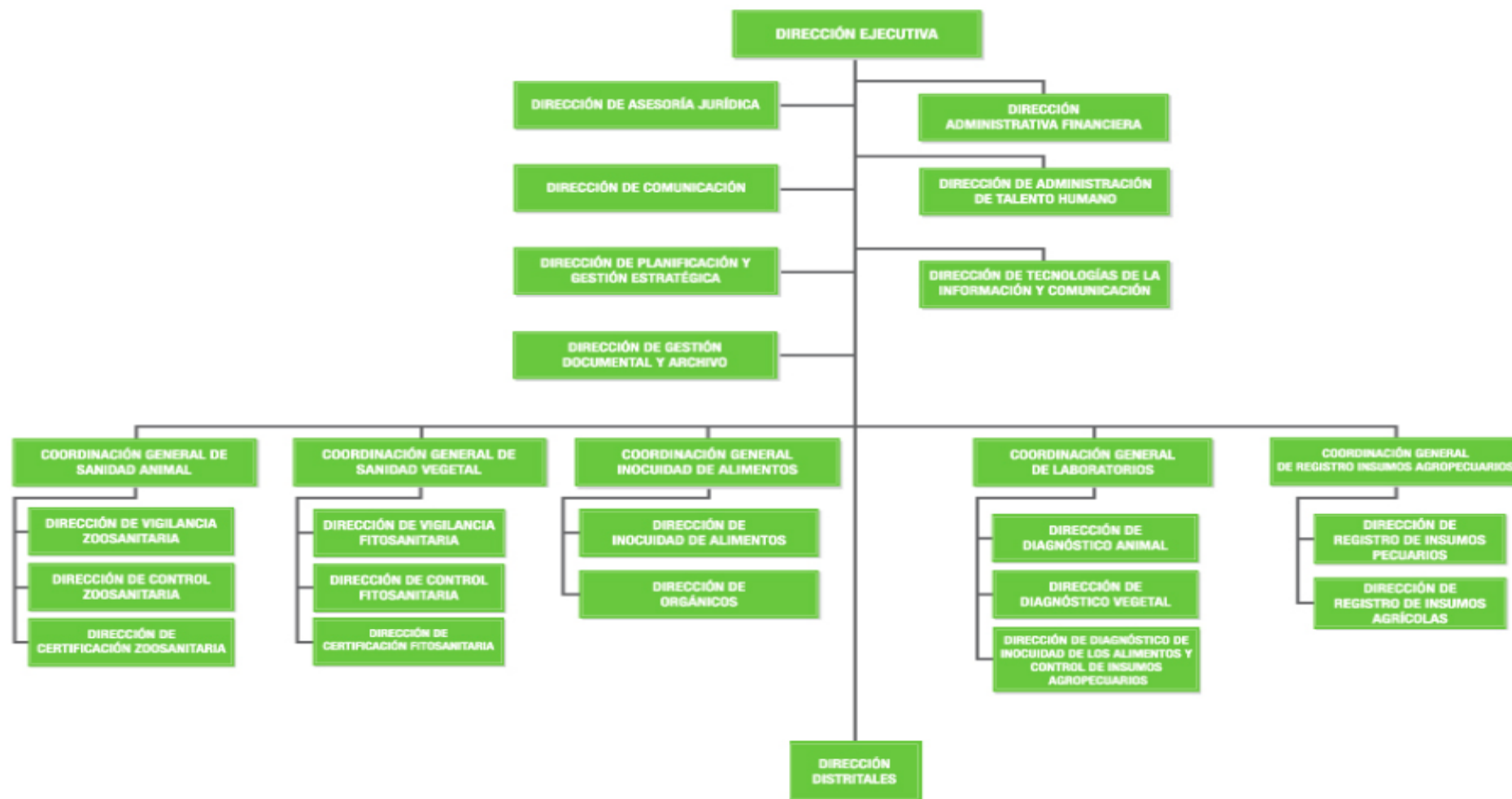
Al 2021 la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – AGROCALIDAD será reconocida nacional e internacionalmente por su alto grado de eficiencia en su gestión y entrega de servicios ágiles, transparentes y oportunos que garanticen la calidad e inocuidad de los productos primarios del país, contribuyendo al incremento sostenido de la productividad y competitividad del sector agropecuario.

Coordinación Zonal 6

El presente estudio se concentrará en la Coordinación Zonal 6, que de acuerdo a lo que establece la Secretaría Técnica Planifica Ecuador en su **Artículo 2** del Registro Oficial N° 290 de Distritos y Circuitos; la Zona 6 está conformada por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

Figura 5

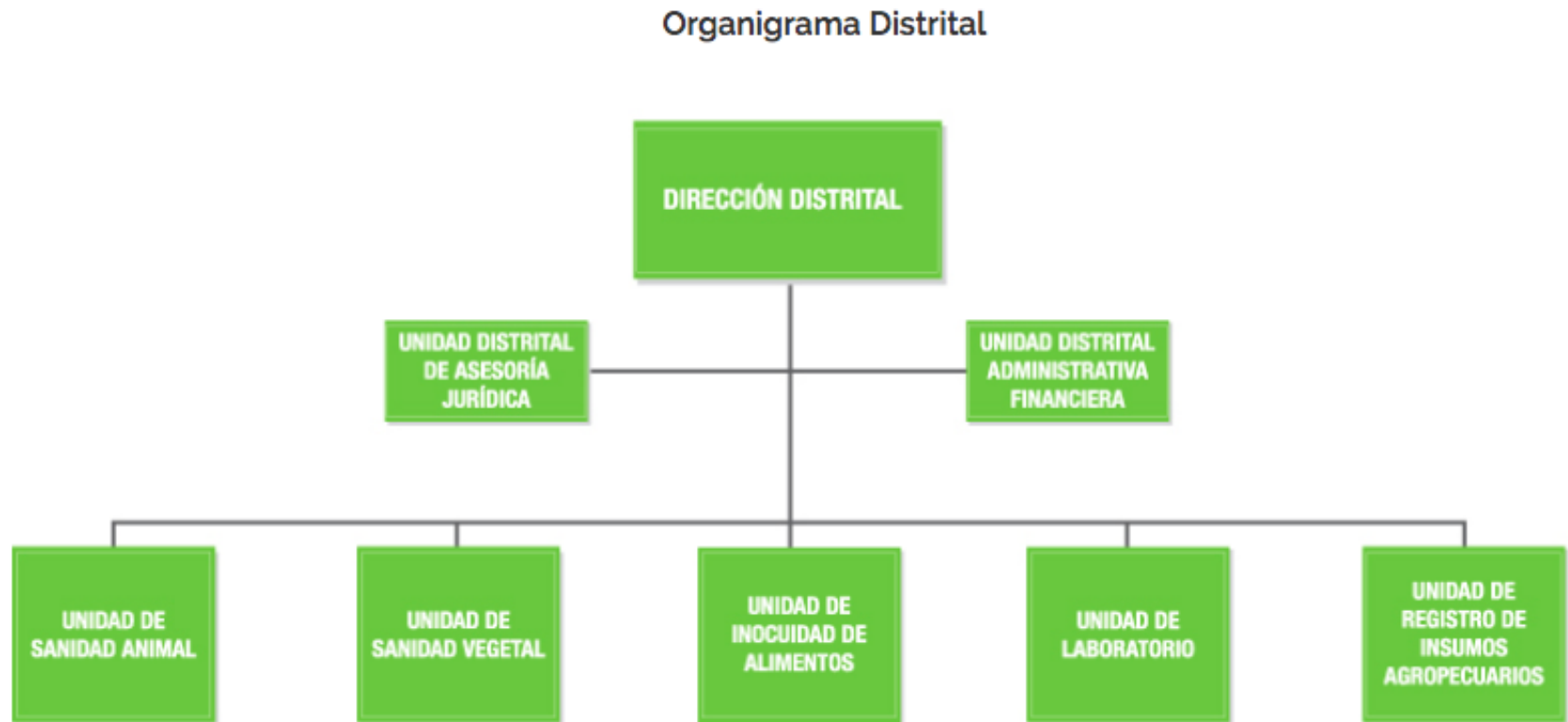
Estructura Organizacional Distrital



Nota. Organigrama de estructura organizacional establecido para las Direcciones Distritales de Agrocalidad. Tomado de Agrocalidad [Figura 1] Organigrama de la Institución, Agrocalidad, 2020, <https://www.agrocalidad.gob.ec/organigrama-de-la-institucion/> .

Figura 6

Organigrama Institucional de la Dirección Distrital 6 Cañar.



Nota. Organigrama de estructura organizacional establecido para las Direcciones Distritales de Agrocalidad. Tomado de *Dirección Distrital 6 Cañar Agrocalidad [Figura 1] Organigrama de la Dirección Distrital 6 Cañar, Agrocalidad, 2020.*

2.2.2.1 Talento Humano

Dentro de la organización y/o entidad pública en estudio, su estructura distrital antes detallada indica la Unidad Distrital Administrativa Financiera de la cual integra y está bajo su dependencia la unidad de gestión de Talento Humano distrital para la coordinación zonal 6; y que en referencia del Estatuto Orgánica por Procesos Institucional indica:

GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Misión:

Administrar el sistema integrado de desarrollo de Talento Humano y gestión del ambiente laboral del personal de Agrocalidad; sobre la base de la normativa técnica y legal vigente.

Así de esta manera la gestión del Talento Humano en la coordinación zonal 6 administra sus sistemas y en específico del caso en estudio sus subsistemas de Talento Humano que han sido delegados y que de manera general engloban el resto de procesos y gestiones se encuentran:

- Subsistema de Selección de Personal
- Subsistema de Clasificación de Puestos
- Subsistema de Formación y Capacitación
- Subsistema de Evaluación de Desempeño
- Subsistema de Planificación del Talento Humano
- Para el proyecto en estudio de la coordinación zonal 6, se centrará y enfocara en los tres primeros subsistemas enlistados en los cuáles a breves rasgos o indicaciones se anotará lo que se realiza y gestiona para evidenciar con datos y resultados lo alcanzado en el último período en la entidad a fin de que estos datos ayuden a darnos pautas para pre establecer y plantear de manera lo

mayormente objetivo la propuesta de rediseño en los subsistemas de Talento Humano que son motivo de este estudio.

- Subsistema de Selección de Personal
- Requerimiento de Personal
- Presupuesto de Contratación
- Convocatoria a concurso
- Pruebas Técnicas y Psicométricas
- Matriz de Resultados de pruebas
- Matriz de selección e informes técnicos
- Declaratoria de ganador concurso o contratado
- Envío de comunicados a nivel Dirección General
- Archivo Laboral
- Subsistema de Clasificación de Puestos
- Análisis de brecha tecnológica, de instrucción, formación, experiencia, habilidades, aptitudes, etc.
- Análisis de puestos y cargos.
- Análisis de perfiles institucionales.
- Subsistema de Formación y Capacitación
- Encuesta anual de capacitaciones y formación del Ministerio de Trabajo.
- Detección de necesidades y requerimientos.
- Matriz de planificación anual de capacitaciones.
- Matriz de registro de firmas asistencia.
- Evaluación del programa de capacitación.
- Matriz de Réplica y satisfacción de capacitación.
- Emisión y recepción de certificados de capacitación.

- Cargar en el sistema guía las capacitaciones.

La descripción a breves rasgos de los subsistemas citados anteriormente los cuales son identificados como productos de la gestión de la unidad de Talento Humano en la Coordinación Zonal 6 y como se había mencionado esta coordinación administra la información y procesos en cada sitio de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago; en el Distrito 6 de esta entidad pública en estudio se maneja un contingente de 61 personas de las que cada servidor público mantiene un particular estado contractual con la institución.

Los tipos de contratación contractual que la institución puede ser por contrato Ocasional, Nombramiento Provisional o Definitivo, contratación por Servicios Profesionales.

Distribución del personal de acuerdo al tipo de contratación en la coordinación zonal 6; esta información es remitida de manera mensual al Ministerio de Trabajo, en primera instancia se envía en informe mensual a la Dirección General de Administración de Recursos Humanos informando desde la Dirección Zonal 6 y las diferentes distritales a través de los medios oficiales como Quipux o Correo Institucional.

A continuación, según (Dirección General de Recursos Humanos, 2020) presentamos algunos datos del informe de noviembre 2020 de la **Encuesta para la generación de estadísticas mensuales a las unidades administrativas de Talento Humano**; información perteneciente la Coordinación Zonal 6, e información a disposición y elaborado por la Responsable de la Gestión de Talento Humano de la coordinación;

Tabla 5*Distribución de personal por tipo de contratación*

TIPO DE CONTRATACIÓN	NÚMERO DE SERVIDORES
CONTRATO OCASIONAL	30
NOMBRAMIENTO DEFINITIVO	25
NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	2
SERVICIOS PROFESIONALES	-
CONTRATOS INDEFINIDOS (CT)	4
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS	<u>61</u>

CAPÍTULO 3 Marco Metodológico

3.1 Fundamento de la Investigación

Para iniciar este capítulo indicaremos que el propósito incluido en el tema que es “Propuesta de Rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal de una institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6” en base a ello se ha recopilado y evidenciado información que presenta y dispone de manera actual la institución en estudio, con esta investigación previa efectuada y la evidencia de los procesos de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal que se tiene conocimiento de su procedimiento de ejecución como subsistemas en la gestión de talento humano que a través de los resultados históricos obtenidos se puede objetar y fundamentar la investigación para proponer un rediseño y mejora posible de aplicación en los procesos y subsistemas del talento humano de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal que se establecen los resultados ya indicados en el capítulo anterior y que se procederá a resumir y enfocarse en resultados obtenidos y planes de acción a tomar para fundamentar el presente estudio para mejora de la institucionalidad de la coordinación zonal 6.

Los resultados de los subprocesos de talento humano son los que fundamentan esta investigación en la manera que se alcanzaron y ejecutaron sus procedimientos en la consecución de metas institucionales; con ello el fundamento de la investigación será que de los resultados y procedimientos actuales de la institución se pueden mejorar en cierta manera así no sean evidentes sus cambios pues existen ciertas maneras para incrementar eficiencia en procesos a fin que no se vean afectados ninguna parte interesada o exista conflictos de intereses.

3.1.1 Objeto de Estudio

Rediseño de la estructura y la gestión de los subsistemas de Talento Humano de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal, al presentar deficiencias en cuanto a la aplicación y su administración efectiva en obtener los resultados esperados, ya que su influencia se interrelaciona con el desempeño laboral y se busca con ello proponer un modelo amigable y eficiente en concordancia con las necesidades del personal y lineamientos para el logro de los objetivos y metas institucionales.

3.1.2 Planteamiento del Problema

1) Retraso en tiempos de respuesta en base a los lineamientos o directrices recibidas desde planta central hacia las coordinaciones zonales y de las coordinaciones zonales hacia sus dependencias u oficinas locales y viceversa, lo que aplaza la ejecución de procesos en los subsistemas de talento humano de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal.

2) Subvaloración de puestos ya que de acuerdo a la matriz institucional de descripción y perfil del puesto los servidores no se ajustan al perfil o no cumplen ciertos requerimientos del puesto provocando brechas en el personal institucional.

3) Falta de Capacitación técnica y específica en las ofertas de capacitación al personal Administrativo Financiero y de las unidades adjetivas y de apoyo de la institución.

4) Ejecución de Auditorias semestrales de gestión de la unidad de Talento Humano a las dependencias de la coordinación zonal.

3.1.3 Pregunta del Problema

¿La estructura de los subsistemas de talento humano de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal es eficiente y se encuentra alineado a las

necesidades del personal, así como a los objetivos y metas institucionales con el fin de obtener un desempeño laboral óptimo de la institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6?

3.1.4 Objetivo General

Elaborar un rediseño de la estructura de los subsistemas de Capacitación, Clasificación de Puestos y Selección de personal con el que se logre una alineación entre las necesidades o requerimientos del personal con lo establecido en la ley y acorde a los objetivos y metas de la institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6.

3.1.5 Objetivos Específicos

- 1.** Realizar una revisión bibliográfica de la estructura de los Subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en la institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6.
- 2.** Describir la situación real y actual de la gestión de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en la institución pública en investigación.
- 3.** Presentar un modelo de propuesta para rediseño de la estructura de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en estudio.

3.1.6 Tipo de Estudio (exploratorio, descriptivo, analítico, etc.)

En el presente proyecto de investigación se aplica un estudio descriptivo; “Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y

descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

“Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra, e Instrumento”. (Vásquez, 2016, p.p. 1-2)

3.1.7 Método (cualitativo, cuantitativo)

El método de investigación a aplicar en el presente estudio también es de carácter cuantitativo puesto que su análisis se basa objetivamente en resultados medibles de acuerdo a indicadores de desempeño institucionales conocidos en la institución pública de estudio como los (KPI) de cada proceso, subproceso, sistema y subsistema, de los cuales mantienen correlación e inciden el uno con respecto del otro para evidenciar el alcance de metas y objetivos institucionales específicas.

3.1.8 Técnicas de recopilación de Información (Encuestas)

En el presente estudio se aplicará los “Métodos de Encuesta o Cuestionario.

Para efecto de estudio en la presente institución pública se ha elegido una muestra del total institucional perteneciente a la coordinación zonal 6, ya que con esta muestra el objetivo es que nos permita analizar diferentes aspectos de los subsistemas de talento humano y en efecto realizar y presentar una propuesta de mejora en aspectos y puntos críticos de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal, en efecto se han identificado dos tipos de muestras o muestreos a lo que según

en la institución pública del presente estudio se aplicará el muestreo no probabilístico del cual se utilizará el método de muestreo por conveniencia, puesto que se caracteriza por escoger directa e indirectamente las personas de una población.

En el caso de la coordinación zonal 6 de estudio se ha establecido el realizar un formulario de encuesta la cual se efectuará a una muestra del total del personal los cuales intervienen en cada uno de los subsistemas de talento humano como son el de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal, con ello analizaremos aspectos entre los que están conocimientos, comportamientos y puntos críticos en la gestión de los subsistemas de la unidad de administración de recursos humanos.

Tabla 6

Muestra para encuesta

<i>Unidades de Análisis</i>	<i>Nº de Servidores Públicos de la Institución en Estudio</i>
Población	951
Muestra	56

De esta manera se aplicará la encuesta a todo el personal que conforma la Coordinación Zonal 6 los cuáles son servidores públicos que trabajan bajo dicha dependencia en la institución en estudio, por ello se tomará el análisis de 56 encuestas a realizar. El cálculo del tamaño de la muestra ha sido establecida en base al total del tamaño de la población que son 61 servidores públicos de la Dirección Distrital 6 Cañar

que conforma las provincias de Cañar, Azuay y Morona Santiago; a ello se considera un factor de nivel de confianza del 99% y con un margen de error del 5%

Todo ello con el fin de evidenciar la perspectiva y punto de vista de cómo los servidores públicos percibe la gestión de la unidad de Talento Humano en los aspectos que se requieren para el estudio en caso.

Como es de conocimiento público, en cuanto a la aplicación del formulario de encuesta por motivos de la situación que se está viviendo a causa de la pandemia por el virus COVID-19 se ha efectuado la misma a través de los formularios en Google Drive, lo que facilita poder enviar por medio de un enlace link el formato de la encuesta para que pueda ser llenada de manera digital, es decir se puede acceder por cualquier dispositivo móvil como computadora, teléfono celular, Tablet, etc. Con ello se puede tener un acceso digital para disponer de la información requerida en tiempo real y poder minimizar los tiempos de aplicación que suelen ser en algunos casos molestos y engorrosos a ello sumarle la falta de tiempo en las labores diarias, por eso y más aspectos de cuidado de salud para no manipular documentos y evitar el contacto personal se envió a la Coordinación Zonal 6 el enlace y formato de encuesta que se solicito sea aplicado e igualmente remitido al personal de servidores públicos de una manera similar por medio de un enlace público adjuntado en un memorándum o correo institucional a fin de recabar y obtener la información que se requiere para corroborar o no la intención del presente estudio que es el de elaborar y proponer en ciertos puntos críticos un rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en la Coordinación Zonal 6.

Por medio de los formatos de formularios de encuesta, presentamos el formato aplicado en el formulario de encuesta enviado y con el apoyo de la unidad de Talento Humano, la encuesta se estableció de acuerdo al formato digital enviado mediante link.

3.1.8.1 Formulario de Encuesta

Con la aplicación del formulario de encuesta en el formato antes presentado se desarrolló la misma para ser llenada por los servidores públicos de la Coordinación Zonal 6 de la institución de estudio, para la encuesta efectuada se aplicó a 56 personas que serían el total del tamaño de muestra para una aplicación estadística respectiva, y en las cuales representan el personal de la institución en estudio, considerando que el universo es de 951 servidores públicos a nivel nacional; dentro de la muestra seleccionada se encuentran los servidores públicos de tipo de contratación en Contrato Ocasional, Nombramiento Definitivo, Nombramiento Provisional, Contrato de Servicios Profesionales y Código de Trabajo.

De esta muestra seleccionada es la que se obtendrá los datos e información necesaria puesto que son todos los servidores quienes forman parte del proceso y gestión de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal, así como el resto de sistemas y subsistemas de la unidad de Talento Humano en la institución del personal es que se recepta toda la información que se reporta a nivel nacional en la institución así como a la entidad de control del Ministerio de Trabajo.

En el procesamiento de la información receptada a fin de obtener datos y cuadros estadísticos se evidencia los siguientes resultados:

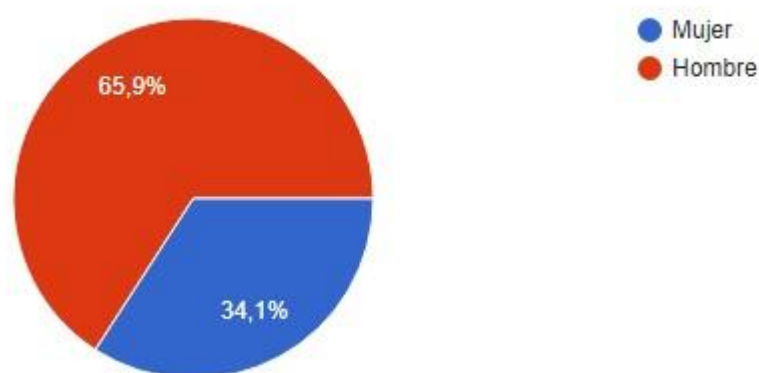
3.1.8.2 RESULTADOS DE FORMULARIO DE ENCUESTA:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Pregunta N°1

Género

Figura 7



La primera pregunta, se aplicó con el propósito de conocer el tipo de género de la muestra en la coordinación zonal 6 la cuál de acuerdo a los resultados se obtiene que el 65.9% es masculino y el 34.1% femenino; lo que se entiende que predomina el género masculino en la institución de estudio, demostrando aún que la institución tiene aproximadamente la mitad de participación en la entidad pública.

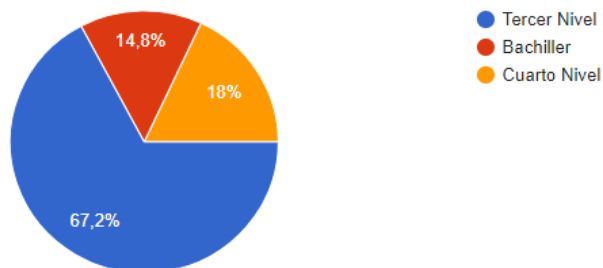
Pregunta N°2

Figura 8

Nivel de Instrucción

2° Cual es su nivel de educación aprobado:

61 respuestas



Según lo que detalla la Figura 8, lo más referente es que el 67.2% de los encuestados tiene un tercer nivel de educación representan 41 servidores públicos, mientras que lo contrario representa un 14.8% con nivel de instrucción de Bachiller que son 9 servidores públicos.

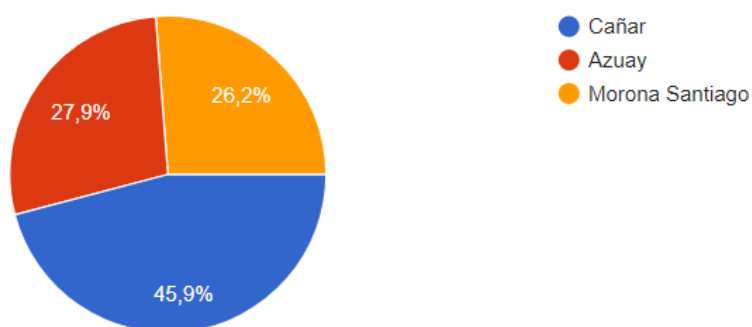
Pregunta N°3

Figura 9

Servidor por Provincia

3° Usted es servidor público de la Coordinación Zonal 6 y labora en que provincia:

61 respuestas



En la figura 09 se puede observar que del total de la muestra que se aplicó para ser encuestados, refleja que el 45.9% pertenece a 28 servidores de la provincia de Cañar, de estos datos se puede establecer que es en la provincia del cañar donde se concentra el mayor número de servidores públicos que interactúan con los subsistemas de talento humano y razón por la que en dicha provincia se encuentra la sede de la coordinación zonal 6.

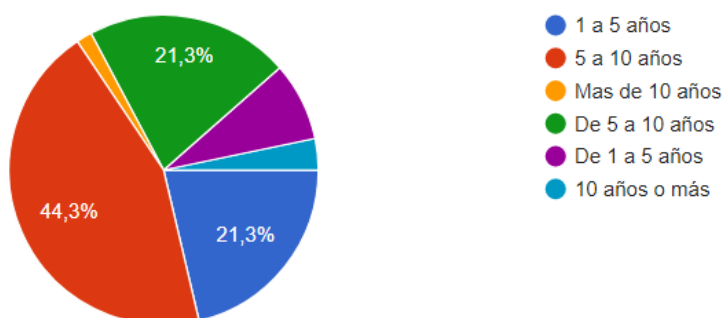
Pregunta 4°

Figura 10

Años de servicio público en la institución

4° Cuantos años de servicio público lleva en la institución

61 respuestas



De acuerdo a los resultados y resúmenes de la figura 10, se puede evidenciar que los servidores públicos de mayor tiempo en la institución pública están dentro del rango de 5 a 10 años de servicio en la institución pública lo que representa a 40 servidores públicos que laboran y que equivaldrían al 65.6% de los servidores en la coordinación zonal 6, de igual forma los datos en contraste indican que solamente 3 servidores públicos tienen más de 10 años de servicio en la institución lo que representaría el 4.9% del total de servidores de la coordinación zonal 6.

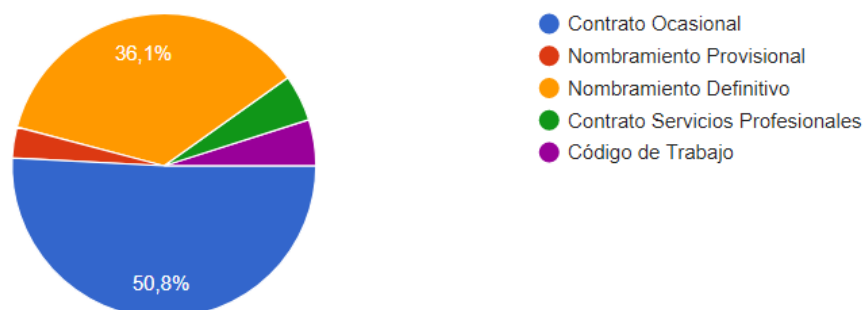
Pregunta N°5

Figura 11

Tipo de Contratación

5° Que tipo de contratación mantiene con la institución a partir del año 2019 y a la actualidad:

61 respuestas



De acuerdo a la figura 11 se puede establecer que dentro de la institución en estudio el tipo de contratación o la modalidad contractual que más representa es la de Contrato Ocasional con un porcentaje del 50.8% en la que se encuentran alrededor de 31 servidores públicos, la que le sigue es la de nombramiento definitivo que representa el 36.1% que equivale a 22 servidores públicos en este sentido los servidores de planta que permanecerán fijos son los de nombramiento y los que podrían variar en función de su renovación o no son los de contratos ocasionales, ello hará que siempre haya una variabilidad en el número de servidores por cada tipo de contratación.

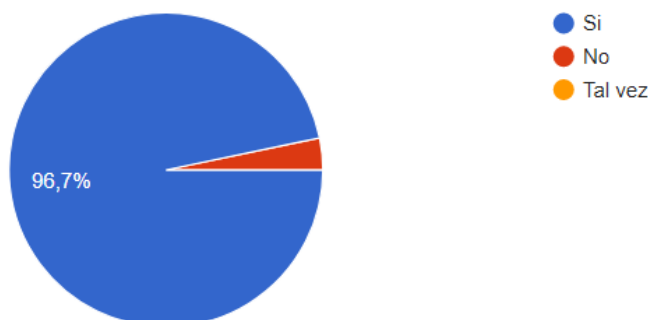
Pregunta N°6

Figura 12

Cumplimiento de requerimiento de perfil de puestos

6° Considera que su cargo actual y su perfil profesional cumplen los requerimientos de perfil de puestos?

61 respuestas

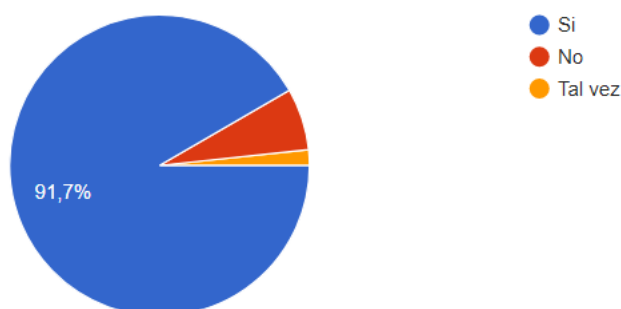


La presente información nos brinda la evidencia que para los encuestados de la muestra indican que el 96.7% equivalente a 59 servidores públicos de la coordinación zonal 6 consideran que su cargo actual y su perfil profesional si cumplen con los requerimientos de perfil y clasificación de puestos, y el 3.3% equivalente a 2 servidores públicos de la coordinación zonal 6 consideran que su cargo actual y perfil profesional No cumple con los requerimientos de perfil y clasificación de puestos; lo que indica esta pequeña desviación es que existe una inconformidad en base al perfil del puesto y actividades designadas de estos servidores o existe confusión de terminología y para lo cual con el presente estudio una vez aplicado se podrá eliminar esta No Conformidad del proceso de clasificación de puestos.

Pregunta N°7**Figura 13***Conocimiento de asignación de responsabilidades*

7° Conoce usted si sus labores están en función de la asignación de responsabilidades del cargo?

60 respuestas



En la presente figura se puede evidenciar que en la encuesta realizada a los servidores públicos de la coordinación zonal 6, el 91.7% de ellos dice Si conocer que las labores encomendadas se encuentran en función de la asignación de responsabilidades del cargo para el que fueron contratados y que consta de acuerdo al perfil y clasificación de puestos, mientras que el 6.7% de servidores públicos dice que No conoce esta relación pero finalmente se desvía más la respuesta al establecer que el 1.7% de dichos servidores encuestados dice que tal vez conoce si sus labores actuales se encuentran en función de la asignación de responsabilidades que pertenece a su cargo de acuerdo a la normativa y estatuto organizacional de la institución en estudio.

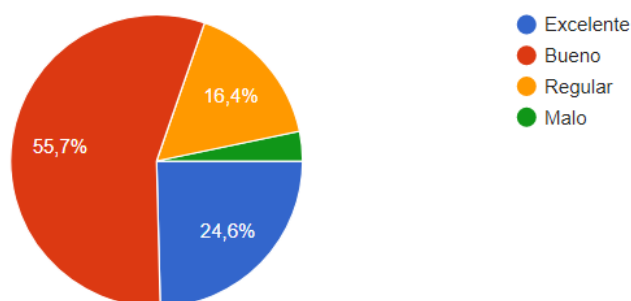
Pregunta N°8

Figura 14

Interacción con el personal y la unidad de talento humano.

8° Como considera la interacción con el personal de la unidad de Talento Humano en la institución?

61 respuestas



La información de la figura 14, evidencian la postura de los servidores públicos encuestados en la coordinación zonal 6 en la cual la más representativa lo consideran que la interacción es Buena que lo representan 34 servidores encuestados, y finalmente consideran que la interacción es Mala para el 3.3% de encuestados equivalen a 2 servidores públicos que tienen esta posición ante la interacción de la unidad del Talento.

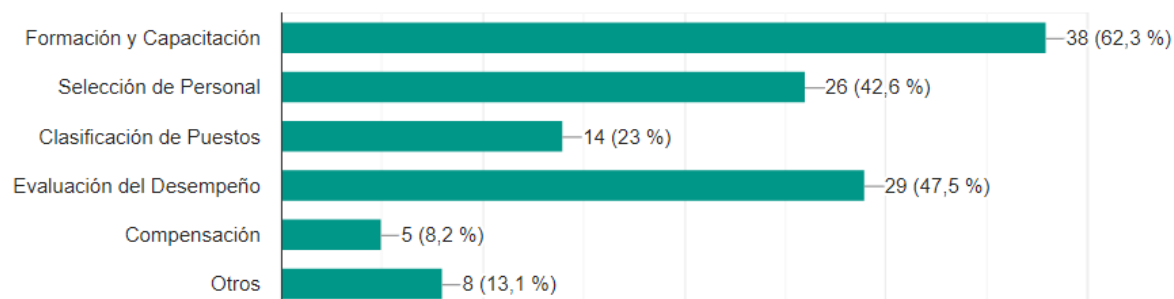
Pregunta N° 9

Figura 15

Conocimiento de los subsistemas de Talento Humano

9° Cuál de los siguientes subsistemas de la unidad de Talento Humano conoce?

61 respuestas

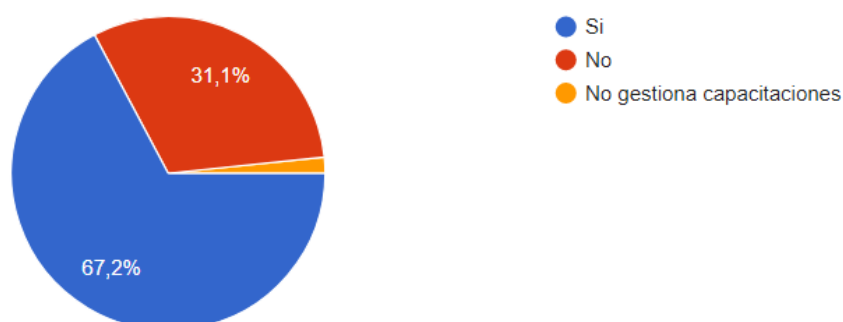


En la figura 15 de la presente pregunta de cuál de los subsistemas de Talento Humano tiene conocimiento los servidores públicos tal como evidencia la gráfica de resultados los encuestados conocen de manera mucho más permanente el subsistema de Formación y Capacitación con un mayor porcentaje del 62.3%; el que menos conocen es entre los subsistemas de este estudio se encuentra el de evaluación de desempeño que lo oyen una vez al año por el hecho de dicha medición cada final de año.

Pregunta N°10**Figura 16***Expectativa de cumplimiento del Plan Anual de Capacitaciones*

10° Considera que el Plan Anual de Capacitaciones 2020 cumple con las expectativas de Formación y la institución gestiona, coordina y evalúa las capacitaciones recibidas?

61 respuestas



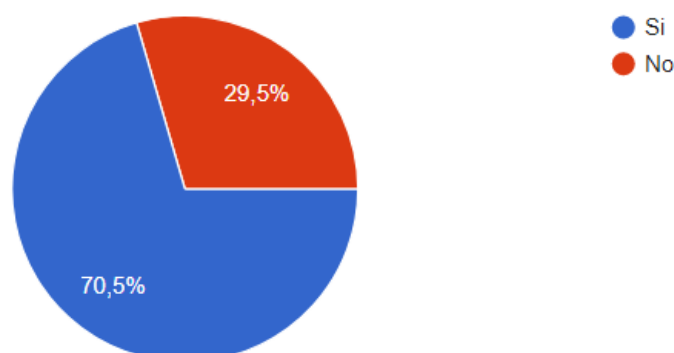
De acuerdo a la anterior figura se puede evidenciar que para los servidores públicos encuestados los que consideran que el Plan Anual de Capacitaciones 2020 cumple o no con las expectativas de Formación y Capacitación y si la institución gestiona, coordina y evalúa las capacitaciones recibidas; refleja un resultado que para el 67.2% de encuestados equivalente a 41 servidores dan una respuestas de si existir gestión y atención en el cumplimiento planificado.

Pregunta N°11**Figura 17**

La institución cumple con la Clasificación de Puestos

11° Considera usted que la institución cumple con la Clasificación de Puestos?

61 respuestas



En base a la información reflejada en la figura 17 en que para los servidores públicos encuestados de la coordinación zonal 6, tienen una postura positiva el 70.5% equivalente a 43 respuestas que indican Si, contra un 29.5% equivalente a 18 respuestas que consideran No cumple la institución pública en estudio con la Clasificación de Puestos que es el subsistema de Talento Humano institucional.

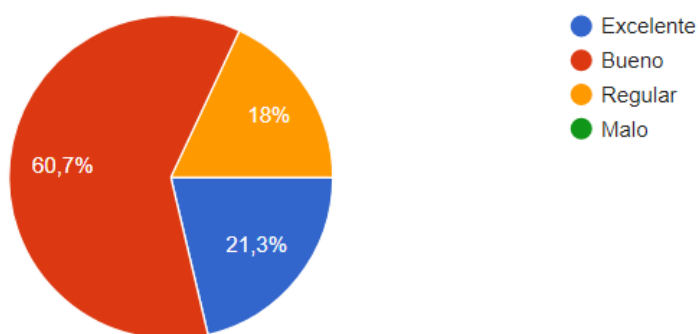
Estos porcentajes indican y representan para los servidores públicos que la institución no está cubriendo con las especificaciones de clasificación de puestos del casi el 30% del personal, el cual está inconforme por no cubrir óptimamente las necesidades y aspectos técnicos y profesionales de los puestos y cargos en la institución.

Pregunta N°12**Figura 18**

Calificación del Subsistema de Selección de Personal en la institución.

12° Como calificaría el Subsistema de Selección de Personal desarrollado en la institución, Coordinación Zonal 6?

61 respuestas



De acuerdo a la figura 18, para los 56 encuestados de los servidores públicos consideran y califican al subsistema de selección de personal en la institución y de ello es preocupante que solo el 21.3% es decir 13 servidores públicos consideran una calificación Excelente de cómo se desarrolla el subsistema de selección de personal en la institución de la coordinación zonal 6.

Pregunta N°13

Figura 19

Capacitaciones en función de actividades desempeñadas

13° De las capacitaciones que ha recibido y asistido, estas se encuentran en función de las actividades que actualmente desempeña?

61 respuestas



En la figura 19 de las capacitaciones que el personal ha recibido y asistido se consultó si estas se encuentran en función de las actividades que actualmente desempeña sólo para 4 respuestas que equivalen al 6.6% del total de encuestados perciben que No están las capacitaciones alineado y acorde a las actividades que actualmente desempeñan en cada área de la coordinación zonal 6.

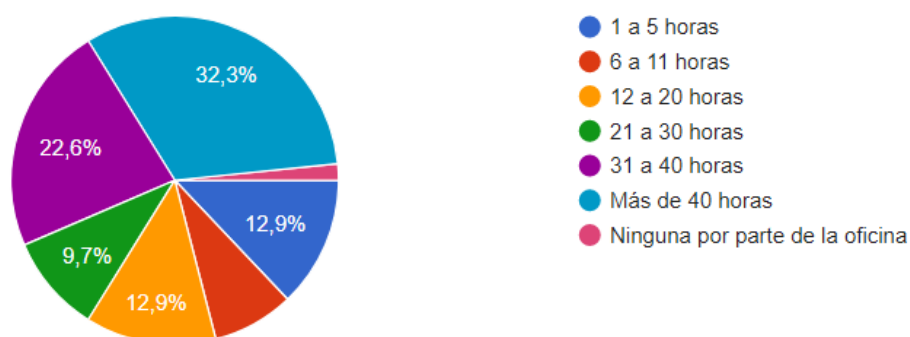
Pregunta N°14

Figura 20

Horas de capacitación recibidas

14° En función de su formación, cuantas horas de capacitación ha recibido en el presente periodo ?

61 respuestas



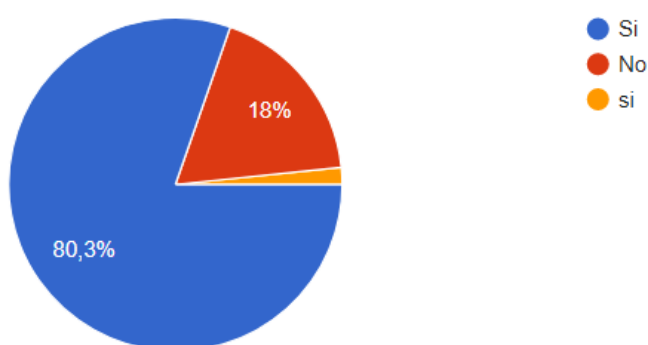
En la figura 20, se puede observar el resumen de acuerdo a las horas de capacitación que recibieron los servidores público en el rango de más de 40 horas de formación y capacitación se encuentran la mayoría de servidores públicos que son 20 equivalente al 32.3% del total de personal en la institución en estudio.

Figura 21

Consideración de proponer nuevo rediseño de subsistemas.
Pregunta N°15

15° Considera usted que la unidad de Talento Humano debería proponer un rediseño y mejor gestión de los subsistemas de Capacitación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal?

61 respuestas



Finalmente en esta última pregunta de la encuesta y como refleja la figura 36 se puede evidenciar que de los 61 encuestados en la institución en estudio el 80.3% del total de servidores públicos indican y consideran que Si se debería proponer un rediseño y mejor gestión de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en la coordinación zonal 6, y un 18% del total de personal encuestado indican que no considerarían se requiera proponer un rediseño y mejor gestión de los subsistemas en estudio.

En tal virtud de dicha información podemos concluir que la problemática es reflejada y sentida a través de esta encuesta a los servidores públicos que laboran en la coordinación zonal 6, así entonces es acertada nuestra investigación para efectuar la propuesta de rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y

selección de personal en la cual se añadirán nuevas metodologías o recomendaciones para disponer de una gestión más compacta y alineada al personal y necesidades de las partes interesadas en administrar públicamente una institución de manera ética y con menos burocracia siendo eficiente en procedimientos y aplicaciones de normativa sin realizar un cambio drástico sino estratégico a fin de lograr estándares más altos de calidad y servicio institucional.

3.2 Fundamento de la estructura organizacional.

En este punto se fundamentará de cómo se encuentra estructurada organizacionalmente la Coordinación Zonal 6, en donde se describirá la estructura de la organización en estudio, así como la estructura de los subsistemas de la unidad de talento humano vienen presentados en procedimientos y estructurados para la aplicación institucional.

Figura 22

Organigrama Distrital



Para entender esta estructura organizacional propuesta por el autor de un entendimiento en base de la institución en estudio es necesario conocer el origen y fundamento de la creación y razón de ser o giro de negocio de la misma, de esta forma al conocer el propósito y misión de la institución es como se fundamenta la razón de su estructura organizacional para administrar y gestionar cada proceso, sistema y subsistema en la institución.

Para ello iniciaremos desde sus bases y creación de esta institución; de acuerdo a lo que establece el Plan Estratégico de Agrocalidad 2019-2024 nos indica como antecedentes que; el 7 de noviembre del año 2001 el gobierno del Ecuador crea el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria con Decreto Ejecutivo 2055,

“Art. 1.- Establecimiento. – Se establece el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuario (SESA), como una entidad de autogestión de derecho público y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería. Tendrá a su cargo el cumplimiento de la política de sanidad agropecuaria, para lo cual contará con presupuesto propio aprobado en conformidad con la ley.”

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1449 publicado en el Registro Oficial No. 479 del 02 de diciembre de 2008.

“Art. 1.- Reorganícese el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuarios transformándolo en una Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad, como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, desconcentrada, con independencia administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Para el cumplimiento de sus atribuciones la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, podrá crear las unidades administrativas y técnicas necesarias para el desempeño de sus especiales finalidades.”

A partir del 3 de julio del 2017 mediante Ley 0, Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria publicada en el Registro Oficial Suplemento 27, “Art. 12.- De la regulación y control. - Créase la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, entidad técnica de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y

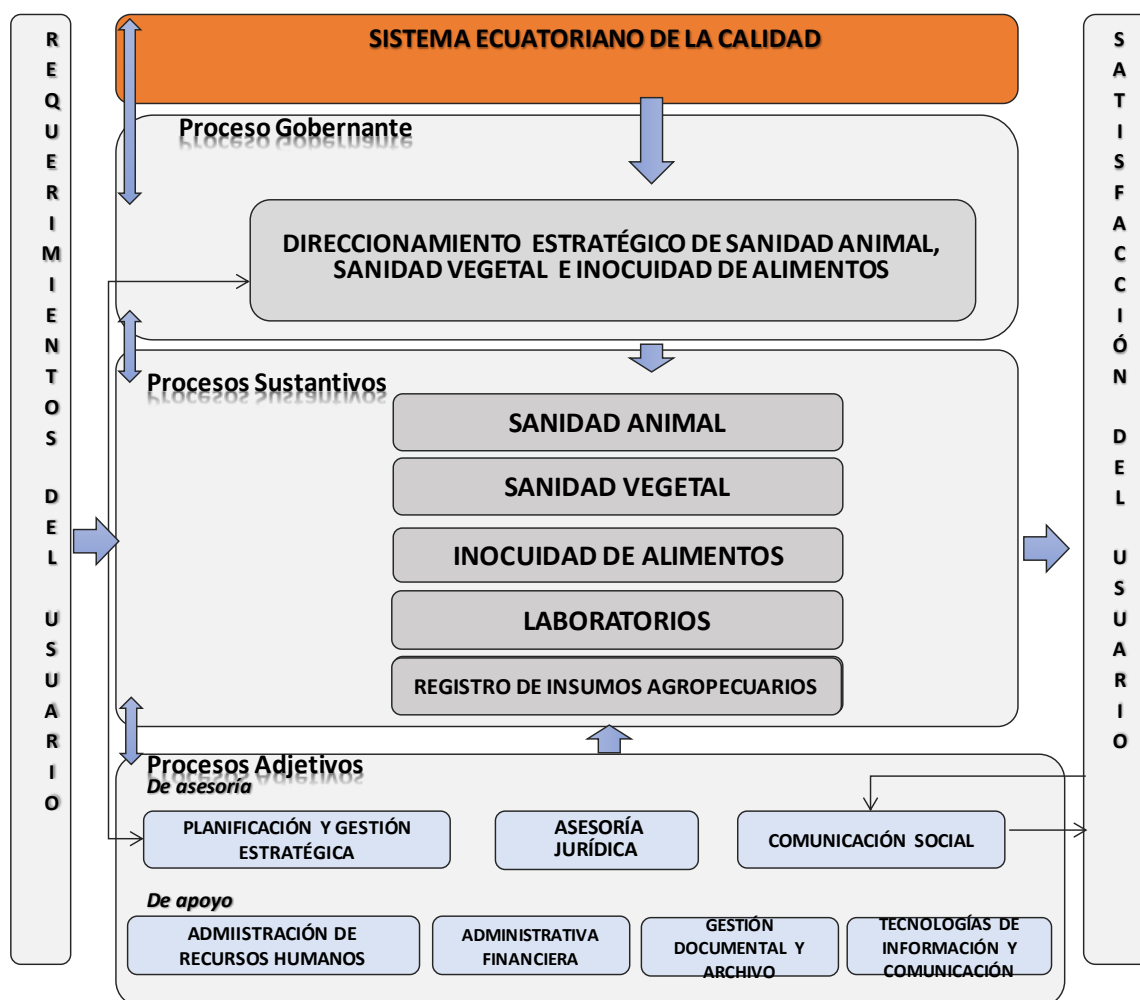
financiera, desconcentrada, con sede en la ciudad de Quito y competencia nacional, adscrita a la Autoridad Agraria Nacional.

A esta Agencia le corresponde la regulación y control de la sanidad y bienestar animal, sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, con la finalidad de mantener y mejorar el estatus fito y zoonosanitario de la producción agropecuaria”. (Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica, 2019, p. 4)

Para continuar con el fundamento de la estructura organizacional de la institución en estudio, de igual manera es necesario redirigirnos al organigrama institucional que se estableció en la Figura 8, Figura 9 la Estructura Organizacional de la Coordinación Zonal 6 en esta figura se observa las unidades y estructura que maneja los procesos, sistemas y subsistemas de la institución, los cuáles la entidad los ha separado y clasificado de acuerdo a la atención de requerimientos de los usuarios con un Mapa de Procesos que presentamos a continuación:

Figura 23

Mapa de Procesos – Sistema Ecuatoriano de la Calidad



Nota. Mapa de Procesos para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario Agrocalidad. Tomado de la *Matriz del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001*, [Figura], Agrocalidad 2013.

El mapa de procesos el cual engloba la estructura organizacional de la institución en estudio mantiene este mapa para poder identificar sus procesos, los cuales vienen fundamentados y basados en su estatuto orgánico por procesos que indicaremos como se encuentran estructurados para dar funcionamiento al sistema de esta institución;

Cabe aclarar que esta estructura organizacional y cada tipo de procesos ya sean gobernantes, sustantivos o procesos adjetivos y de apoyo vienen asignados de acuerdo al tipo de responsabilidad en cada lugar o dependencia de la institución, lo que se quiere indicar es que la institución en estudio ha distribuido sus zonas y jurisdicción en Distritos los cuáles tienen una denominación de Distritales Tipo A, Distritales Tipo B y Jefaturas de Servicio; todas y cada una bajo una misma estructura organizacional pero la diferenciación estaría en la asignación de responsabilidades y jurisdicción que se le asignó a cada tipo ya sea por la extensión de las provincias a las que pertenecen o las zonas de control en frontera, por lo que no todas manejan la misma información y responsabilidad pero si están sujetas a cada normativa nacional y normativa institucional al acatar y desarrollar las actividades de aseguramiento de la calidad del agro en la regulación y control nacional de lo fito y zoosanitario.

2.1. Gestión General de Sanidad Animal

Misión:

Gestionar estratégicamente los procesos de regulación, control y certificación en temas de Sanidad Animal, con la finalidad de incrementar los niveles zoosanitarios para garantizar la soberanía alimentaria del País y el mejoramiento de los flujos comerciales pecuarios.

Responsable: Coordinador/a General de Sanidad Animal

2.2. Gestión de Sanidad Vegetal

Misión:

Gestionar estratégicamente los procesos de regulación, control y certificación inherentes a la Sanidad Vegetal, con la finalidad de incrementar los niveles fitosanitarios

para garantizar la soberanía alimentaria del País y el mejoramiento de los flujos comerciales agrícolas.

Responsable: Coordinador/a General de Sanidad Vegetal

2.3 Gestión General de Inocuidad de Alimentos

Misión:

Gestionar estratégicamente los procesos de regulación, control y certificación inherentes a la Inocuidad de Alimentos, con la finalidad de garantizar la calidad de los alimentos en su fase primaria de producción, y asegurar la soberanía alimentaria del País.

Responsable: Coordinador/a General de Inocuidad de Alimentos

2.4 Gestión General de Laboratorios

Misión:

Gestionar estratégicamente el proceso de análisis y diagnóstico de muestras, para la detección oportuna de enfermedades veterinarias, plagas, contaminantes en productos agropecuarios; y, verificar la calidad de sus insumos.

Responsable: Coordinador/a General de Laboratorios

2.5 Gestión de Registros de Insumos Agropecuarios

Misión:

Gestionar estratégicamente los procesos de regulación y control inherentes al registro de insumos agropecuarios para garantizar y controlar la eficacia de los mismos, proveyendo al sector agropecuario insumos de calidad.

Responsable: Coordinador/a General de Registros de Insumos Agropecuarios

TITULO III: DE LOS PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORIA

3.1 Gestión de Planificación y Gestión Estratégica

Misión:

Ejecutar, dar seguimiento y controlar la planificación estratégica y operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública a través de la eficiente gestión por procesos, gestión de proyectos, gestión de cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión pública, de acuerdo a las necesidades en este ámbito de la Institución y en base a las políticas y herramientas emitidas por la autoridad competente que permitan entregar al ciudadano bienes y servicios de calidad.

Responsable: Director/a General de Planificación y Gestión Estratégica

3.2. Gestión de Asesoría Jurídica

Misión:

Asesorar, patrocinar, analizar, revisar y elaborar normativa legal y jurídica de competencias de Agrocalidad, orientada a la seguridad jurídica y eficiencia institucional.

Responsable: Director/a General de Asesoría Jurídica Atribuciones

3.3. Gestión de Comunicación Social:

Misión:

Difundir y promocionar la gestión institucional a través de la administración de los procesos de comunicación, imagen y relaciones públicas, en aplicación de las directrices emitidas por las entidades rectoras, el Gobierno Nacional y el marco normativo vigente, garantizando una información libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa.

Responsable: Director/a de Comunicación Social.

TITULO IV.- DE LOS PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO

4.1. GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Misión:

Administrar los recursos materiales y financieros de Agrocalidad; y, coordinar los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo y eficiente funcionamiento con todos los procesos institucionales.

Responsable: Director/a General Administrativo Financiero

4.2. GESTION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Misión:

Administrar el sistema integrado de desarrollo del Talento Humano y gestión del ambiente laboral del personal de Agrocalidad; sobre la base de la normativa técnica y legal vigente.

Responsable: Director/a General de Administración del Recursos Humanos

4.3. GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO

Misión:

Administrar la documentación y biblioteca; clasificar los archivos; y, registrar la correspondencia de la Dirección Ejecutiva y demás dependencias de la institución de acuerdo a las directrices de la autoridad competente.

Responsable: Director/a General de Gestión Documental y Archivo

4.4. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

Responsable: Director/a de Tecnologías de la Información y Comunicación

Misión:

Definir, ejecutar y controlar la gestión de proyecto de información e infraestructura tecnológica que facilite la creación, uso y compartición de recursos tecnológicos, de manera interna como con otras entidades, garantizando su disponibilidad, integridad, exactitud, seguridad e interoperabilidad a través de la aplicación de políticas públicas, mejoras de la gestión institucional y servicios a la ciudadanía.

TITULO V: DE LOS PROCESOS DESCONCENTRADOS

5.1. PROCESO DESCONCENTRADO DISTRITAL Y ARTICULACION TERRITORIAL

5.1.1. Proceso Gobernante Distrital (Tipo A)

Misión:

Coordinar, controlar y ejecutar los procesos regulación, control y certificación sanitaria en el sector agropecuario con la finalidad de incrementar los niveles fito-zoosanitarios y la inocuidad de los alimentos en su jurisdicción.

Responsable: Director/a Distrital (Tipo A)

(Agrocalidad, 2014, p. 4-46)

A partir de esta descripción del fundamento de estructura organizacional en cuanto a los procesos y sistemas de la presente institución en estudio de la Coordinación Zonal 6, la cual pertenece a los Procesos Desconcentrados Distrital y Articulación Territorial y al Proceso Gobernante Distrital (Tipo A), afirmando lo que se explicó ya en párrafos anteriores del presente trabajo de investigación; también se describe en función

de lo que establece la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en su TÍTULO V DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO, CAPÍTULO 2 DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano. - Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Art. 56.- De la planificación institucional del talento humano. - Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio del Trabajo, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

CAPITULO 3 DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos. - El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades,

instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico; técnico, tecnológico o su equivalente y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos

Nota: Artículo sustituido por disposición reformativa primera numeral ii) de Ley No. o, publicada en Registro Oficial Suplemento 297 de 2 de Agosto del 2018.

Art. 62.- Obligatoriedad del subsistema de clasificación. - El Ministerio del Trabajo, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.

CAPITULO 4 DEL SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal. - Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Art. 65.- Del ingreso a un puesto público. - El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio del Trabajo implementará normas para facilitar su actividad laboral.

La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

Durante la calificación de los concursos de méritos y oposiciones, se otorgará un puntaje adicional a los aspirantes que demuestren haber sido acreedores a un reconocimiento dentro del Programa Nacional de Reconocimientos a la Excelencia Académica o que hubieren alcanzado algún reconocimiento a la excelencia en el ámbito de la formación técnica, tecnológica o su equivalente, reconocida por el ente rector de la Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Art. 66.- De los puestos vacantes. - Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

Art. 67.- Designación de la o el ganador del concurso. - La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

Art. 68.- De los ascensos. - Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

CAPÍTULO 5 DE LA FORMACION Y LA CAPACITACION

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos. - La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del

Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir

Art. 71.- Programas de formación y capacitación. - Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación. - El Ministerio del Trabajo coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación. - La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica

los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

CAPITULO 6

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones. - El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño. - La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

a) Ascenso y cesación; y,

b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación. - La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos. (Asamblea Nacional Constituyente, 2018, p.39-47)

3.3 Parámetros de Rediseño

En general para establecer los parámetros y alcance de la propuesta de rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal de una institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6.

Se empezará estableciendo ciertos conceptos y definiciones en cuanto al proceso de rediseño o reingeniería de procesos los cuáles se fundamentarán en teoría que servirá para proponer un rediseño en los subsistemas institucionales de la Coordinación Zonal 6; entonces de acuerdo a lo que establece el documento de (Red de Bibliotecas, 2019) en su contenido del Capítulo 5 de Rediseño de Procesos o Reingeniería que describe a la *Reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos. Mientras que la reestructuración se refiere a la eliminación de unidades orgánicas, la reingeniería tiene que ver con modificaciones en la manera de trabajar.* La reingeniería es el rediseño de los procesos (logística, distribución y manufactura, por ejemplo) de una organización con el propósito de reducir costos, elevar calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad. Los procesos cruciales para la satisfacción del cliente son los más susceptibles de ser sometidos a la reingeniería. Así, el punto de partida es evaluar los procesos imperantes desde el punto de vista del cliente.

Para que la reingeniería o rediseño de procesos tenga éxito es necesario que los empleados examinen la extensión de las actividades por rediseñar y la profundidad de esos cambios.

La profundidad del esfuerzo del rediseño de procesos se mide por la cantidad de responsabilidades, papeles, retribuciones, incentivos y tecnologías de información por cambiar. Una reingeniería exitosa demanda cambios profundos, los antiguos sistemas operativos de soporte se volverán obsoletos.

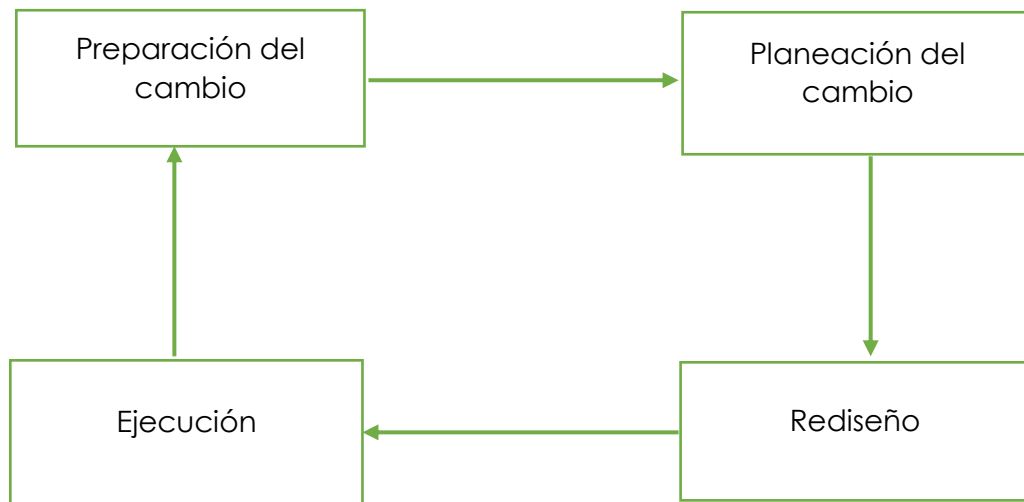
El rediseño de procesos con frecuencia es costoso, lento y aparentemente es más conveniente para organizaciones que enfrentan grandes cambios en la composición de la competencia. Exige al personal un cambio de conducta y de los administradores, que aprendan a comunicarse abiertamente con aquellos. Los administradores deben dar a los colaboradores claras razones y explicaciones del nuevo diseño. La retroalimentación es esencial para demostrar al personal que se toman en cuenta sus preocupaciones, ya que pueden ver amenazado su puesto. En última instancia, los proyectos de rediseño de procesos sólo pueden tener éxito y producir resultados duraderos si los administradores y demás personal invierten su tiempo y esfuerzo en hacer posible el cambio, nos dicen A. Nahavandi y E. Aranda, 1994.

Proceso de Reingeniería

La administración de toda actividad está integrada por un sistema estructural (estructura organizacional y estructura procedimental). La **estructura organizacional** está relacionada con la estabilidad y seguridad. La **estructura procedimental** está relacionada con el cambio y el riesgo, ¿Cómo podemos definir un proceso? Se puede decir que un proceso es una serie de actividades que transforman la realidad, agregándole valor.

Existen tres tipos de rediseño de procesos que una empresa puede llevar a cabo, éstos son:

- Mejorar costos
- Lograr ser el mejor de su clase.
- Realizar una innovación radical.

Figura 24*Proceso de Reingeniería*

Nota. Procesos de Reingeniería en la Organización. Tomado de Red de Bibliotecas [Figura 5.4], El proceso de reingeniería, Capítulo 5 Rediseño de procesos o reingeniería, 2019.

1. Fase preparación del cambio, Es aquella durante la cual una organización genera una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar objetivos estratégicos.

En la preparación para el cambio, se colocan las bases para la actividad futura. Esta fase enfoca el cambio en dos vertientes, que son;

a) Desarrollar la comprensión y apoyo en la dirección superior, y aumentar la conciencia de ésta sobre la necesidad del cambio. Estas actividades guían el esfuerzo del rediseño de procesos y desarrollan un procedimiento de aprobación y revisión.

b) Preparar el cambio cultural y el convencimiento de los empleados de la organización al informarles de su papel en el inminente proceso de cambio.

2. Fase de planeación del cambio, Consiste en operar bajo el supuesto de que las organizaciones necesitan planear su futuro a causa de las constantes variaciones del mercado. Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y las necesidades del consumidor y la competencia en el mercado serán iguales dentro de dos, tres o cinco años, es temeraria y poco realista. Así, esta fase proporciona a la dirección superior un proceso para prever el futuro y desarrollar las acciones necesarias que operen con eficacia en él al trabajar con base en las competencias esenciales de la organización. La planeación del cambio proporciona asimismo el rumbo y los lineamientos para la siguiente fase de rediseño. Esta fase se divide en tres pasos principales que son:

a) Desarrollar una declaración de misión, una visión del futuro y principios rectores con base en las competencias esenciales de la organización.

b) Decidir la manera en que la organización se moverá hacia el futuro en los próximos 3, 5 o 7 años.

c) Determinar la actividad que realizará cada departamento o división durante el año siguiente, para apoyar el plan estratégico de la empresa.

3. Fase de rediseño. Es aquella etapa del proceso en que se analiza, diseña, se planea y organizan los cambios necesarios en la estructura procedimental con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de la empresa.

4. El rediseño de procesos es un método que las organizaciones utilizan para reinventarse a fin de enfrentar nuevos desafíos.

5. En esencia el rediseño de procesos significa que se adopta un enfoque de reinventar, es decir, de hacer a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y

se busca la manera de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio abierto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo.

6. Fase de ejecución. Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. Como ya se indicó, el rediseño de procesos busca la manera más eficiente de desempeñar una tarea grande. Se le otorga prioridad a descubrir los pasos que se desperdician, por ejemplo, las personas que envían documentos entre sí para generar información, u obtener alguna aprobación.

Como resultado del rediseño de procesos, el trabajo se organiza de manera horizontal, más que vertical. Quienes están a cargo del proceso funcionan como líderes de equipo que llevan a éste a terminar un proceso central, como ejemplo: desarrollar un nuevo producto o entregar un pedido complicado.

El rediseño de procesos es renovación radical, pero es necesario determinar en qué aspectos. Las cinco áreas de operaciones en la que puede ocurrir un punto de innovación radical son: mercado, diseño y apoyo de productos, cadena de valor, finanzas y sistema de información. (Red de Bibliotecas, 2019, p. 90-93)

Luego de esta descripción breve sobre lo que contendría a manera de explicación lo que se pretende con la propuesta de rediseño o reingeniería de los procesos, pero en la aplicación de lo procedimental de la estructura de los subsistemas de talento humano de la coordinación zonal 6.

Con estos antecedentes explicativos en este capítulo trataremos de presentar y dejar planteado los parámetros en los cuales evaluaremos y analizaremos el rediseño de los subsistemas, así como del alcance que esta propuesta llegará con el fin de convertirse en una oportunidad de mejora que con el presente estudio se pueda evidenciar que la aplicación de este rediseño logrará un cambio de mejora significativa en la gestión de los procedimientos en los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal para la institución pública en estudio.

De esta manera los fundamentos y parámetros del rediseño lo simplificaremos a estar en la capacidad de poder responder las siguientes interrogantes;

- ¿El subsistema de capacitación y formación que nivel de eficiencia representa para la institución?
- ¿El subsistema de capacitación y formación facilita el alcance a los resultados y objetivos institucionales?
- ¿Quiénes deberían conformar el grupo de interés del subsistema de capacitación y formación?
- ¿El subsistema de clasificación de puestos en qué medida es exigible y comprobado objetivamente para definir un puesto?
- ¿Cuánta efectividad y eficiencia posee actualmente la Clasificación de Puestos institucional?
- ¿Qué mecanismos y procedimientos son óptimos y necesarios para disponer de un personal debidamente clasificado?
- ¿La selección de personal desde la institución, mantiene un procedimiento eficaz y contiene una interacción en tiempo real con las entidades de control?
- ¿El subsistema de Clasificación de puestos está siendo constantemente evaluado y analizado a fin que cumpla con los perfiles y descripción de puestos normados por la entidad de control?

De acuerdo a lo que indica (Acosta, 2017) en su trabajo, UNA METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS BASADA EN LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES, en cuanto a los parámetros de diseño según Acosta Los parámetros de diseño se consideran los botones que permiten alterar la forma según la cual se divide el trabajo en la organización de tal forma que permiten contestar de forma adecuada las preguntas anteriormente planteadas. Existen 9

parámetros de diseño agrupados en 4 categorías: Diseño de Puestos de Trabajo, Diseño de la Superestructura, Diseño de los Vínculos Laterales y, Diseño del Sistema Decisor. A continuación, se explicará brevemente cada uno de ellos sin ahondar en los detalles. Una explicación minuciosa de los mismos se puede encontrar. (*Mintzberg, 2012*).

Diseño de puestos de trabajo

De acuerdo a Mintzberg (2012), existen tres parámetros de diseño relacionados con la conformación de los puestos individuales de trabajo dentro de la organización:

- Especialización - Ampliación
- Formalización del Comportamiento
- Preparación y Adoctrinamiento

Cada uno de ellos controla una dimensión específica del puesto de trabajo: cantidad de tareas a realizar y el poder de decisión sobre ellas, el comportamiento necesario para su realización, y la preparación requerida para su ejecución.

Especialización - Ampliación

El primer parámetro de diseño tiene que ver con el nivel de especialización y/o ampliación que tiene el puesto de trabajo. Esto puede darse en dos dimensiones: horizontal y vertical. La primera dimensión afecta la cantidad de tareas que se ejecutan en un puesto mientras que la segunda influye en el poder de decisión sobre las mismas.

Mediante la especialización horizontal del puesto, los empleados o individuos realizan una única tarea o actividad durante todo el día, facilitando su aprendizaje, logrando un mayor control de las tareas, permitiendo de esta manera la coordinación de las actividades a desempeñar por medio de la división del trabajo. Por ejemplo, Filley,

House, y Ver (1976) observaron que el trabajo de la industria textil inglesa del siglo X se dividía en hilar, tejer, teñir y estampar, mientras que Udy (1959) señalaba que los esquimales Gilyak dividían el trabajo dentro del barco, para la caza de la foca, entre el arponero, el remero y el timonel, especializando de esta manera los puestos para lograr un trabajo de mejor calidad.

La ampliación horizontal del puesto habilita a los empleados para realizar una variedad de tareas en diferentes puestos dentro de la misma área, lo cual posterga los resultados a medida que cambia de actividad. A mayor número de tareas, menor especialización horizontal del puesto. Por ejemplo, en el montaje de las piezas de un pequeño motor, puede eliminarse la línea de montaje, montando cada uno de los trabajadores un motor entero, o intercambiándose puestos en la cadena transcurrido un tiempo determinado (Mintzberg, 2012).

Contrario a la dimensión horizontal, la especialización vertical del puesto separa la realización del trabajo y la administración del mismo (Mintzberg, 2012). Aquí el empleado realiza la tarea y no tiene ni voz ni mando, sólo cumple con ejecutar la tarea. Otra persona está a cargo de supervisar la ejecución de dicha tarea. La enseñanza en las escuelas es un buen ejemplo de este tipo de especialización. Los estudiantes que utilizan libros de apuntes o toman nota exacta de lo que se dice en clase desarrollan un trabajo especializado en sentido vertical, limitándose únicamente a desempeñar la actividad sin cuestionar el por qué lo hacen. (Mintzberg, 2012).

Finalmente, en la ampliación vertical del puesto, el empleado realiza la tarea y además tiene potestad de opinar y mandar en el desarrollo de las mismas. Aquí controla y ejecuta. Por ejemplo, en el montaje de motores Saab, de Suecia, hay siete grupos de montaje, de cuatro trabajadores cada uno, dispuestos a lo largo de una cadena automática. Aparte de alguna operación preliminar, cada grupo monta íntegramente los

motores, destinándose por motor un total de 30 minutos. Cada grupo puede optar por dividir entre sí el trabajo, trabajando un promedio de 7.5 minutos cada uno en cada motor, o bien realizar individualmente todo el montaje (Wild, 1976).

Formalización del comportamiento

La formalización del comportamiento es el parámetro de diseño que proscribe la libertad de acción asignada al puesto de trabajo, a su vez que normaliza el proceso de trabajo en la organización (Mintzberg, 2012). Esto puede darse de tres formas distintas:

- Formalización según el puesto.
- Formalización según el flujo de trabajo.
- Formalización según las reglas.

La formalización según el puesto se da mediante una descripción formal del puesto de trabajo, la cual incluye instrucciones de cómo y dónde hacer su tarea, y cómo debe comportarse. Por ejemplo, cuando se saca material del almacén, observar si la cantidad restante es igual o superior al nivel mínimo. De no ser así: determinar, a partir de la previsión de ventas efectuada por el departamento comercial, las que esperan realizarse en los próximos k meses. Introducir esta cantidad en la fórmula de cantidad de pedidos y cursar un pedido de compra correspondiente a la cantidad determinada (March y Simon, 1958).

La formalización según el flujo de trabajo se da en las organizaciones mediante la vinculación en el mismo trabajo. Establecen los roles o funciones del empleado cuando se trabaja en grupos. Por ejemplo, los operarios de imprentas reciben fichas con instrucciones para cada pedido, y los músicos de una orquesta trabajan con partituras que especifican cada uno sus roles en una sinfonía determinada (Mintzberg, 2012).

La formalización según las reglas se da cuando se establecen una serie de reglas o protocolos a seguir en diferentes situaciones dentro de la organización. Por ejemplo, los miembros de una agencia de publicidad tienen que presentarse a trabajar vestidos con traje y corbata. Las quejas deberán presentarse al departamento de personal en las instancias 94XZ, mecanografiada a un espacio. (Mintzberg, 2012).

Preparación y adoctrinamiento

Este tercer parámetro de diseño asociado a los puestos de trabajo establece los requisitos, habilidades y conocimientos que el candidato debe poseer antes de ingresar a la organización.

La preparación se da al momento que se normalizan los conocimientos y habilidades relacionados con el puesto donde va a ejercer. Usualmente esta preparación ocurre antes de ingresar a la empresa, como por ejemplo los estudios universitarios. En general, la preparación debe ir seguida, en la mayoría de los casos,

por algún tipo de aprendizaje práctico antes de que el individuo se considere completamente capaz. Por ejemplo, los médicos estudian una cantidad de años y al final deben realizar prácticas profesionales como residentes en un hospital para así adquirir experiencia de campo en el ejercicio de su profesión (Spencer, 1976).

El adoctrinamiento es parte de la socialización de la organización donde se adquieren e interiorizan las normas, cultura y valores de la empresa. Los programas de adoctrinamiento interno son de particular importancia cuando los puestos son delicados o quedan lejos de la sede central (Mintzberg, 2012). Por ejemplo, los estudiantes de Derecho, aprenden en la universidad más que los meros precedentes; se les da consejos explícitos sobre el comportamiento propio de un abogado. Pero gran parte de la socialización está relacionada con la cultura de la organización particular, por lo que el

adoctrinamiento es ante todo una responsabilidad de la misma organización. (Mintzberg, 2012)

Diseño de la superestructura

El diseño de la superestructura tiene como objetivo agrupar los puestos de trabajo en unidades junto con las dimensiones y alcance que debe tener cada unidad. El diseño de la superestructura se basa en dos parámetros de diseño: agrupación en unidades y el tamaño de la unidad.

Agrupación de unidades

La agrupación de unidades es un proceso mediante el cual se establece el sistema de autoridad formal y se constituye la jerarquía de una organización. Los puestos individuales se agrupan en conjuntos o unidades de primer orden, que a su vez se agrupan en unidades mayores hasta abarcar toda la organización, convirtiéndose de forma implícita en una base fundamental para lograr la coordinación del trabajo dentro de la empresa (Mintzberg, 2012). La agrupación puede lograrse tomando en cuenta las siguientes bases (Mintzberg, 2012):

- Según los conocimientos y habilidades que aporten al puesto los trabajadores. Por ejemplo, los médicos en un hospital son agrupados de acuerdo a sus especialidades médicas.
- Según el proceso de trabajo y la función desempeñada por el trabajador. Por ejemplo, un equipo de fútbol distingue entre defensas, mediocampistas y delanteros.

- Según el tiempo o el momento en el cual se realiza el trabajo. Por ejemplo, los turnos de trabajo dentro de un área en particular. Aunque realicen el mismo trabajo, lo hacen en momentos diferentes.

- Según los outputs, de acuerdo a los productos que fabriquen o los servicios que brinden. Por ejemplo, Coca Cola puede tener una división para la fabricación de gaseosas y otra para la producción de agua.

- Según los clientes, de tal forma que cada unidad estará enfocada a atender clientes de un determinado tipo. Por ejemplo, las clínicas de mayor nivel suelen tener un departamento de paciente internacional, enfocado exclusivamente a coordinar las atenciones de pacientes extranjeros.

- Según la zona geográfica, formando grupos de acuerdo a las regiones donde se encuentran.

Todas estas bases de agrupación pueden consolidarse en dos grandes grupos: por función, es decir, los medios que la organización utiliza para producir los bienes y servicios que ofrece y, por mercado, es decir, por las características de los mercados finales a los cuales la organización sirve. La agrupación por función involucra las bases de conocimientos, habilidades, proceso o función de trabajo mientras que la agrupación por mercado considera los clientes, productos o servicios, así como también la localización geográfica. (Mintzberg, 2012).

Tamaño de la unidad

Este parámetro de diseño busca determinar cuántos puestos de trabajo deben agruparse dentro de una unidad de primer nivel, y cuántos dentro del segundo nivel y así sucesivamente. Según Mintzberg (1980), mientras más sea la dependencia de la organización en la normalización (cualquiera sea su forma) para la coordinación de las

actividades, mayor será el tamaño de la unidad, debido a que hay menos necesidad de una supervisión directa del trabajo. Por otro lado, mientras mayor sea la dependencia hacia la adaptación mutua, menor será el tamaño de la unidad puesto que este mecanismo de coordinación requiere grupos de trabajo pequeños.

Diseño de vínculos laterales

Los vínculos laterales son aquellos que facilitan la coordinación y comunicación entre las diferentes áreas junto con establecer los objetivos de la organización y controlar que se lleven a cabo. Existe dos parámetros de diseño dentro de esta categoría: el sistema de planificación y control y, los dispositivos de enlace.

Sistema de planificación y control

A través del sistema de planificación y control se logra la normalización de los outputs que produce la organización junto con la forma que se evaluará el cumplimiento de dichos objetivos. Básicamente consta de dos componentes:

La planificación de las acciones es el medio a través del cual pueden diseñarse, como un sistema integrado, las acciones y decisiones de toda la organización. Este se convierte en la formalización del comportamiento, concretamente en la especificación del flujo de trabajo.

El control del rendimiento se utiliza más cuando las interdependencias entre unidades son mancomunadas, es decir, están agrupadas en función del mercado. Su objetivo es regular los resultados globales de las unidades en determinados plazos de tiempo sin prestar atención a acciones o decisiones concretas. Su rol principal es de medir y motivar.

Dispositivos de enlace

Los dispositivos de enlace son mecanismos mediante los cuales se estimulan los contactos entre individuos, unidades, departamentos y divisiones dentro de una organización. Los dispositivos de enlace según Mintzberg (2012) se dividen en: puestos de enlace, grupo de trabajos y comités permanentes, directivos integradores, y estructuras matriciales.

Los puestos de enlace se establecen con la finalidad de encauzar directamente la comunicación entre dos o más unidades sin necesidad de recurrir a las vías verticales, facilitando así la coordinación de las mismas. Esto son más necesarios cuando el trabajo de las unidades está claramente diferenciado y además poseen interdependencias que conducen a problemas de comunicación.

Los grupos de trabajo se conforman o se convocan para cumplir una tarea determinada y separarse tras su cumplimiento, mientras que el comité permanente es una agrupación más estable entre distintos departamentos, convocándose con regularidad para comentar temas de interés.

Los directivos integradores son similares a los puestos de enlace, pero dotados de autoridad formal. Tienen el poder para integrar las actividades de las unidades organizativas, pero nunca se extiende este poder a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento.

Las estructuras matriciales son aquellas en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto, de tal forma que logra una mayor integración de los recursos especializados. Este tipo de estructuras crean dos líneas de autoridad, combina la agrupación en base a las funciones y en base a los productos. Al utilizar una estructura matricial, la organización no se ve obligada a elegir

una base de agrupación en vez de otra, sino que recurre a ambas. Es un dispositivo sumamente efectivo para el desarrollo de nuevas actividades y para la coordinación de complejas interdependencias múltiples.

Diseño del sistema decisor

Este conjunto de parámetros de diseño se enfoca en la forma cómo el poder de decisión se dispersa a lo largo de la organización. Este grupo consta de dos parámetros diseños: descentralización horizontal y descentralización vertical.

Descentralización vertical

En la descentralización vertical, el poder de toma de decisiones (formal) se delega en formar descendente. La cadena de autoridad se inicia en el ápice estratégico hasta la línea media. La descentralización vertical se puede dar de dos formas:

- La descentralización vertical selectiva la cual se vincula con las constelaciones de trabajo agrupa- das en base a la función. Coordina la toma de decisiones recurriendo a la adaptación mutua. Da preferencia al uso de los dispositivos de enlace.

- La descentralización vertical paralela es regulada principalmente por los sistemas de control del rendimiento. Trabaja con las unidades agrupadas a base de mercado.

Descentralización horizontal

En la descentralización horizontal, el ámbito de poder es más informal, aquí el poder es transmitido al personal de apoyo, línea media, analistas, entre otros. Un tipo particular de este tipo de descentralización es la descentralización horizontal limitada, la cual se da particularmente en las organizaciones burocráticas, recurriendo a la

normalización de los procesos de trabajo para su coordinación. Los analistas tienen poder para formalizar el comportamiento de los operarios y de los demás.

La estructura queda centralizada en la dimensión vertical y el poder se concentra en la jerarquía central. (Acosta, 2017, p. 14-21)

Capítulo 4 Rediseño estructural organizacional

4.1 Metodología de Rediseño Organizacional

Según el artículo publicado por la Universidad ICESI por Elseiver España (2014) en su publicación de Estudios Gerenciales indican en su apartado “4. Metodologías de mejoramiento de procesos con un enfoque en el rediseño.

Los avances en las tecnologías de información y la comunicación, la creciente globalización, la competencia y las exigencias de los clientes, especialmente, han intensificado la necesidad de mejorar el rendimiento de las empresas. Si bien la filosofía de mejora continua con enfoque incremental ha ayudado en la consecución de aportes significativos en la calidad de los productos, este enfoque ha recibido diferentes críticas, que señalan que su perspectiva es limitada, lenta e incluso arriesgada porque se puede correr el riesgo de un estancamiento en la actuación de la organización (Knorr, 1991; Burdett, 1994). Igualmente, el enfoque de la reingeniería tampoco ha tenido gran acogida debido a su concepción, pues se centra en los cambios radicales, en lo táctico y en lo operativo, dejando atrás lo estratégico, lo que puede ser causa del fracaso (King, 1994).

La mejora de procesos centrada en el rediseño es el enfoque que permite dar respuesta a los cambios que ocurren en el ámbito empresarial, de tal manera que, a través de la revisión y el aprendizaje continuo de las mejores prácticas, se logre el rediseño de los procesos ya obsoletos o poco funcionales. Esto conlleva un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad por medio de la simplificación o reducción de la complejidad del proceso; la eliminación de actividades que no agregan valor; la reducción del tiempo de ciclo de los procesos; la eliminación de reprocesos y errores; la estandarización de actividades; la optimización de recursos, y la automatización de actividades, entre otros aspectos (Harrington, 1995), con el fin de

impactar positivamente en la satisfacción del cliente. Existen diversas metodologías con este enfoque que se han desarrollado a lo largo de la historia, cada una con sus propias concepciones, características y aplicaciones, desde las más sencillas hasta las más complejas, que contemplan diversos factores y recursos como tecnologías, tiempo, riesgo, personal, inversión, entre otros aspectos.

También de acuerdo al estudio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en el trabajo de titulación de Propuesta de rediseño de Procesos para la mejora de la gestión en la empresa Llanki Cine+Medios EIRL en la ciudad de Chiclayo, según las autoras Erika Rojas y Karem Bances, 2017; “existen diversos modelos de rediseño o reingeniería de procesos entre los cuales tenemos a:

Modelo de Hammer y Champy

Hammer y Champy (citados por Hernández, 2015) son los pioneros en el uso del término reingeniería y han ejercido gran influencia en todos los trabajos posteriores a ellos. Su concepto de reingeniería se sustenta en el cambio de paradigmas y la necesidad de un negocio de ser más competitivo y de mayor alcance tecnológico. Sin embargo, su modelo no proporciona mayores detalles con respecto a una metodología para emprender estos cambios en la organización.

Su modelo expresa un rechazo a los modelos organizacionales que no plantean cambios dramáticos, puesto que los consideran obsoletos y poco efectivos. Los cambios deben ser radicales para establecer mejoras sustanciales. Este modelo se caracteriza por, precisamente, realizar cambios radicales en 4 aspectos fundamentales:

- La revisión fundamental

Se trata de la fase en la que una organización se somete a un examen total para determinar qué y cómo realiza sus procesos, para luego indicar cómo deberían ser hechos.

- El rediseño radical

Una vez hecho el diagnóstico, se desechan todas las estructuras y procedimientos innecesarios y se presentan innovaciones en las formas de realizarlos.

- Las mejoras espectaculares

Esta etapa se refiere a los cambios propiamente dichos, en este momento se observa el impacto de las medidas aplicadas, como saltos enormes en el rendimiento. Estos cambios, según plantean los autores, representan grandes diferencias con el estado anterior de la empresa. Son cambios con efectos extremadamente notorios.

- El proceso

La nueva propuesta se establece como proceso y es entendida como un conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean productos de valor para el cliente.

Ventajas del modelo

El modelo de Hammer y Champy tiene ventajas evidentes:

- ✓ Se considera un estilo de trabajo basado en la integración y la sinergia, lo cual es una tendencia en el mundo actual.
- ✓ Con ellos se introduce el concepto primario de uso de la tecnología, lo que actualmente se conoce como benchmarking.
- ✓ Se enfoca en los procesos, aunque no menciona las técnicas que podrían aplicarse para abordarlos.

- ✓ Define roles de los integrantes de un equipo de trabajo de reingeniería, aunque no incluye la idea de una consultoría externa.

Limitaciones del modelo

- ✓ No se provee una metodología de reingeniería, solo se propone una lista de acciones a seguir (como una hoja de ruta, sin explicar técnicas).
- ✓ No se proporcionó una lista de herramientas o recursos que sirvan de ayuda para el proceso de reingeniería
- ✓ No se hace mención de la consultoría externa
- ✓ No se describe de forma detallada cuáles son los procesos y sus tipos, es decir, no se distingue entre acciones que aporten a cada uno de los tipos de proceso. Es más, usa los términos proceso estratégico y proceso de valor agregado como sinónimos.

Modelo de Morris y Brandon

Este es uno de los modelos más completos que se conocen hasta el día de hoy. Estos autores usaron los conceptos más modernos de reingeniería, así como las herramientas tecnológicas y empresariales que les permitieron concebir el modelo de Reingeniería dinámica de los negocios. En éste se aprecia la evolución de la reingeniería, el tipo de cambios que se necesita para cambiar la forma de pensar, los conceptos que se incorporan, y la forma de encaminar los procesos desde dos vertientes: el posicionamiento y la aplicación del proyecto (Morris y Brandon, 1994; citados por. Hernández, 2015).

Este modelo se caracteriza por explicar de forma muy precisa los aspectos metodológicos del proceso de reingeniería, y se diferencia del modelo anterior. En él se encuentra el posicionamiento como eje de una primera reforma, se explican los objetivos, estrategias, formación de equipos de trabajo, recojo de datos y finalmente el

establecimiento de la acción que permita cambiar de un paradigma a otro que pueda ser dinámico y continuo (en el cambio).

Una vez logrado el establecimiento del paradigma nuevo, se lleva a cabo la reingeniería usando métodos y técnicas nuevas, con una metodología basada en nueve pasos, en los que se incorpora técnicas y herramientas tecnológicas.

Ventajas del modelo

- Utiliza técnicas modernas para mapear procesos y se abandona el antiguo enfoque del flujograma.
- Se visualiza el desafío de la empresa como algo que afecta a la totalidad de las áreas, no sólo de algunas.
- Se incorpora al elemento humano como clave para la consecución del éxito.
- Se utiliza tecnología como facilitadora del proceso y no con fines de automatización del trabajo (uso tradicional).

Limitaciones del modelo

- No se habla de cambios radicales, sino de cambios continuos.
- No se rediseñan procesos, sólo se mejoran.
- No indica a detalle cuáles son los roles y tareas específicas de los miembros del equipo de reingeniería.
- No incluye soluciones integrales (planeación de recursos empresariales o uso de internet) dentro de sus herramientas tecnológicas para el apoyo al proceso de reingeniería.
- Se utilizan modelos de representación gráfica modernos, pero no tan útiles como los flujogramas para el diseño de la organización.

Modelo de Manganelli y Klein

Manganelli y Klein (1995, citados por Hernández, 2015) plantean un modelo al que denominan Rápida RE (Rápida Reingeniería) y comprende cinco etapas y cincuenta y cuatro acciones o tareas a seguir. Estos autores se concentran en brindar rápidos resultados, asumiendo que los altos ejecutivos esperan resultados positivos a corto plazo. Por ello, su modelo incluye una guía metodológica completa y detallada para ser aplicada en un tiempo entre seis meses y un año.

Su metodología va desde la preparación del proyecto hasta la constitución del equipo y el plan de acción. Posteriormente, se identifica el modelo de proceso y el análisis de la situación actual, para continuar con la visualización de los nuevos procesos que generarán rendimiento con el nuevo diseño. En esta etapa se especifica la dimensión técnica de un nuevo proyecto en relación con planes, controles y sistemas; así como el tiempo dedicado al diseño social del personal, los planes de carrera y la interacción de elementos técnicos y sociales.

Por último, la etapa de transformación plantea una serie de versiones piloto y de puesta en marcha del rediseño, así como también se encarga de poner en marcha los procesos de cambio continuo.

Ventajas del modelo

- Propone una guía metodológica detallada de la reingeniería
- Propone una guía descriptiva de las herramientas tecnológicas que pueden usarse, así como algunas recomendaciones con respecto a cómo usar esa tecnología y a qué rol de algún miembro del equipo podría beneficiarle.

- Realizan una comparación entre su metodología y las otras existentes en el mercado, para enfatizar que su propuesta es efectiva y más rápida que la demás.

Limitaciones del modelo

- Usa flujogramas como representación de los procesos, a pesar de que esta técnica resulta obsoleta dentro del modelo que proponen.
- Se menciona a la administración de cambio como soporte solo de la penúltima fase (diseño social), a pesar de ser soporte de todo el proyecto de rediseño.
- No existe una etapa de retroalimentación sino de mejora continua en la última fase, pero no detalla medición de resultados que permita precisamente establecer cursos de acción para mejorar.

(Guevara Ruiz, 2018, p. 24-29)

“Reingeniería rápida.

La reingeniería rápida integra apropiadamente y utiliza varias de estas importantes técnicas para desarrollar y analizar información clave que permite identificar oportunidades de cambio radical en los procesos de valor agregado” La reingeniería rápida muestra metodología de reingeniería de los procesos (RP), porque se ha diseñado para producir resultados sustantivos, consta de cinco etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación, las etapas se dividen en 54 tareas en conjunto.

4.1.1 Metodología de la reingeniería rápida.

La metodología es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también es un sistema de orden en el pensamiento o la acción. La Rápida Re, se compone de varias técnicas administrativas las cuales trabajan en conjunto y se componen de: Las técnicas administrativas actuales (modelación de proceso, medida del desempeño, análisis del flujo de trabajo, etc.).” (Lino, 2019, p. 7)

Según Mabel Lino (2019) indican entre los modelos de reingeniería aplicable en el presente estudio de:

Modelo de August W. Scheer

Este modelo es de enfoque práctico y directo de la reingeniería, a través del uso de la tecnología. Presenta el concepto de ARIS siglas en inglés que en español es Arquitectura de Sistemas de Información Integrados, que desarrolla los proyectos de mejora empresarial a través del Uso de modelos de negocios y de datos en materia de sistemas.

A continuación, se describirá las ventajas y limitaciones del modelo:

1) Ventajas del modelo

- Es compatible con las herramientas tecnológicas en el mercado.
- Utiliza un concepto total de integración que no deja desfragmentados los procesos dentro de la organización.
- Agrupa las vistas de información en un todo congruente y en parcelas individuales, donde se da respuesta al qué, cómo, cuándo, quién y con qué.
- La metodología es enfocada a sistemas, pero con una formulación sencilla que permite ser entendida por personas sin una formación técnica, como son la mayor parte de los altos ejecutivos y los usuarios finales.

2) Limitaciones del modelo.

- La mayor parte de los beneficios de la metodología no se obtienen si no se cuenta con la herramienta ARIS.
- El costo del proyecto es alto, debido a que debe efectuarse una fuerte inversión en adquisición de tecnología, consultoría externa y capacitación cambio y entrenamiento.
- La duración del proyecto es mayor debido al tiempo que consume la curva de aprendizaje sobre el uso de la nueva herramienta.
- No contempla los aspectos de administración del cambio enfoque hacia los recursos humanos a través del uso de la herramienta.

Modelo de Henry. J. Johansson.

La reingeniería de proceso es por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicios y calidad mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.

Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más de las “medidas de valor”- los valores que el mercado impone en los productos y servicios, al grado de que el mercado reconozca con claridad la ventaja y donde el resultado siguiente es una participación en el mercado desproporcionado y sostenida. La reingeniería de proceso de negocios obliga a los líderes corporativos a tomar decisiones radicales sobre la posición organización y manejo de sus empresas.

En base a estos antecedentes como información histórica de los modelos y metodología en función del rediseño de procesos en los distintos tipos de organizaciones

las cuáles en común es buscar el mejorar su gestión y obtener mejores resultados y ganancias en cuanto a sus productos y servicios. (Lino, 2019, p. 4-5)

Para el presente estudio de la “Propuesta de Rediseño de los Subsistemas de Capacitación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal de una institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6.” En función de un análisis de las metodologías y enfoques al rediseño de procesos antes indicados, se establece que para una mejor alineación y cumplimiento de requerimientos institucionales y a fin de establecer una propuesta de mejora a los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal, la metodología de rediseño de procesos en función del **Modelo de Manganeli y Klein** en la que plantean una Rápida RE (Rápida Reingeniería) a fin de obtener resultados y mejoras en los subsistemas de talento humano en estudio en un corto plazo.

Para ello se planteará un escenario con una propuesta de rediseño y mejora para los subsistemas analizados en este presente trabajo entonces para ello presentamos a continuación la propuesta de rediseño en base al modelo de su marco teórico y metodológico antes seleccionado y que se acoplará a la realidad y temática de lo que se pretende como fin en la entidad en estudio.

4.1.2 Propuesta de Rediseño

Se empezará indicando que la presente propuesta se fundamentará en y deberá encontrarse anclada en cómo se indicó en capítulos anteriores estar alineada al Plan Estratégico Institucional, con base a esta premisa esta propuesta de rediseño organizacional será aplicable en caso que la institución así lo decida de acuerdo a la metodología conocida como Rápida RE (Rápida Reingeniería), la cual se presentará como una propuesta de mejora en específico a los subsistemas de talento humano de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en la entidad pública de la coordinación zonal 6, de la cual en esta propuesta se irá acoplando de acuerdo al contenido teórico lo disponible y evidenciable en la realidad de la institución y sus limitantes para poder alcanzar y desarrollar estas habilidades de mejora continua.

De igual forma Según su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad en resolución de Agrocalidad DAJ-201432F-0201.0282 (2016), indica:

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Art. 5.- Estructura organizacional por procesos. - La Estructura Organizacional por Procesos de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 6.- Procesos de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - Agrocalidad. - Para cumplir con la misión institucional se ha definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, procesos sustantivos, habilitantes de asesoría y de apoyo.

a) Gobernantes. - Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la institución.

b) Sustantivos. - Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

c) Adjetivos. - Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

d) Desconcentrados. - Son los procesos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en el diseño de políticas, metodologías y herramientas; en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, inversión pública, reforma del Estado e innovación de la gestión pública, participación ciudadana y; seguimiento y evaluación.

Art. 7.- De los puestos directivos. - Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son;

a) Director/a Ejecutivo

b) Coordinador/a General

c) Directores Generales

d) Director Distrital y Articulación Territorial

e) Director Distrital.

Art. 8.- Estructura Orgánica. - La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro -Agrocalidad para el cumplimiento de su misión y objetivos, desarrolla procesos internos y está conformada por:

1. PROCESO GOBERNANTE

1.1. Direccionamiento estratégico. Responsable: Director/a Ejecutivo/a

2. PROCESOS SUSTANTIVOS

2.1 Gestión de Sanidad Animal

2.1.1 Dirección de Vigilancia Zoosanitaria

2.1.2 Dirección de Control Zoosanitario

2.1.3 Dirección de Certificación Zoosanitaria

2.2 Gestión de Sanidad Vegetal

2.2.1 Dirección de Vigilancia Fitosanitaria;

2.2.2 Dirección de Control Fitosanitario

2.2.3 Dirección de Certificación Fitosanitaria

2.3 Gestión de Inocuidad de Alimentos

2.3.1. Dirección de Inocuidad de Alimentos

2.3.2. Dirección de Orgánicos 2.4. Gestión de Laboratorios

2.4.1 Dirección de Diagnóstico Animal

2.4.2 Dirección de Diagnóstico Vegetal

2.4.3 Dirección de Diagnóstico de Inocuidad de los Alimentos y Control de Insumos Agropecuarios.

2.5. Gestión de Registros de Insumos Agropecuarios

2.5.1. Dirección de Registro de Insumos Pecuarios

2.5.2. Dirección de Registro de Insumos Agrícolas

3. PROCESOS ADJETIVOS DE ASESORIA

3.1 Gestión de Planificación y Gestión Estratégica

3.2 Gestión de Asesoría Jurídica 3.3 Gestión de Comunicación Social

4. PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO

4.1. Gestión Administrativa Financiera

4.2. Gestión de Administración de Recursos Humanos

4.3. Gestión de Gestión Documental y Archivo

4.4. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

5. PROCESOS DESCONCENTRADOS

Siete Direcciones Distritales y Articulación Territorial que, a más de sus facultades de ejecución, asumirán las facultades de coordinación y planificación de una Coordinación Zonal denominadas Dirección Distrital Tipo A y diez Direcciones Distritales con facultades de ejecución denominadas Direcciones Distritales Tipo B.

5.1 PROCESO DESCONCENTRADO DISTRITAL (TIPO A)

5.1.1. Proceso Gobernante Distrital (Tipo A) Responsable: Director/a Distrital (Tipo A)

5.1.2 Procesos Sustantivos Distrital (Tipo A)

5.1.3 Procesos Adjetivos de Asesoría Distrital (Tipo A)

5.1.4. Procesos Adjetivos de Apoyo Distrital (Tipo A)

5.2 PROCESO DESCONCENTRADO DISTRITAL (TIPO B)

5.2.1. Proceso Gobernante Distrital (Tipo B) Responsable: Director/a Distrital (Tipo B)

5.2.2 Procesos Sustantivos Distrital (Tipo B)

5.2.3. Procesos Adjetivos de Asesoría Distrital (Tipo B)

5.2.4. Procesos Adjetivos de Apoyo Distrital (Tipo B).

DE LAS REPRESENTACIONES GRAFICAS

Art. 9.- *Se definen las siguientes representaciones gráficas para la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro - Agrocalidad.*

a. Mapa de Procesos

b. Cadena de Valor

c. Estructura Orgánica

c.1. Organigrama Nacional

c.2. Organigrama Distrital y Articulación Territorial

c.3. Organigrama Distrital

Nota. *Para leer Gráficos, ver Registro Oficial Suplemento 168 de 18 de septiembre de 2014, página 5.*

Figura 25*Cadena de Valor***b. Cadena de Valor**

Nota. Cadena de Valor para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario Agrocalidad. Tomado de *Estatuto Orgánico por Procesos RESOLUCIÓN DAJ-201432F-0201.0282*, [Figura], Agrocalidad 2013.

Las representaciones gráficas ya han sido presentadas en este estudio previamente para lo cual indicaremos que se evidencio el Mapa de Procesos en la **Figura 23**, la Cadena de Valor en la **Figura 25**, la Estructura Orgánica, Organigrama Nacional, Organigrama Distrital y Articulación Territorial en la **Figura 5** y **Figura 6**.

DE LA ESTRUCTURA DESCRIPTIVA TITULO I.- DE LOS PROCESOS GOBERNANTES

1.1. Direccionamiento estratégico.

Misión:

Definir, aprobar y controlar la aplicación de las políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos orientados a mantener y mejorar el estatus fitosanitario y zoosanitario del país; y, garantizar la inocuidad de la producción primaria, con la finalidad de mejorar los flujos comerciales y el desarrollo de las actividades productivas del agro nacional.

Responsable: Director/a Ejecutivo/a

TITULO II.- DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS

En la institución en estudio según (Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica, 2019) en el Plan Estratégico 2019-2024 institucional que se citó previamente se indica que dispone de 6 Objetivos Estratégicos como indica la siguiente gráfica;

En la figura 36 en que la institución establece sus objetivos estratégicos institucionales vigentes entre los periodos de 2019-2024 se puede observar que en relación al presente trabajo de investigación existen dos objetivos estratégicos relacionados directa e implícitamente los cuales son el objetivo 5 Incrementar la eficiencia institucional y objetivo 6 Incrementar el desarrollo del talento humano, con lo cual se puede evidenciar que la institución tiene esta predisposición y filosofía de mejora

continua que pretende se convierta en una cultura organizacional en cada ámbito institucional.

Figura 26

Objetivos estratégicos institucionales.

7.2 Objetivos Estratégicos Institucionales



Nota. Objetivos estratégicos institucionales. Tomada de *Plan Estratégico*, Agrocalidad, 2019-2024

Todos estos objetivos están contemplados bajo la misión y visión de la entidad, así como de su normativa legal vigente a fin de que a nivel nacional se logre un nivel de eficiencia y calidad en todos los procesos y competencias que le corresponden a la institución en estudio; estas directrices y planteamientos elaborados por la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica debe velar por el cumplimiento de su plan estratégico institucional y que en cada sitio sea aplicable por tal razón la Coordinación

Zonal 6 en base a ello se acoge a estos principios pero que con este estudio que se entregará a la entidad se busca se acerque a un corto plazo a una dependencia como Coordinación Zonal de calidad y eficiencia, sirviendo de ejemplo de cambio en ciertos aspectos críticos que aportarán a un mejor desempeño institucional, desempeño del personal y como resultado un mejor clima laboral y finalmente un usuario satisfecho con el sistema y procesos de gestión de esta coordinación.

Además, cabe mencionar que en la presente gestión de esta coordinación zonal y desde la Dirección Ejecutiva se reafirma como eje estratégico la calidad, siendo así la institución por ello renovó su sistema de gestión de calidad con certificación en la norma ISO 9001:2015 la cuál fue factible ejecutar en esta gestión institucional ya que se disponían de los recursos y en base a que previamente tenía 20 sitios certificados con la versión anterior 2008, con ello demostró que es capaz de superar auditorías externas de certificación y auditorías internas de seguimiento, saneando hallazgos que se conocen como No Conformidades en la entidad en estudio.

Esta ventaja y fortaleza de obtener esta certificación le permite a la institución que sea vista como una entidad confiable tanto en su información y cada proceso que ejecuta para dar servicio a la ciudadanía de calidad; con tal aporte el usuario es capaz de percibir una institución ordenada, eficiente, optima en uso de recursos y tiempos de respuesta acertados en atención.

Según la institución en estudio de acuerdo a su Política de Calidad establecida y que se la puede encontrar en su página web www.agrocalidad.gob.ec , que textualmente indica “La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la regulación y control sanitario agropecuario, con la finalidad de mantener y mejorar

es estatus fito y zoosanitario; procurar la inocuidad de la producción primaria; apoyar los flujos comerciales; y contribuir a la soberanía alimentaria.

Nos comprometemos a impulsar una cultura de calidad basada en la honestidad, respeto, lealtad y responsabilidad, asignando los recursos necesarios y cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas entregando servicios de calidad, mejorando continuamente el desarrollo de nuestros procesos internos y del talento humano.”

Al presente aporte de esta política de calidad le sumamos una intención más de que la institución en estudio está pretendiendo y buscando constantemente el cambio pero siempre con una mejora continua acoplándose así a las necesidades actuales de sus usuarios y como de la política a nivel nacional e internacional, con el fin de convertirse en una agencia de control eficiente y que mantenga un prestigio adecuado con relaciones constantes con todas sus partes interesadas para con ello contribuir al País desde la institucionalidad y sea recíproco la ayuda desde la ciudadanía hacia la entidad de control.

Finalmente adicionando a esta introducción y antecedentes de propuesta de mejora para la coordinación zonal 6, también según su Plan Estratégico 2019-2024 y la normativa legal vigente de las instituciones del estado se ha desarrollado programas como el “Programa Nacional de Excelencia – PROEXE, como parte del lineamiento estratégico hacia la calidad y la excelencia de las instituciones públicas, es un esquema diseñado para gestionar el rendimiento óptimo de una institución de acuerdo con unos parámetros o dimensiones considerados relevantes, buscando incrementar la satisfacción ciudadana con respecto de los servicios que brindan las instituciones que

pertenecen a la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

El PROEXE se basa en el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, el cual plantea como metodología un proceso de autoevaluación institucional, con la finalidad de establecer los puntos fuertes y áreas de mejora, posterior las áreas de mejora deben ser priorizadas para desarrollar planes de acción o proyectos para solucionar la problemática identificada.” (Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica, 2019, p. 19)

Aspectos de Mejora Propuestos.

Subsistema de Capacitación:

- En el subsistema de talento humano de Capacitación y Formación, es el de asegurar que todo el personal reciba una (1) capacitación mínima por periodo de gestión y en función del Plan Anual de Capacitaciones.
- Dar seguimiento y acompañamiento por parte de la unidad de Talento Humano en función de fechas de cumplimiento en el Plan Anual de Capacitaciones.
- Revisión y seguimiento de documentación como certificados de capacitación de asistencia como de aprobación, que los mismos sean cargados en la plataforma digital del Sistema Guía de cada servidor público.
- Ejecución de la réplica de las capacitaciones recibidas a cualquier servidor público que asista y que sin falta socialicen y transmitan lo aprendido hacia el resto de servidores de su unidad y coordinación zonal 6.
- A través de los resultados de la encuesta en inicios de un período de gestión para la planificación del talento humano a cargo del MDT, esta información sirva

para corroborar y alinear a la realidad de las necesidades y requerimientos de los servidores públicos esto con el fin que se ejecuten capacitaciones específicas.

- Organizar y gestionar eventos con talleres de capacitación de alto rendimiento e in situ para todas las partes interesadas, de manera que se convierta en eventos de costumbre y emblemáticos institucionales cada año.

- Hoy en la actualidad por el tema de la pandemia del Corona Virus se deberá cumplir con el plan de capacitación de tal manera que las capacitaciones en su mayoría serán virtuales, en cuyo caso se debería planificar y gestionar la seguridad de la infraestructura y conectividad a fin que no se interrumpan y se mantenga una conexión adecuada u óptima sin interrupciones entre los panelistas y capacitados.

- En base a un formulario de Satisfacción de Capacitación que dispone la entidad en estudio y que fue socializada a los servidores públicos en la cual se deberá aplicar a las personas capacitadas al final de la charla o taller, con esta evidencia se podrá medir el nivel de satisfacción y receptación de la audiencia para con ello se pretenda la mejora continua y estandarización del proceso de capacitación.

- Proponer que el proceso del subsistema de capacitación sea actualizado en función de un nuevo flujograma en el cuál se incluya a todas las partes interesadas y lineamientos estipulados en la normativa técnica y legal vigente.

Clasificación de Puestos:

- En base a el análisis de clasificación de puestos de la entidad en estudio se pretende mejorar la distribución y clasificación de cargos en la cual se propondrá que para cada Dirección Distrital exista un mínimo de 1 cargo como especialista de las actividades técnicas y de campo en función del sector que mayormente demande la ciudadanía y sea estratégico para facilitar y desconcentrar de a poco el manejo de proyectos y actividades técnicas desde planta central.

- Una vez analizado y factible la aplicación del punto anterior estos cargos se integren a la descripción y perfil del puesto para cada Coordinación Zonal en función de las necesidades y requerimientos.
- De manera general verificar y analizar ciertos cambios necesarios para el apartado en la matriz de descripción y perfil de puestos en cuanto al punto 7. Actividades Esenciales (Anexo 1) y punto 9. Competencias Técnicas; las cuales en ciertas ocasiones en base a asignaciones de cargo sobretudo en el área administrativa no se cumple con lo estipulado en esta descripción y en función del Manual de Puestos.
- Alinear y estandarizar el subproceso de Clasificación de Puestos en función de lo que evidencia y describe la matriz de descripción y perfil de puestos, puesto que de ahí se basa para coincidir con la Asignación de Responsabilidades que se aplica en la plataforma SIITH (Sistema Informático Integrado de Talento Humano) del Ministerio del Trabajo.

Selección de Personal:

- Se plantea la opción de sistematizar el subproceso de selección de personal, lo cual consistiría el generar un módulo para los responsables de las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH) en cada Dirección Distrital o Coordinación Zonal a través del software de propiedad institucional conocido como Sistema Guía.
- En este módulo específico que podrá contar el responsable de Talento Humano de la institución en estudio podría o le permitiría acceder en el que constarían la opción para subir los formatos de matrices vigentes para un proceso de selección, formatos de entrevista, pruebas psicométricas, pruebas técnicas, etc. Lo que permitiría agilizar el flujo de comunicación con los responsables y continuación del proceso en Planta Central (Quito)

- Para las pruebas psicométricas y pruebas técnicas si evaluar la factibilidad de poder re direccionar hacia las plataformas acreditadas de evaluación por la institución a efecto de realizar estas pruebas con total transparencia y privacidad del candidato aspirante, así como para la institución contratante.
- Al sistematizar el subproceso de selección de personal se pretende realizar autorizaciones directas a través del sistema guía con respectivos códigos de aprobación por medio de los responsables del manejo técnico de Talento Humano en planta central y responsables en las direcciones distritales.
- Una vez efectuado estas autorizaciones por medio del sistema guía proceder a informar mediante Quipux desde la Coordinación Zonal la documentación ya validada por los técnicos en Planta Central a través de un informe final del proceso de selección de personal que se efectúa siempre para concluir con el proceso en la dependencia zonal.
- Analizar la factibilidad y proponer el cambio de flujograma constando en este todos los nuevos pasos y posible procedimiento de Selección de Personal a fin de cumplir con la normativa técnica y legal vigente.
- Si la presente propuesta de mejora afectaría y no estaría en concordancia con la normativa legal vigente en cuanto al procedimiento del subsistema de selección de personal, se propone de parte del autor realizar una prueba piloto en un proceso con la debida autorización a fin de constatar que sea más eficiente y permita una mejor fluctuación de información que permita minimizar los errores y tiempos de respuesta.

En continuación de la propuesta de mejora se aclara en primera instancia que el título aprobado en el presente trabajo de investigación hace mención a la institución en estudio como Coordinación Zonal 6, la cual su denominación legal se identifica como Dirección Distrital y Articulación Territorial 6 sino para efectos de estudio y mejor

entendimiento se le nombro como coordinación zonal 6; de esta manera entonces la descripción de esta propuesta de mejora va alineada a una metodología de rediseño de procesos y reingeniería que se indicó previamente conocida como Rápida Re que según un estudio realizado por (Bermeo & Maldonado, 2009) “es una metodología de cinco etapas que permite alcanzar resultados de manera rápida y efectiva llevando a cabo cambios importantes en los procesos estratégicos que agregan valor para el cliente.

✓ **Etapas 1.- Preparación:** Empieza lógicamente con la justificación del proyecto que contempla las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio.

✓ **Etapas 2.- Identificación:** Desarrolla un modelo de negocio, orientado al cliente; identifica los procesos que agregan valor; mide su rendimiento e impacto con los objetivos y metas esperados.

✓ **Etapas 3.- Visión:** Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura (Bermeo & Maldonado, 2009) como “visiones” de cambio radical.

✓ **Etapas 4.- Solución:** En realidad se divide en dos subetapas; una para desarrollar el diseño “técnico” necesario para implementar las visiones, y la otra comprende el capital humano que tendrá a su cargo el proceso rediseñado.

✓ **Etapas 5.- Transformación:** Realiza las visiones de proceso (y las subvisiones para los periodos de transición), con pruebas piloto y de plena producción de los nuevos procesos”. (Bermeo & Maldonado, 2009, p.16)

Etapas 1 Preparación.

En esta etapa se desarrollará en evidencia la información que comprende en cuanto a metas y objetivos institucionales que se pretenden alcanzar de manera eficiente.

Se identificará la necesidad de reingeniería de procesos a fin de proceder a plantear un modelo de cambio como resultado de obtener un mejor alcance y efectividad

en las metas propuestas para cada subproceso de Talento Humano y en específico a los aplicados en este estudio que son de Capacitación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal.

La necesidad que se identifica en todos estos subprocesos mencionados, es el hecho que al alcanzar una meta del 100% en los resultados no implica que sus procedimientos estén debidamente planteados; por ello en este trabajo de investigación se ha identificado la necesidad de proponer una mejora y cambio en los procedimientos de aplicación de estos subprocesos puesto que las etapas y pasos de los mismos presentan fallas y no se efectúan con eficiencia ya que presentan inconsistencias que se pueden identificar si se realizaría una auditoria o estudio más minucioso a la gestión del subproceso.

En cuanto al subproceso de Capacitación se identifica la necesidad de mejorar la gestión y logística para las capacitaciones que los servidores públicos acceden y solicitan, puesto que los servidores solicitan ciertas capacitaciones pero al no haber una adecuada gestión no se llevan a cabo por no haber la disponibilidad de profesionales o tienen un costo el cuál no cubre en ciertos casos la institución y se terminan cumpliendo con otras capacitaciones que no son específicas o técnicas en función de las actividades del servidor; y a la vez se requiere la necesidad de mejorar el flujograma de capacitación el cuál incluya los pasos de cargar el certificado de capacitación en el Sistema Guía que tienen acceso cada servidor y a la vez el paso de ejecutar la réplica con los formatos preestablecidos de la capacitación recibida por lo que no se cumple esta actividad en la totalidad del plan de capacitación anual.

En cuanto al subproceso de Clasificación de Puestos se identificó la necesidad de cubrir la brecha de formación en función de la matriz de Descripción y Perfil del Puesto que en cuanto a los cargos no se cumplen con lo que estipula esta matriz para efectuar una clasificación adecuada de los servidores en cada cargo; otra necesidad identificada es

el hecho de que en el punto 7 de Actividades Esenciales vaya en alineación con lo que dispone y manda la asignación de responsabilidades en base al estatuto orgánico por procesos de la institución en estudio.

En el subproceso de Selección de Personal se puede y evidenció la necesidad de igual forma mejorar la gestión en función del proceso cuando existe la disposición de ejecutarlo existen inconsistencias o mal flujo de comunicación entre los técnicos del manejo de talento humano en Quito y la Coordinación Zonal 6 puesto que en muchos casos se ejecutan la comunicación por medios no formales institucionales. Para esto se propone una sistematización del subproceso y del procedimiento integrando a la plataforma digital del Sistema Guía a cargo y con responsabilidad de gestión por los responsables de Talento Humano en cada Dirección Distrital.

El modelo de reingeniería de Magnelly & Klein en la presente etapa indica que se formule un consejo directivo a manera de una comisión a fin de velar y administrar este Plan de Mejora propuesto por el autor, de esta manera se aconseja que si la institución en estudio dispone de un equipo auditor o la unidad de Planificación y Gestión Estratégica sea la cual observe y analice la factibilidad de ejecutar esta propuesta y modificar estos procedimientos. Siendo la unidad mencionada la responsable de velar por la gestión optima y adecuada en función de la calidad y Normas ISO que la institución es acreditada y certificada bajo esta norma de calidad.

En la presente metodología igualmente menciona que el equipo que se conforme para esta reingeniería deberá ser debidamente capacitado, a pesar que en el caso de la institución en estudio como es de conocimiento a través de esta investigación se sabe que disponen de un equipo de auditores internos los mismos que se deberán mantener su formación y calidad de auditores en permanente capacitación y conocedores de la normativa, leyes vigentes y procesos institucionales de la entidad en estudio. Sin

embargo, es necesario que este plan sea socializado y explicado al equipo y sus responsables a fin de propender la mejora continua en estos subprocesos.

La Etapa 2: Identificación

En esta metodología de rediseño de procesos o Reingeniería Rápida es la etapa en donde se identificará quienes son los beneficiarios de esta mejora propuesta que se realiza con esta investigación, en la que se mantendrá siempre la consigna de que los procesos y subprocesos deberían estar orientados de manera primordial a los usuarios y ciudadanía en general.

Según la metodología para esta etapa se deberá ser capaces de responder las siguientes interrogantes claves:

- ¿Cuáles son nuestros principales procesos?

En función de esta institución pública del estado y el de sus atribuciones y competencias se podrá establecer que al ser una entidad reguladora de control en el ámbito sanitario de la actividad pecuaria sus principales procesos serán los que conlleven una actividad de control y vigilancia de los que serían según su estatuto orgánico por procesos están estos con la Gestión Distrital de Sanidad Animal, Gestión Distrital de Sanidad Vegetal, Gestión Distrital de Inocuidad de los Alimentos y la Gestión Distrital de Registros de Insumos Agropecuarios.

Estos son los principales procesos y los denominados procesos sustantivos que la institución les ha nombrado de esta manera por su importancia y relevancia en cuanto al control y vigilancia sanitaria a fin de asegurar la inocuidad alimentaria.

- *¿En dónde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de clientes proveedores?*

Para el presente estudio se modificará la palabra clientes y proveedores por usuarios de servicios.

Luego de esta aclaración se indica que todos los principales procesos conocidos tanto como procesos sustantivos (procesos técnicos) y procesos adjetivos (procesos administrativos o de apoyo) que se indicaron en la teoría y marco teórico de este estudio son las que intervienen y participan los usuarios puesto que ellos son los que activan la disposición de uso de servicios que contiene esta entidad de control y lo cuál para un punto referencial serían los operativos institucionales de control en la cual los usuarios que son proveedores, productores o agricultores de algún producto primario deberán pasar los estándares de control que mantiene esta entidad a fin de evidenciar que los productos que se comercializan y transportan hacia las plantas procesadoras sean aptamente sanitarias y cumplan con la estandarización de requisitos; así entonces las interfaces entre los procesos de usuarios y entidad pública se generan desde que surge la necesidad de tecnificar procesos de producción por parte de productores, agricultores y ganaderos y demás ramas del sector agropecuario que requieren de asistencia técnica en muchas ocasiones para cumplir con lo que estipula las leyes de las entidades de control a fin que el gobierno acompañe y sea efectivo en el alcance de la sanidad agropecuaria asegurando el buen vivir en todos sus aspectos.

- *¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?*

Los procesos estratégicos de valor agregado se encuentran directamente relacionados con los objetivos estratégicos y proyectos emblemáticos que al ser una institución de procesos técnicos en campo de la agricultura, ganadería y pecuaria dispone sus competencias; entre los procesos, el más destacado que se conoce por prestigio a la institución Agrocalidad se encuentra el “Proyecto de Vacunación para erradicación de enfermedades como Fiebre Aftosa y Peste Porcina Clásica” que se encuentra bajo el proceso de la unidad técnica de Sanidad Animal que al lograr esta

erradicación y objetivos técnicos pueda el país lograr el acceso para efectuar negocios internacionales con los semovientes a manera de mercancías pecuarias.

En el contexto Fitosanitario del país a través de los procesos técnicos de la Unidad de Sanidad Vegetal se maneja por la institución al ser parte de la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) reconocida por la CIPF (Convención Internacional de Protección Fitosanitaria); este proceso de Sanidad Vegetal de la institución es responsable de mantener y/o mejorar el estatus fitosanitario del país que lo realizará previniendo el ingreso de plagas y o enfermedades fitosanitarias al territorio ecuatoriano, con ello se asegurará una producción de plantas y productos vegetales de calidad cumpliendo con requisitos y condiciones fitosanitarias para efectuar una comercialización internacional y nacional de acuerdo a las exigencias del mercado.

Entre los procesos estratégicos institucionales debemos enmarcar igual a la unidad técnica de Inocuidad de los Alimentos la cual maneja sus procesos que agregan valor a la ciudadanía en función del Codex Alimentarius con la aplicación de esta normativa internacional se asegura en el país la inocuidad en los alimentos que se ingiere desde la producción primaria y a la vez se destaca la certificación de buenas prácticas agropecuarias conocidas como BPA; adicionalmente el procesos que agrega valor la institución dispone de un plan nacional de vigilancia y control de contaminantes en la producción primaria a través de la aprobación a centros de faenamiento-MABIO y certificación a la producción orgánica en la comercialización que realiza la sociedad y comerciantes en el país.

En función del proceso de la unidad técnica de Registros de Insumos Agropecuarios se destaca el proceso que agrega valor en cuanto a la vigilancia en el control post registro de productos de uso veterinarios, plaguicidas, fertilizantes y demás de uso agrícola en los que constantemente se verifica la eficacia, calidad y seguridad que

manejan las grandes, medianas y pequeñas cadenas y comercializadoras que expenden este tipo de productos a nivel nacional.

Un proceso estratégico que agrega valor a la institución y los servicios que dispone la misa se encuentran en la gestión de la unidad de Laboratorios de Diagnóstico que posee Agrocalidad, entre ellos los siguientes: Serología, Biología Molecular, Control de calidad de leche, Calidad de fertilizantes, Bromatología, Calidad de Plaguicidas, Control de calidad de Semillas, Entomología, Fitopatología, Nematología, Suelos Foliare y Aguas; estos laboratorios trabajan bajo acreditación de la norma NTE INEN ISO/IEC 17025:2018 otorgada por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), la institución cuenta con 32 laboratorios a nivel nacional los cuáles laboran estratégicamente en el análisis y diagnóstico de muestras para la detección oportuna de enfermedades veterinarias, plagas y contaminantes en productos agropecuarios y además en la calidad de los insumos agropecuarios que se utilizan y comercializan.

Por último, se adiciona a los procesos estratégicos que agregan valor en cuanto al servicio de la institución es el proceso de Certificación de la Norma ISO 9001:2015 que se encuentra bajo la gestión de calidad de la unidad de Planificación y Gestión Estratégica la cual en base a la aplicación de la normativa se ha podido estandarizar y mejorar con eficiencia en tiempos de respuesta y atención a todos los procesos sustantivos, adjetivos y de apoyo generando a manera de una reingeniería de procesos la mejora continua, en la gestión de este procesos se ha certificado por sitios en función de las provincias estratégicas a nivel nacional como dato se evidencia que se dispone de 20 sitios certificados en las dependencias institucionales como Direcciones Distritales y Jefaturas de Servicio.

- *¿Cuáles procesos debemos rediseñar en el término de 90 días, de un año, posteriormente?*

En función de este trabajo de investigación académico que se realiza a la institución en estudio se puede establecer que para proponer un plan de mejora se evidencio que se requiere un cambio a manera de reingeniería de procesos, para ello y en base a los resultados y descripciones de investigación encontrados se puede establecer y pretender que al termino de 90 días se efectúe un rediseño a los procesos de los subsistemas de Talento Humano institucional que se refieren a: Subsistema de Capacitación y Formación, Subsistema de Clasificación de Puestos y Subsistema de Selección de Personal; los que requieren en base al presente estudio una atención prioritaria a fin de ser eficiente en la atención de procesos y trámites de la Gestión de Administración de Recursos Humanos en la Coordinación Zonal 6.

En el término de un año se propone analizar y realizar una propuesta de mejora para que se efectúe un rediseño a los procesos técnicos de Tecnologías de la Información conocida como TIC'S, estos procesos forman parte y valga la redundancia de los procesos adjetivos de apoyo en el área administrativa; estos procesos se identifican por dar soporte tecnológico a todos los bienes y equipos informáticos de la institución por lo que es necesario existan nuevos procedimientos y requerimientos en cuanto a infraestructura y equipamiento mínimo adecuado para atender los hallazgos y problemas, puesto que de no estar en constante mejora esta unidad no se eliminarán los principales problemas y retraso en tiempos de respuesta a trámites que los servidores públicos ejecutan a través de estos equipos informáticos.

Los procesos a posterior de desarrollar un rediseño a criterio de autor de este trabajo de investigación pueden visualizarse los procesos adjetivos y de apoyo como es el área Administrativa Financiera, ya que igualmente siempre presenta falencias y en razón de una auditoria interna o externa son el punto más crítico de la institución en lo que relaciona a pagos, proveedores, compras y gestión interna de documentación en función

de las normas y reglamentos vigentes. Adicionalmente a posterior podrían incluir al rediseño de procesos los pertenecientes a las unidades técnicas conocidas como procesos sustantivos que en el presente plan de mejora y rediseño de procesos se les presento como procesos estratégicos de valor agregado, lo que se buscaría con este rediseño a posterior será el de mantener una mejora continua en función de los cambios y avances tecnológicos y requerimientos que el mercado y planeta experimentan al transcurrir los años por defecto se deberá rediseñarlos para seguir acorde a la visión y objetivos estratégicos que se dispondrá siempre.

Tarea 2.1: Tipos de Usuarios en la Institución Pública.

Para iniciar y continuar con esta tarea es necesario aclarar nuevamente que para la institución pública no se identifican Clientes a los adquirientes de los servicios o productos que dispone la entidad, sino que son conocidos a los clientes como:

Usuarios que se han segmentado en usuarios externos (ciudadanía y público en general) y usuarios internos (servidores públicos de la institución) que administran sistemas de información internos: así entonces haremos una descripción y detalle de los distintos tipos de Usuarios que se atienden y solicitan trámites en las diferentes unidades técnicas y administrativas, así como sus principales requerimientos, necesidades y observaciones o quejas.

Tabla 7

Usuarios de la institución pública y descripción de actividades en áreas institucionales.

TIPOS DE USUARIOS EN AGROCALIDAD-COORDINACIÓN ZONAL 6				
PROCESOS	TIPO DE USUARIOS	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS	OBSERVACIONES	QUEJAS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	- Proveedores - Instituciones Bancarias - Productores, Agricultores. - Ciudadanía en general.	-Pagos en Efectivo -Pagos en Transferencia -Tarifario -Liberaciones y asignaciones de tasa de pago (importaciones) -Atención de trámites	-Difundir oportunamente nuevas disposiciones de procedimientos o sistematización de procesos de importación y pagos- -Actualización de Tarifario de Servicios.	-Pagos retrasados a proveedores. -Reclamos de atención a trámites en Ventanilla Única. -Tramitón.
GESTIÓN TIC'S	-Servidores Públicos -Personal de la Institución	-Atención de problemas en equipos informáticos. -Resolución de problemas de conexiones y red institucional en general	- Problemas más frecuentes en computadores de escritorio - Problemas comunes de mala conexión de red y wifi.	-Plan de Mantenimiento, su ejecución. -Tiempos de respuesta
GESTIÓN SANIDAD ANIMAL	- Agricultores -Ganaderos - Comerciantes - Productores - Exportadores - Empresarios -Apicultores - Porcicultores	-Atención Técnica en Vacunación AFTOSA, PPC. -Inspección a predios control de enfermedades -Capacitaciones técnicas en manejo de reproducción, crianza y tratamiento de enfermedades. -Asistencia técnica en certificaciones de calidad para importaciones y	-Automatización de emisión de guías de movilización de animales sistema SIFAE -Problemas en información y comercialización de guías de movilización de animales. -Sistema Guía no actualiza o carga en tiempo real la información de	-Falta de cubrir zonas de atención en vacunación proyecto AFTOSA y PPC. -Manejo, gestión de usuarios y contraseña en plataforma de emisión guías de

	-Ciudadanía en general	- comercialización internacional -Atención y Controles a comerciantes informales en ferias de ganado. -Permisos centros de comercialización y mataderos de animales.	- animales en comerciantes. -Capacitaciones in situ han sido reemplazadas por capacitaciones virtuales a razón de la pandemia COVID-19. -Tiempos de respuesta no efectivos a Denuncias por parte de la ciudadanía.	movilización sistema SIFAE.
GESTIÓN SANIDAD VEGETAL	- Agricultores -Floristas - Productores - Importadores y Exportadores - Empresarios -Viveristas - Horticultores	-Atención a problemas fitosanitarios. -Monitoreo de Plagas -Monitores de Malezas -Atención a trampas de plagas de granos almacenados -Verificación Fitosanitaria -Importaciones	-Trámites y Solicitudes se gestionan por la plataforma del Sistema Guía de Agrocalidad. - Coordinación de controles y operativos interinstitucionales de mercancías y vuelos internacionales por productos de origen vegetal. -Certificación Fitosanitaria	-Presencia de Plagas en productos nacionales. -Denuncias por malas prácticas de funguicidas y sustancias agrícolas. -Tiempos de respuesta a trámites en Sistema Guía.
GESTIÓN INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS	- Productores -Ganaderos -Lecheros - Empresarios Orgánicos - Productores Porcícolas MABIO	-Asesoramiento en certificación de Buenas Prácticas Agropecuarias. -Asesoramiento en certificación de Buenas Prácticas Pecuarias -Asesoramiento en certificación de Buenas Prácticas Agrícolas. -Certificación y permisos de funcionamiento de Mataderos Porcinos y MABIO. -Controles y	-Gestión de Control de Productos y Empresas de producción Orgánica. -Decomiso de leche cruda adulterada. -Atención a denuncias de mataderos clandestinos. -Control en operativos interinstitucionales por transportes de	- Denuncias por incumplimiento de mataderos en domicilios en zona urbana. -Tiempos de respuesta en procesos administrativos. -Disposición por decomisos de leche y carne cruda.

		Operativos de Carretera Transportistas de Leche Cruda.	leche cruda y transporte de carne cruda.	
GESTIÓN DE REGISTROS DE INSUMOS AGROPECUARIOS	- Almacenistas Agropecuarios y Veterinarios - Importadores y exportadores de productos veterinarios y agrícolas. - Empresas que elaboran productos veterinarios, agropecuarios, agrícolas, etc. Para la venta al público.	-Certificación de Buenas Prácticas Manufactureras de productos. -Permisos de funcionamiento de almacenes agropecuarios y veterinarios. -Registro de productos veterinarios y agropecuarios para la venta. -Registro y control de productos plaguicidas	-Registro y Post registro de productos veterinarios, agrícolas, plaguicidas, etc. -Asesoramiento y gestión de importación y exportación de productos agrícolas, veterinarios -Todo trámite se inicia y es gestionado desde el Sistema Guía de Agrocalidad.	-Denuncias de medicamentos y productos no autorizados a la venta en almacenes agropecuarios y veterinarios. - Tiempos de respuesta de trámites y de paso a la unidad financiera para pagos.
GESTIÓN DE LABORATORIOS DE DIAGNÓSTICO RÁPIDO	-Usuarios externos para manejo de muestras animales y de tipo vegetal. -Usuarios internos (servidores públicos) por procesos de atención técnica	-Diagnóstico de enfermedades virales en animales. -Diagnóstico microbiológico de enfermedades veterinarias. -Diagnóstico serológico, patológico de enfermedades veterinarias.	- Tiempos de respuesta para resultados de análisis depende la capacidad del laboratorio o se envía a la red de laboratorios. -Acreditación Internacional y nacional a través de la SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriano) de la red de laboratorios autorizados y en atención por Agrocalidad. -Cumplimiento de recepción de muestras de acuerdo a las	-No disponibilidad de reactivos para análisis de muestras de diagnóstico rápido. -Tiempos de entrega de resultados de laboratorio en físico o digitales por trámites en red de laboratorios provinciales.

			exigencias de sanidad y protocolos de bioseguridad.	
GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	- Usuarios internos (servidores públicos) por procesos administrativos de denuncias. - La institución en todas sus unidades técnicas y administrativas y procesos que intervienen.	-Atención y gestión en procesos administrativos de la institución en contra de usuarios externos por denuncias. -Respuesta por denuncias en procesos legales institucionales. -Asesorar jurídicamente en procesos de adquisición y procesos legales administrativos, reformando normativas y bases legales internas, haciéndolas cumplir.	- Tiempos de ejecución y respuesta en trámites de procesos administrativos y legales. -Tiempos de elaboración de resoluciones institucionales para aplicación en procesos y trámites de unidades técnicas y administrativa de la institución.	-Sentencias y multas ejecutoriadas son en ciertos casos sus sanciones pecuniarias muy elevadas y en otros muy bajas por lo que existe reincidencia de casos. -Trámites y Resoluciones finales deben ser aprobadas por la Dirección General Jurídica lo que retrasa procesos.

Nota. Usuarios de la institución pública y descripción de actividades en cada área de la institución. Tomado de *Agrocalidad*, 2021, https://www.agrocalidad.gob.ec/?page_id=32#

Tarea 2.2: Definir y Medir el Rendimiento

En la presente tarea se aplicará esta medición a través de indicadores de gestión los cuáles son específicos para el subsistema de la unidad de Talento Humano y que de acuerdo a la normativa de la unidad de Planificación y Gestión Estratégica de la institución se han establecido objetivos estratégicos para los procesos de apoyo los cuales van en correlación con los conocidos indicadores de gestión y para la institución en estudio y en general por medio de la aplicación en la Normativa Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y herramienta de Gobierno por Resultados que establece el Acuerdo Ministerial 1002, a través de esta normativa en la

cual dispone de Objetivos Operativos, indicadores de procesos, planes operativos y proyectos, la institución en estudio Agrocalidad es una entidad acreditada y certificada con los lineamientos y cláusulas de lo que estipula y manda la normativa ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad; que establece de acuerdo en sus requisitos en su cláusula “7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:

a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;

b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito. La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.”

Por tal razón se desarrollaron los indicadores de desempeño institucionales que son conocidos como indicadores KPI (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño, que son los que miden la eficacia de un proceso específico en la medida que busca lograr un objetivo o meta establecido.

A continuación, presentaremos los indicadores KPI que la institución emplea para los procesos de gestión de Talento Humano e igualmente daremos a conocer los indicadores de GPR igualmente aplicados para la institución evidenciar eficiencia en su gestión.

1. Indicadores GPR



Subproceso de Capacitación y Formación

Se evidencia en alineación para este subproceso lo que indica en la plataforma de “Gobierno por Resultados (GPR) como **Objetivo Operativo.** - Incrementar la

competencia, bienestar y desarrollo de los servidores MEDIANTE la implementación de mejoras en las actividades técnicas de recursos humanos.

Indicador: [RH] Número de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional (Cañar)

Descripción del Indicador: Cuantifica la cobertura de capacitación a todo el personal desde el enfoque de aportar en su desarrollo profesional con la finalidad de desempeñarse mejor en su puesto.

Para la medición del indicador se considerarán la asistencia del servidor público a la capacitación y de ser el caso su respectiva aprobación mediante un documento que lo respalde.

Para la medición de indicador se considerarán: a servidores públicos contemplados en el Plan Anual de Formación y Capacitación aprobada por la máxima autoridad de la institución, presupuestado por parte del Ministerio de Finanzas y/o autogestión.

Se contabilizará las capacitaciones que reciben los servidores por primera vez, sin embargo, se detallará en el informe todos los servidores que se capacitaron en el período.

Fuente: Matriz e Informe de Plan Anual de Capacitaciones de Unidad de Recursos Humanos.

Método de Cálculo: Número de servidores públicos capacitados (se contabilizará solo la capacitación que el servidor recibirá por primera vez)."

Tomado de: https://gpr.administracionpublica.gob.ec/gpr_ecuador/n4

Elaborado por: Institución en estudio "AGROCALIDAD"



Subproceso de Selección de Personal

Se evidencia de dos tipos de indicadores de procesos para este subproceso para ello se indica son:

P164[RH] Contratación de servidores

De acuerdo a información recabada y comunicada por la actual Responsable de la gestión de Recursos Humanos este indicador no está siendo reportado y se encuentra inactivo de acuerdo a directrices de la unidad que controla estos indicadores que es la unidad de Planificación y Gestión Estratégica (PGE), al ingreso en la plataforma de GPR refleja:

DISPARADOR

Requerimiento de Personal

ACTIVIDADES:

- Requerimiento de Personal
- Solicitar la certificación presupuestaria.
- Solicitud de las ternas.
- Toma de pruebas psicométricas, pruebas técnicas y entrevista.
- Emisión del informe final sobre la nueva contratación.

CONTROLES:

LOSEP y su Reglamento, Código de Trabajo y Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.

P165[RH] Ejecución concursos de méritos y oposición

De acuerdo a información recabada y comunicada por la actual Responsable de la gestión de Recursos Humanos este indicador no está siendo reportado y se encuentra inactivo de acuerdo a directrices de la unidad que controla estos indicadores que es la unidad de Planificación y Gestión Estratégica (PGE), al ingreso en la plataforma de GPR refleja:

DISPARADOR

Plan Concurso de méritos y oposición.

ACTIVIDADES:

- Conformar el tribunal de méritos y oposición.
- Realizar la convocatoria a través de la prensa escrita, página del socio empleo del MRL y del correo institucional.
- Realizar el reclutamiento de los aspirantes.
- Seleccionar a los aspirantes que cumplen con el perfil para el puesto vacante y que pasarán a la etapa de oposición
- Realizar pruebas de conocimiento y psicológico.
- Realizar la entrevista.

CONTROLES:

LOSEP y su Reglamento, Código de Trabajo y Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.



Subproceso de Clasificación de Puestos

Se evidencia y registra el único indicador de procesos que se relaciona en cuanto a la actividad de clasificación de puestos y cargos institucionales, aunque no representa par

a nada la información que contiene o calcula, pero lo describimos por razón del presente estudio y es:

“Indicador: P166[RH] Gestión de movimientos de personal

Descripción del Indicador: Cuantifica las solicitudes atendidas por movimientos de personal: Cambios Administrativos y traspasos para la provincia. Se atiende de acuerdo a la normativa y las directrices emitidas para los movimientos de personal.

Fuente: Matriz de movimientos de personal.

Método de Cálculo: Número de solicitudes de movimiento de personal atendidas/ Número de procesos de movimientos de personal solicitados”

Tomado de: https://gpr.administracionpublica.gob.ec/gpr_ecuador/n4

Elaborado por: Institución en estudio “AGROCALIDAD”

2. Indicadores KPI

Los indicadores claves de desempeño conocidos así por sus siglas en inglés KPI; como se explicó anteriormente son los que miden la eficiencia en los procesos y para los subprocesos de la gestión de talento humano en la zona 6 se evidencia reporte en los siguientes:

- Clima Laboral
- Evaluación de Desempeño

Tarea 2.3 Identificar Actividades

Aquí es donde se ve detallado las principales actividades que permitirán el cambio radical y efectuar la modificación de la estructura organizacional en la que se notarán y describirá los nuevos procesos y subprocesos con su valor agregado respectivamente.

En los subprocesos de gestión de Talento Humano de:

Subproceso de Capacitación y Formación

- Auditar y evidenciar en cada etapa del subproceso y normativa técnica a fin de constatar que no exista inconformidades en cada etapa, puesto que a menudo suele obviarse fallas en el cumplimiento del Plan Anual de Formación y Capacitación que se logra el 100% de ejecución, pero con información no verificada o simplemente se cumple el plan por cumplir.
- Con las No Conformidades y evidencias encontradas en la aplicación del Plan Anual de Capacitación y Formación de la institución, plantear acciones correctivas a corto plazo y mantener un plan de acción preventivo para que estas inconformidades no vuelvan a ocurrir.
- Informar estas No Conformidades y los planes de acción correspondientes a todos los niveles institucionales, pero en especial al área que desarrolla y evalúa el Plan Anual de Formación y Capacitación a fin de socializar y estandarizar el proceso de evaluación al plan con estos antecedentes.
- Verificar que estos cambios y mejoras de información reportada para el subproceso de capacitación y formación sea evidente la mejora en cuanto a resultados de cumplimiento del plan anual de capacitaciones institucional.
- Al identificar los puntos críticos y principales errores en la aplicación del procedimiento del subproceso de capacitación y formación, se debería establecer las correctas directrices y recomendaciones de aplicación, normándolas a través de un

manual de procedimiento que vaya alineado a la conocida Norma Técnica del Subsistema de Capacitación y Formación.

Subproceso de Clasificación de Puestos

➤ Identificar la brecha por procesos y rol a través del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos la cual se puede obtener de la matriz de Planificación de Talento Humano el cuál se ejecuta cada año a nivel nacional en las instituciones públicas reportado por el Informe de Plan Consolidado de la Planificación de Talento Humano emitido por el Ministerio de Trabajo con código PRO-MDT-PTH-01 FOR 16 EXT.

➤ Analizar el diagnóstico institucional en relación de todas las partidas y puestos laborales que existe en la institución, así como de los grupos ocupacionales para cada cargo con el fin de entender y evidenciar en que categoría ocupacional se concentra el mayor número de asignaciones de contrataciones.

➤ Una vez que se obtiene el punto crítico en donde se concentran el mayor número de contrataciones en base al grupo ocupacional de la institución, seguirá el analizar la asignación de responsabilidades a cada cargo y puesto institucional a fin de verificar si se está realizando lo designado a cada funcionario o se realiza otras funciones fuera de su cargo lo que ocasiona sobre carga de trabajo o en otros casos trabajo ineficiente.

➤ Con estas tres premisas que anteceden, se tiene información relevante para identificar los grupos ocupacionales más antiguos y que no están dentro de lo mandatorio y normado por el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos y en base a la brecha de educación, tecnología y experiencia es meritorio proponer un plan de reclasificación de puestos fundamentando este cambio y mejora en razón del reconocimiento y trayectoria laboral.

➤ En gestión del Sistema Informático Integrado de Talento Humano conocido como (SIITH) en cuanto a su apartado de asignación de responsabilidades se debe notificar en el caso de encontrar actividades que no se están ejecutando u obviando en alineación al estatuto orgánico por procesos puesto que la nueva propuesta de reclasificación de puestos debe ser puntual que incluirán estos cambios para lograr eficiencia de creación de un nuevo cargo asignado a su nuevo grupo ocupacional.

➤ Luego de establecer y conocer la factibilidad y efectividad técnica de creación de puestos y reclasificación de grupo ocupacional, se debe solicitar y certificar la asignación de recursos desde la coyuntura de las carteras de estado del Ministerio de Finanzas y en el caso de la institución del estudio lo gestiona desde la Dirección Ejecutiva de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-Agrocalidad.

➤ Elaborar un borrador de resolución para reformar una reclasificación de puestos en casos puntuales de grupos ocupacionales que deberían ser valorados y modificados desde su estructura y remuneración puesto que la institución Agrocalidad es una agencia de regulación y control que está expuesta a cometer inobservancia voluntaria por posibles actos de corrupción en puertos marítimos y puertos aéreos.

Subproceso de Selección de Personal

➤ Realizar una auditoría a los expedientes de los procesos de selección de personal e identificar si todos son procesos estandarizados y cumplen con los mismos documentos habilitantes de acuerdo a lo que manda el procedimiento dentro de la norma técnica del subsistema de selección de personal.

➤ Al evidenciar inconformidades o errores por tiempos de respuesta ineficientes y fallas de comunicación en ocasiones por ser un proceso compartido en la mayoría con dependencia a las autoridades de Planta Central en Quito, manejándose aún como un proceso no descentralizado.

- En base a estas no conformidades y evidencias proponer un procedimiento automatizado para los procesos del subsistema de selección de personal que vaya enlazado a un sistema que certifique seguridad y calidad de información, el sistema que dispone la institución se llama Sistema Guía, el cuál es posible entrar mediante un usuario y contraseña y que podrá ser habilitado al responsable de Talento Humano Zonal para administrar el proceso y ver la factibilidad para que los candidatos al proceso de selección puedan interactuar y realizar las diferentes etapas del proceso dentro de esta plataforma y que a la par sea verificada por los servidores competentes para alinear el proceso de selección de personal de manera digital y automatizada.
- Desarrollar el apartado específicamente un módulo dentro del sistema guía para llevar a cabo un proceso de selección de personal automatizado lo mayor eficientemente posible.
- Realizar pruebas y simulacros al nuevo módulo a manera de identificar los posibles riesgos de burlar las seguridades y hackear el sistema para beneficio, identificar fallas o posibles problemas frecuentes a manera de lanzar un modelo piloto a los próximos procesos.
- Al contar con las pruebas y resultados factibles de aplicación de la automatización del proceso de selección de personal a través de la plataforma institucional SISTEMA GUÍA, elaborar un manual de usuario para la administración del nuevo módulo y opciones dentro del sistema digitalmente.
- Reformar e incluir en un nuevo acuerdo ministerial del subsistema de selección de personal y procedimiento del proceso para las diferentes etapas a través de un documento a propuesta de la nueva Norma Técnica de Selección de Personal hacia la cartera de estado correspondiente para ser aprobado.

- Realizar una encuesta piloto de aplicación a los posibles candidatos y prospectos en base del nuevo método para efectuar una selección de personal de forma automatizada.
- Recolectar datos, tiempos de respuesta y nivel de eficiencia de la aplicación del nuevo procedimiento automatizado a fin de evidenciar una mejora en la ejecución del proceso de selección de personal en todas sus etapas respectivamente.

Tarea 2.4 Extender Modelo de Proceso

En relación a las actividades una vez ejecutadas y con el historial e información recopilada la efectividad de este modelo de propuesta se debe respectivamente extender el modelo de gestión empleado con el subsistema de talento humano de Evaluación de Desempeño y el subsistema de Planificación de Talento Humano.

Una vez realizado esta réplica de modelo de gestión se debe ser extensivo esta propuesta de reingeniería de proceso el cual se propone cambios a corto plazo con el fin de obtener resultados con una mayor concentración de eficiencia y productividad en la aplicación y ejecución de los procedimientos que engloban el estatuto orgánico por procesos tanto en el Gobernante, en el proceso Adjetivo, procesos Sustantivo y procesos de Apoyo que enmarcan la normativa de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario-AGROCALIDAD, institución en estudio.

Se podría organizar un equipo multidisciplinario o el equipo de Auditores Internos de la Institución y en cada dependencia con la debida autorización y gestión del caso a través de la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica que es la encargada de validar propuestas de mejora en cuanto a la restructuración o cambio de algún procedimiento, proceso. Subproceso, sistema o Subsistema institucional; con este capital humano se podrá establecer propuestas de planes de acción o implementación piloto de la nueva propuesta de mejora a los subsistemas de talento humano de este

estudio de investigación y de a su vez extender la aplicación al resto de procesos para una mejora continua en la gestión de la institución.

Tarea 2.5 Correlacionar Organizaciones

Entre las organizaciones que mantendrán una correlación de este presente estudio y en general mantiene y la una no funciona sin la otra son por una parte la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-Agrocalidad con el Ministerio del Trabajo sus procesos están correlacionados en todo lo aplicable a la gestión del Talento Humano, por ello se podría decir es una participación indispensable e imprescindible puesto que el talento humano es la esencia de ser y pertenecer una organización o entidad.

Otra correlación no menos imprescindible es de la institución de estudio con el Ministerio de Finanzas que tiene un tipo de participación directa e independiente para asignación de recursos y gestión de recursos a fin de llevar a cabo las actividades de cada proyecto por ser una entidad de control y entidad técnica, y a la vez para mantener las contrataciones y realizar nuevos reclutamientos de personal en el desarrollo de actividades administrativas y técnicas.

En el ámbito del subsistema de capacitación y formación se mantiene y pretende una correlación con los centros de capacitación o investigación privados los cuales en conjunto se realizan eventos y talleres de formación a los técnicos y administrativos de la institución de estudio, por ende igualmente es un tipo de participación directa y constante puesto que la formación profesional debe ser constante y avanzar en escala a toda la institución; entre las instituciones tenemos al SECAP, Universidades, Empresa Privada, Empresa Pública, etc.

Por último la correlación entre instituciones público y privadas, puesto que la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-Agrocalidad al ser un ente rector y de control desarrolla en el ámbito técnico de sus procesos sustantivos el control y operativos interinstitucionales en cuanto a la situación sanitaria en el ámbito zoosanitario, fitosanitaria, inocuidad de los alimentos y control post registro de almacenes veterinarios y agropecuarios los mismos que se gestionan con importaciones y exportaciones y por ende esta entidad a través de sus atribuciones interviene en control a nivel nacional con una participación directa e imprescindible a través de las instituciones del gobierno como policía nacional, aduana del ecuador, ARCSA, GAD Municipales, GAD Parroquiales, Prefecturas Provinciales y Gobernaciones Nacionales a efecto de controles y operativos interinstitucionales.

Tarea 2.6 Correlacionar Recursos

En esta tarea el realizar una correlación de recursos no le compete y no incluye dentro de las atribuciones que maneja la institución en estudio de este trabajo de la Dirección Distrital 6, esta competencia y asignación de responsabilidades está a nivel de procesos gobernantes como es la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General Administrativa Financiera quienes son los que efectúan directamente la Planificación Anual del Talento Humano y a la vez el Plan Anual de Contratación de la entidad en la que se comprometen y gestionan recursos económicos respectivamente.

Tarea 2.7 Fijar Prioridades de Procesos

En este punto se realiza la evaluación del peso para cada proceso en cuanto al impacto de las metas y prioridades fijadas en la etapa 1; esta actividad se la realizar de manera automatizada como es de conocimiento para los servidores públicos que manejan y gestionan la plataforma de GPR existe a manera de apartado y grafico que refleja a medida que se ingresa datos a cada proceso este evidencia el nivel de

rendimiento de cada proceso y objetivo institucional por medio de las ponderaciones de impacto, magnitud, alcance y la institución en estudio agrego una adicional es el riesgo para el logro y alcance de metas en cada proceso, objetivo y proyecto institucional.

Para mayor explicación de esta actividad se debería realizar una auditoría al sistema GPR de la unidad de Talento Humano de la institución en estudio con el fin de evidenciar cuales serían las prioridades de cada proceso en función de lo establecido a la normativa y base legal vigente.

La etapa 3: Visión

El propósito de esta etapa es el de desarrollar una visión desde una perspectiva mucho más amplia y específica a los procesos que contiene y vienen asignados en los subsistemas de gestión de talento humano, todo ello con la finalidad de generar una mejora continua y avance progresivo en la toma de decisiones que provocará por ende un rendimiento y alcance de metas institucionales.

De acuerdo al presente estudio y trabajo de investigación que se lleva acabo y en función de las tareas recomendadas para esta etapa es necesario poder responder las siguientes interrogantes que se detallan a continuación;

¿Cuáles son los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos que hemos seleccionado?

En función del estudio de este trabajo de investigación debemos referirnos a los subsistemas de Talento Humano que se encuentran dentro de la normativa institucional de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) por ello se entenderán los primarios a los subsistemas de Capacitación y Formación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal; en referencia a los pasos que constituyen los procesos y subprocesos dentro de

estos subsistemas se aplicarían dentro de las actividades indicadas en el punto de la Tarea 2.3 Identificar Actividades.

¿En qué orden se llevan a cabo?

Las actividades se deberán llevar a cabo de acuerdo al orden de cómo vienen estipulado los subsistemas de Talento Humano de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) a partir del Capítulo 2 Art. 55 Subsistema de Planificación del Talento Humano, luego el Capítulo 3 en su Art. 61 en adelante el Subsistema de Clasificación de Puestos, luego el Capítulo 4 en su Art. 63 en adelante del Subsistema de Selección de Personal, luego el Capítulo 5 en su Art. 69 en adelante del Subsistema de Formación y Capacitación, por último el Capítulo 6 en su Art. 76 en adelante el Subsistema de Evaluación del Desempeño; actividades que se irán cumpliendo de forma relacionada directamente con lo planteado en la tarea 2.3 de Identificar Actividades, que se aplicará los subsistemas que se encuentran en el presente estudio de investigación.

¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos seleccionados?

Estos rubros como los recursos que son destinados como se indicó previamente van asignados desde la Dirección General Administrativa Financiera a nivel nacional de la institución, la información a su vez es comunicada desde los conocidos procesos gobernantes es decir desde las Direcciones Generales hacia las Direcciones Distritales y a su vez a las Jefaturas de Servicio de la institución es decir la comunicación es de manera vertical y de manera digital a través de los medios oficiales como Quipux, Sistema Guía, Correo Institucional (ZIMBRA), Convenios Institucionales, Decretos Ejecutivos y más documentos para oficializar una actividad o función en la institución, en cuanto al trabajo una vez remitida y en conocimiento de los conocidos procesos sustantivos, procesos adjetivos y de apoyo los que serían el personal técnico, personal administrativo

deberán articular la información proporcionada de las directrices remitidas realizando las competencias por su responsabilidad y cargo lo que evidencie trabajo de cada área en la consecución de las metas institucionales.

¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?

Desde el punto de vista como investigador de este trabajo puedo acotar que se han venido realizando y ejecutando estos procesos de manera coordinada de acuerdo a la normativa legal vigente que rige los procedimientos de los subsistemas de Talento Humano durante años estos procesos se han desarrollado de acuerdo a los flujogramas o lo normado para la aplicación de los mismos, pero en cuanto a la realidad y eficiencia de los resultados logrados existe observaciones y mejoras que se pueden proponer ya que la tecnología y el hombre evoluciona y cada vez los requisitos pueden cambiar a fin de lograr un uso fácil en los trámites y disminuir la burocracia en mejores tiempos de respuesta y eficiencia.

Le correspondería a la institución en estudio también responder esta interrogante pues sería quien debe dar su punto de vista de cómo es que se ejecutan las cosas actualmente de acuerdo a la gestión cuando se realizan estos procesos y si están acordes a proponer cambios y mejoras.

¿Qué supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?

Estos supuestos están contemplados dentro del Capítulo 3 en el punto 3.1 Fundamento de la Investigación en el cuál se abrevia y se describe de manera breve lo planteado a manera de observaciones lo que se evidencia de los procedimientos actuales

y la información institucional que se relaciona para poder plantear una propuesta de mejora al subsistema de Talento Humano.

Luego en la aplicación de esta metodología la institución en efecto de los resultados de mejora obtenidos deberá corroborar los supuestos que se buscan para mejorar los subsistemas de Talento Humano que se desarrollan y describen en este trabajo.

¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?

Al igualmente esta es una interrogante que lo debe responder la institución como tal pues quién más es la que conoce a sus clientes, en nuestros casos son Usuarios Externos los que imponen o hacen requerimientos que no están muy acertados o fuera de la realidad hablando en el presente; pero si al aplicar esta propuesta de mejora a los subsistemas de Talento Humano podrán encontrar y evidenciar que se puede lograr las metas institucionales de una manera igual, pero con mejores resultados.

¿Considérense las fronteras entre nuestros procesos y nuestros socios en el negocio, es decir, cliente, proveedores, aliados estratégicos? ¿Cómo podríamos redefinir estas fronteras para mejorar el rendimiento total?

Es una interrogante que le pertenece a la institución en estudio como tal, para lo cual se podría basar en los objetivos institucionales que son planteados a un mediano plazo y que previamente se pueden identificar estas fronteras y brechas por cada grupo a través de información que pueda recabar o disponga la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica que sería la encargada de los procesos y estrategias institucionales.

¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?

La interrogante también deberá ser prioridad y de atención para la institución en estudio, en la cual para poder responder esta pregunta la institución debe aplicar esta metodología de 5 etapas con tareas específicas de las cuáles para respuesta de esta pregunta podría generar un ya conocido proceso FODA, el cual enmarcará en base a la investigación de los subsistemas de Talento Humano las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

¿Cómo manejan otras compañías los procesos y sus complejidades?

Pues de acuerdo al tipo de institución en estudio se podría suponer que la gestión y resolución de problemas de eficiencia y mejora continua no es muy común escuchar por experiencia propia como servidor público en estas instituciones existe un muy poco nivel de proactividad o precaución para mejorar, se realiza el trabajo y simplemente no se pretende más que cumplir la jornada en base a directrices remitidas; por ello quienes deben propender a mejorar son los niveles más altos conocidos como procesos gobernantes los que deben proponer planes de mejora regularmente y sean los que motiven a su personal a que existe la proactividad y propuestas innovadoras de encontrarlas.

¿Qué medidas deberíamos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con las mejores compañías?

- Emplear Ranking de niveles de eficiencia a todos los niveles de la institución.
- Establecer programas de reconocimiento y recompensa reales.

- Construir y mejorar la cultura organizacional con conciencia en la eficiencia y esencia de servicio.
- Empleados con un alto nivel de seguridad laboral en todo ámbito logran mejor rendimiento, lograr ese nivel es el reto.

¿Qué podemos aprender de estas compañías?

En ciertos casos la fidelidad que logran con la institución, el compromiso y voluntad para mejorar continuamente.

El desarrollo y crecimiento profesional que logran con sus empleados, lo que refleja en altos niveles de eficiencia.

¿Cómo se pueden usar los resultados de la visualización y el benchmarking para rediseñar nuestros procesos?

En caso de la institución en estudio al ser una entidad del sector público no existe una relación con la publicidad y el benchmarking puesto que no tiene competidores en el sector es la única Agencia de Regulación y Control en cuanto a los ámbitos Fito y Zoosanitario;

Lo que se podría es tomar modelos de gestión de empresas privadas para efectuar planes de mejora aplicando en base a la realidad de la institución.

¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?

- Mejoramiento en tiempos de respuesta para la aplicación de los procedimientos de los subsistemas de Talento Humano.
- Estandarizar estos procesos para ser aplicados al resto de procesos y subsistemas de la institución.

- Lograr articular las metas y objetivos específicos de este trabajo de investigación con el fin de cumplir con mejores resultados las metas institucionales.

¿Cuáles son nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?

Para el tema de este trabajo de investigación la visión y estrategia van directamente relacionado con lo que por defecto dispone como visión y estrategia institucional, la institución deberá ser quien a través de sus altos directivos o de su proceso gobernante encargado de ello como es la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica que deberán emitir estos enunciados de lo que busque la institución de acuerdo a la línea de su gestión.

¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados?

La comunicación de la visión institucional de acuerdo a relatos de la responsable de la Gestión de Talento Humano de la Dirección Distrital 6 a indicado se realiza por medio de los canales oficiales de la institución como son Correo Institucional, Sistema de Gestión Documental (Quipux), Pagina Web, Plataformas de Redes Sociales.

Pero lo que se busca con la comunicación de la visión de la institución es el entendimiento y comprensión de lo que busca alcanzar a un cierto plazo, para con ese compromiso y servicio de calidad se aporte con la gestión logrando objetivos con eficiencia y siendo productivos en cada ámbito como servidores públicos.

Tarea 3.1 Entender la estructura del proceso

Esta tarea es la que refiere ya el entendimiento de la institución sobre cuáles son los procedimientos que se deben modificar y proponer la mejora con el fin de obtener mejores resultados; en esta etapa la institución, el área o departamento encargado o sus delegados deberán ser capaces de identificar los puntos críticos en la estructura de los subsistemas que son objeto de estudio en este trabajo de investigación, para lo cual la

institución en aplicación de estas tareas y al alcance de este nivel tener la capacidad para ser suficiente en dar respuesta a las siguientes preguntas, que como explicación se dará una breve descripción de lo que debería contener la respuesta a:

- **¿Qué organizaciones y cargos toman parte en el proceso?**

Las organizaciones que intervienen ya se han mencionado en este trabajo de investigación que son el MDT (Ministerio de Trabajo) y Ministerio de Finanzas que directamente formarían parte del proceso para el plan de mejora de los subsistemas de Talento Humano, los cargos que intervendrían en primera instancia son los responsables y técnicos de la unidad de Gestión de Talento Humano, los servidores públicos de la unidad de Dirección Administrativa Financiera, servidores o encargados del proceso en la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica y servidores públicos de las áreas técnicas que intervienen al iniciar cualquier proceso dentro de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal.

- **¿Qué parte del trabajo se hace en cada cargo?**

Como información que antecede todos los procesos tienen un proceso de origen así como los subsistemas, en el caso de este trabajo de investigación se indicó la asignación de responsabilidades que tiene cada cargo que interviene en este plan de mejora relacionado directamente a la gestión del Talento Humano, para lo cual cada cargo ya tiene asignado en sus responsabilidades y actividades lo que le pertenece y es de competencia de acuerdo al estatuto por procesos de la institución quién será la que aplique de la mejor manera cada parte de trabajo por cargo.

- **¿Qué políticas del trabajo se hacen en cada cargo?**

Pues en cuanto a las políticas de trabajo como indicamos en la interrogante anterior cada cargo y cada área dentro de la institución tiene su objetivo y misión dentro

de su asignación de responsabilidades, por ello la unidad de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica es la encargada de generar y aprobar las políticas institucionales.

- **¿En qué parte del trabajo se aplica cada política?**

Pues cada política tiene su aplicación según corresponda a cada unidad, pero por lo general en esta institución en estudio se aplica a toda la entidad cada política que exista es aplicable a nivel general.

- **¿Qué tecnología se usa en el proceso?**

Para este caso de estudio en específico se utiliza las plataformas de páginas web, las plataformas de sistemas automatizados y digitales que tiene la institución pública para poder gestionar el proceso en cada subsistema de Talento Humano.

- **¿En qué parte del trabajo se usa la tecnología?**

La tecnología hoy en día es una necesidad como un servicio básico que forma parte de una gestión y para el caso de este trabajo de investigación no es excepción puesto que los procesos se automatizan con la intervención de la tecnología por ejemplo en la respuesta de un trámite o resultado de gestión en la aplicación de un procedimiento de subsistema de Talento Humano se refleja en la medición de resultados y objetivos institucionales a través de plataformas digitales.

Tarea 3.2 Entender el Flujo del Proceso

Para esta tarea la comprensión del flujo de proceso es nuevamente necesario identificar los puntos críticos de cada proceso en cada subsistema de este estudio en el cuál se basará en la existencia de los flujogramas de proceso y como indica la metodología textualmente “ esta tarea amplia nuestra comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y

subprocesos, identificando variaciones de flujo, preparando una matriz de insumos/producto y estímulos contra actividades/ pasos y estableciendo los tiempos correspondientes.

Se puede aplicar un diagrama de Gantt con el fin de generar un cronograma de proyecto por cada subsistema o proceso para esta propuesta de plan de mejora.

Tarea 3.3 Identificar Actividades de Valor Agregado.

Por cada etapa de aplicación en cada proceso de los subsistemas de capacitación y formación, clasificación de puestos y selección de personal se debe identificar las actividades que agregan valor y se pueda explotar una propuesta para mejorar el proceso en efectividad. La presente metodología cita lo siguiente “(...) ya que en esta tarea el equipo de reingeniería identifica las actividades y los pasos que agregan o se quitan. Una vez que estos son conocidos y entendidos, mostrarán el camino para el rediseño del proceso siguiendo principios generales: reforzar las actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor.”

Tarea 3.4 Referenciar (Benchmarking) el rendimiento.

En efecto el benchmarking que como referencia es el proceso de comparar productos, procesos o servicios que dispone una empresa en relación con los que posee una empresa líder, una vez que estos han sido copiados pero mejorados a niveles que no se vulneren los derechos de propiedad;

En tal indicación entonces se refiere aquí de acuerdo a la metodología que indica “Aquí se comparan el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera de cómo se llevan a cabo con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar.”

Tarea 3.5 Determinar los Impulsores del Rendimiento.

La técnica de reingeniería indica textualmente “Esta tarea define los factores que determinan el rendimiento del proceso identificando:

- Fuentes de problemas y errores.
- Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso.
- Disfunciones e incongruencia.
- Fragmentación de actividades u oficios.
- Lagunas de información.”

Estas tareas son las que la institución en estudio debe identificar al momento de aplicar esta teoría de reingeniería en la presente actividad.

Tarea 3.6 Calcular oportunidades

Una vez que se procedió a realizar todas las actividades y tareas hasta ahora establecidas, igualmente la reingeniería indica en la actividad “En esta tarea se aprovecha toda la información desarrollada hasta ahora, para evaluar la oportunidad de mejorar el proceso. Calculando el grado del cambio que se requiere y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo. También se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.”

Tarea 3.7 Visualizar el Ideal (Externo)

Para esta tarea con este título de visualizar el ideal (externo) se podría explicar en función directa con la visión institucional, es decir alinear esta metodología de reingeniería de procesos en función del plan de mejora hacia el alcance de satisfacción de

necesidades de los usuarios que son quienes en base a ello calificarán el rendimiento de la institución con resultados obtenidos de manera ideal, para ello la metodología también cita “Esta tarea describe como operaría el proceso una vez optimizadas todas las medidas de rendimiento externo. En particular, describe el comportamiento de las actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.”

Tarea 3.8 Visualizar el Ideal (Interno)

Para esta tarea con este título de visualizar el ideal (externo) se podría explicar en función directa con la visión institucional, es decir alinear esta metodología de reingeniería de procesos en función del plan de mejora hacia el alcance de resultados y metas institucionales obtenidos de manera o con una puntuación ideal, para ello la metodología también cita “Esta tarea cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno”

Tarea 3.9 Integrar visiones.

En la ejecución de esta tarea que es exclusiva del personal y autoridades gobernantes de la institución en estudio es el tiempo para unificar esfuerzos y objetivos comunes visualizando y alineando hacia un ideal o visión en común que se convierta en una cultura organizacional el pensamiento visionario; la metodología indica textualmente “Es posible que los ideales internos y externos estén en conflicto. Esta tarea identifica tales conflictos y busca acomodamiento entre las capacidades alternas para producir la visión integrada más eficaz.”

Tarea 3.10 Definir Subdivisiones.

En esta tarea de competencia únicamente de la institución en estudio y del grupo de interés en este plan de mejora de los subsistemas de Talento Humano la metodología

indica textualmente “En esta tarea se examina el tiempo necesario para realizar la visión del proceso, y la posibilidad de definir subdivisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada. Las decisiones sobre qué características incorporar en cada subdivisión se basaron en consideraciones lógicas de precedencia, tiempo, riesgo, costo y beneficio.”

La Etapa 4 A: Solución. - Diseño Técnico

En esta etapa previo al resultado final la institución en estudio deberá ser capaz de a través de los procesos gobernantes y a través de los grupos multidisciplinarios o designaciones que se realicen para llevar a ejecución esta propuesta de mejora en los subsistemas de Talento Humano deberá encontrar el camino de “cómo” llevar a cabo una mejora en sus procesos y procedimientos de la unidad del Talento Humano que no están siendo operativas con eficiencia ideal; de tal manera como lo indica en la metodología de reingeniería en la cual cita textualmente “El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. La etapa contesta la pregunta ¿Cómo?

Las bases para presentar el diseño técnico se dan por medio:

➤ La especialización de los procesos productivos; que para el caso de la institución en estudio aplica los procesos adjetivos y de apoyo en los cuáles se involucra la propuesta de mejora para los subsistemas de Talento Humano que son Capacitación y Formación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal, dicha especialización lo logrará al disponer de servidores plenamente capacitados para llevar estos subsistemas a un nivel especializado con eficiencia en resultados comprobables.

➤ Modificar la estructura de las organizaciones tradicionales en organizaciones funcionales; para la institución en estudio esta reestructuración debe basarse en la presente metodología de reingeniería de procesos la cual busca en un corto a mediano plazo obtener resultados de eficiencia ideal para lo cual deberá especializar

más a las Direcciones Distritales o Zonales con el fin de que tenga un desempeño propio y descentralizado a Planta Central pero siempre y cuando la fluidez de la gestión y comunicación de los procesos se basen en plataformas y sistemas digitales óptimos que permitan desarrollar respuestas y conformidad al aspecto interno y externo de la institución.

➤ Mejorar los procesos existentes por medio del uso de la tecnología a todos los niveles; este punto reafirma lo brevemente indicado en el punto que antecede puesto que al automatizar procesos, procedimientos y subsistemas como es el caso de la institución de estudio que debe renovar la estructuración de sus procesos en cuanto a la aplicación de procedimientos y normas técnicas en lo referente a los subsistemas de Talento Humano.

La etapa de diseño técnico consta de las siguientes diez tareas siguientes:

Tarea 4 A.1 Modelar relaciones de entidades.

En la presente metodología para la aplicación de esta tarea en este nivel indica textualmente “Aquí se desarrolla un modelo inicial de información del proceso, identificando el detalle de las relaciones existentes entre las entidades. Identificando simultáneamente los nodos en donde hace contacto cada proceso, con sus dependencias, personal que interviene, entidades externas, etc.”

En descripciones anteriores se indicó las relaciones interinstitucionales que existen y se deben plenamente identificar constantemente en el presente objeto de estudio y procesos para los cuáles se identifica primordialmente al Ministerio de Trabajo, Ministerio de Finanzas, Secretaria Técnica Planifica Ecuador y las unidades con su personal de la institución que conformarán la intervención de la propuesta de esta propuesta de mejora.

Tarea 4 A.2 Reexaminar conexiones de los procesos.

La institución en estudio debe tener pleno conocimiento de las relaciones internas y correlaciones que tienen cada proceso y unidades para conseguir un objetivo institucional y resultado en común; para ello cita textualmente la metodología indica “esta tarea considera si el movimiento de pasos entre actividades, de actividades entre procesos o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento. Otro punto es que también identifica los casos en que una mejor coordinación entre actividades mejoraría el rendimiento”

Tarea 4 A.3 Instrumentar e informar.

Al ser una acción que debe ser ejecutada netamente por la institución en estudio esta tarea tiene que ver con herramientas y medios con los cuáles se van a lograr la aplicación de esta propuesta de mejora a través de la metodología de reingeniería de procesos y en la cual cita textualmente lo siguiente “Identificación de la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso al definir los puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para captar, reunir y diseminar la información necesaria. Para instrumentar se instala herramientas para medir las variables el rendimiento por las cuales vamos administrar el proceso. Para informar hay que establecer los mecanismos adecuados para transmitir el conocimiento que se tiene en una forma clara y concisa para la toma de decisiones.”

Tarea 4 A.4 Consolidar interfaces e información

Para la presente tarea se debe estandarizar los procesos y procedimientos por los cuales circula y consolida la información, es decir establecer un modelo basado en la automatización para una mejor interacción de la información entre los procesos gobernantes y procesos sustantivos o adjetivos y apoyo de la institución los cuáles se

puede articular por la estructura digital y como indica la metodología: “Esta tarea define los cambios e proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicidad de corrientes e información, y con ellas las actividades de reconciliación necesarias para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito.”

Tarea 4 A.5 Redefinir alternativas

La institución en estudio debe replantear y estar muy clara en las alternativas posibles y escenarios en caso de decidir aplicar la propuesta de mejora de los subsistemas de este estudio y también lo que indica la metodología de reingeniería que cita “En esta tarea e evalúa la necesidad de casos especiales si los hay en el proceso. Si es necesario, considera segregar los casos especiales en procesos separados. En otros términos, busca reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples”

Tarea 4 A.6 Reubicar y reprogramar controles

Tarea de aplicación exclusiva para la institución en estudio, la metodología de la reingeniería de procesos indica “Esta tarea busca reducir el número de actividades que agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control éste. Se logra esto integrando los controles en actividades que sí agregan valor, reemplazando detectar errores por evitar errores, y trasladando la detección del error lo más cerca posible al punto donde este se presenta, además de revisar las relaciones lógicas entre actividades a fin de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se realicen en serie.”

Tarea 4 A.7 Modularizar

La metodología de reingeniería de procesos para la aplicación de mejora de los subsistemas de Talento Humano en estudio indica; “El propósito de esta tarea es definir

las partes del proceso rediseñando que se puedan implantar independientemente. Esta partición del proceso, si ella existe, permite que el proceso sea distribuido en el espacio o en el tiempo. El análisis formal de esta tarea consiste en determinar las dependencias entre las actividades por cambios relacionados entre actividades y entidades.”

Tarea 4 A.8 Especificar implantación

La metodología indica textualmente “Esta tarea utiliza los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales (centralizadas o descentralizadas) y alternativas de implementación (primera subdivisión, segunda subdivisión, etc.) El análisis de estas alternativas nos conduce en seguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, tiempo y la organización.”

Tarea 4 A.9 Aplicar tecnología

En esta tarea la institución en estudio deberá aplicar la tecnología disponible en su unidad de TIC’S (Tecnologías de la Información y Comunicación) en cuanto a sumar esfuerzos para automatizar y utilizar sus software y plataformas tecnológicas para mejorar los procesos de los subsistemas de Talento Humano de este trabajo de investigación y como indica textualmente la metodología de reingeniería “La tecnología es uno de los Capacitadores clave de la reingeniería de procesos (los otros son información y potencial humano). La nueva visión del proceso desarrollada en la etapa 3 tendrá ciertamente que ser informada por un conocimiento de los actuales usos, capacidades y limitaciones de la tecnología al proceso. Las principales aplicaciones de la tecnología en la reingeniería de procesos son para lo siguiente:

- Analizar
- Captar y documentar
- Comunicar

- Control
- Interfaces humanas
- Identificar
- Informar
- Administrar
- Manufacturar
- Dar movilidad
- Compartir pericia
- Compartir información.

Tarea 4 A.10 Planificar implementación

Esta tarea va anclada a la etapa final por la cual la institución en estudio a través de un equipo conformado y un responsable, realizará la coordinación y planeación oportuna para la aplicación de esta propuesta de mejora la que deberá ser enviada a manera de proyecto o plan hacia el proceso gobernante de la institución para la aprobación o modificaciones del caso para proceder; la metodología describe textualmente “Esta tarea desarrolla planes preliminares (que se refinarán en la etapa 5) para implementar los aspectos técnicos el proceso rediseñando, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión e implantación.”

La Etapa 4B: Solución Diseño Social

La metodología de reingeniería que se plantea aplicar indica “El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa del diseño social produce descripciones de la organización y de dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñando. Finalmente, produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal.

Las preguntas claves que esta etapa contesta:

- ¿Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos para rediseñar?
- ¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de reingeniería?
- ¿Qué prioridades y dependencias existen?
- ¿Qué oportunidades inmediatas existen?
- ¿Qué podemos realizar en 90 días?
- ¿En un año?
- ¿En más de un año?
- ¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?
- ¿Qué metas y medidas debemos establecer?
- ¿Cómo cambiarán las responsabilidades?
- ¿Qué programas de adiestramiento se van a necesitar?
- Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan?
- ¿Cómo será nuestra nueva organización?

Téngase en cuenta que el diseño social se hace al mismo tiempo que el técnico y por las mismas personas: el equipo de reingeniería. La etapa de diseño social se lleva a cabo en doce tareas:”

Para el presente proyecto de investigación académico y en relación a la finalidad de uso de los subsistemas del Talento Humano no se aplicará la etapa de diseño social puesto que no intervienen como variable principal los usuarios externos o clientes como

una empresa privada; sino al ser una entidad pública estos subsistemas van en aplicación a la Ley Orgánica del Servicio Público es decir aplicable a los servidores públicos o funcionarios de la institución en estudio en este caso.

Por tal razón se describirá lo que cita la metodología de reingeniería para estas 12 tareas en la presente etapa de diseño social que son;

“Tarea 4 B: 1 Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar el personal que tiene contacto con él. El contacto con el cliente es el punto donde mejor pueden las organizaciones formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios pese a lo cual las personas que trabajan en ese punto suelen ser las peor pagadas y las menos estimadas de la compañía: los empleados que reciben los pedidos, los dependientes, cajeros, representantes de servicio al cliente, meseros, oficinistas, recepcionistas, etc.

Tarea 4 B.2 Identificar grupos de características de cargos.

Todos los cargos, aun los más sencillos tiene múltiples requisitos. Las características importantes de un cargo se pueden agrupar en tres categorías, destrezas, conocimientos y orientación.

Tarea 4 B.3 Definir cargos y equipos.

En esta tarea examinaremos la agrupación de requisitos de los cargos para determinar cuáles de los actuales cargos se pueden conservar o subir de categoría, cuáles combinar y cuales eliminar. Para generar una estructura radicalmente nueva y que cumpla con las expectativas que perseguimos como proceso renovador.

Tarea 4 B.4 Definir necesidades de destrezas de personal.

Esta etapa empieza por identificar el nivel de cada destreza, área de conocimientos y orientación que se requiera para cada nuevo cargo y refleja estos requisitos en una matriz. Ésta es una revisión de la matriz preparada en la tarea anterior. La revisión es en parte mecánica y en parte valorativa.

Tarea 4 B.5 Especificar la estructura gerencial

En esta tarea se especifica cómo se van a llevar a cabo en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia (dirección de trabajo, liderazgo y desarrollo de personal), para determinar cuáles son los mejores candidatos y el perfil que se requiere para cada gerencia.

Tarea 4 B.6 Rediseñar fronteras organizacionales.

Esta tarea considera la conveniencia de cambiar la estructura organizacional a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.

Tarea 4 B.7 Especificar cambios de cargos.

Esta tarea prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos nuevos. Los elementos de la matriz consisten en el número de grados de cambio que requiere la transición.

Esta tarea también asigna ponderaciones a los requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, ponderaciones que representan la dificultad relativa de adquirir esa característica. Los cambios ponderados se suman luego para producir una medida de la dificultad de efectuar la transición de los cargos viejos a los nuevos. La medida de dificultad de la transición se usa para planificar por adelantado la

reorganización y un plan de estudios para capacitar y educar al personal del proceso, lo que ocurrirá en la etapa 5.

Tarea 4 B.8 Diseñar planes de carreras.

Estas tareas se parecen a la anterior, salvo que ahora es de transición de un cargo nuevo a otro también.

Tarea 4 B.9 Definir la organización de transición.

Habitualmente, la necesidad de alcanzar la visión final por medio de una serie de subdivisiones la impone el diseño técnico, puesto que desarrollar un nuevo sistema puede tardar largo tiempo. Pero a veces el diseño social impone el avance por etapas. Esta tarea describe los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final.

Tarea 4 B.10 Diseñar programa de gestión del cambio.

Esta es tarea más importante de la Rápida Re, por que más proyectos de reingeniería fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por defectos en su diseño técnico o social. Esta tarea refina y amplía el plan de gestión del cambio preparado en la tarea 1.4. Desde ese punto en adelante, el propósito de las comunicaciones es mantener las cosas bajo control. La tarea de diseñar un programa de gestión del cambio empieza con la identificación de los interesados y sus problemas.

Tarea 4 B.11 Diseñar incentivos.

El propósito de esta tarea es concertar las metas individuales, organizaciones y del proceso definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al

nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

Tarea 4 B.12 Planificar implementación.

En esta tarea se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, inclusiva contratación de empleado, educación, capacitación, reorganización y reubicación.”

La Etapa 5: Transformación.

En la etapa final de la metodología de reingeniería de procesos a los subsistemas de Capacitación y Formación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal como resultado de haber aplicado las etapas anteriores descritas en función de la realidad de la institución en estudio; en esta presente etapa es cuando se verá realmente reflejado los cambios radicales y necesarios planteados en función de los objetivos generales y específicos de esta propuesta de mejora y es el momento decisivo para la institución para proceder con los nuevos cambios de acorde a lo necesario para cada subsistema de Talento Humano con los cuáles se obtendrá resultados de eficiencia ideal; la propia metodología de reingeniería indica en esta etapa lo siguiente: “Esta etapa se considera la más crucial de todas, ya que en este punto es cuando nosotros vamos a efectuar cambios radicales dentro de la empresa por medio de una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo durante la vida de la versión de producción.

Las preguntas que contesta esta etapa son:

¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso?

¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?

¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?

¿Cómo podemos asegurarnos de que en el periodo de transición no haya tropiezos?

¿Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?

¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?

La etapa de transformación consta de 9 tareas:”

5.1 Completar el diseño del sistema

En esta tarea es la que indica que la institución en estudio debe comprometerse en completar en primer lugar la metodología rápida de reingeniería de procesos en los subsistemas de Talento Humano con ello completar y obtener todo el nuevo diseño que será presentado y aplicado una vez evidenciado eficiencia en su ejecución; la metodología indica textualmente también que “En esta tarea, lo mismo que en las subsiguientes, la metodología Rápida Re se vale de la nomenclatura de ingeniería informática. Sin embargo, cualquier método probado de desarrollo de sistemas es igualmente valido.”

4.2 Ejecutar diseño técnico

Esta tarea es finalmente la que se debe ejecutar los nuevos diseños técnicos y procedimientos en la aplicación de los subsistemas de Talento Humano de la Dirección Distrital Zona 6 institución en estudio que se realiza esta investigación; esta ejecución podrá ser realizada paulatinamente por cada subsistema o podrá desarrollarse de manera conjunta ya será decisión de sus autoridades, pero la metodología de reingeniería rápida indica textualmente que “Esta tarea tiene que ver con el diseño interno del sistema nuevo o revistado que apoya el proceso rediseñando. Para paquetes, esta tarea ya la realizaba el vendedor. En este punto se escoge la plataforma o

plataformas sobre las cuales se va a montar el sistema de aplicación. Tanto para sistemas de información como para sistemas físicos, la plataforma consiste en aparato y software. La diferencia principal está en los dispositivos terminales. Los terminales de los sistemas de información proporcionan interfaz humana. Los de los sistemas físicos proporcionan interfaces tanto con seres humanos como con cosas.”

4.3 Desarrollar planes de prueba y de introducción

En esta etapa y tarea se deben presentar los ya comentados planes piloto y de prueba que se aplicarán en este proyecto de propuesta de mejora y que deberán ser desarrollados conforme a la realidad de la institución en estudio y que deberán tener su propia presentación para ser debidamente socializados a todo el personal y autoridades de la institución. La metodología indica textualmente “Esta tarea determina los métodos que se van a emplear para validar el sistema; es decir, determina cómo verificar la corrección y la calidad de las entregas del proyecto.”

4.4 Evaluar al personal

En esta tarea como indica su nombre pues directamente se evaluará a todos los servidores públicos que intervienen y desempeñen funciones de responsabilidad en la gestión de los procedimientos y procesos para los subsistemas de Talento Humano de la institución en estudio y se evaluará de acuerdo a los factores necesarios para el nuevo rediseño y mejora; la metodología indica textualmente lo siguiente: “Esta tarea evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio y su aptitud. La evaluación de la aptitud es muy importante porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, no en el cargo que desempeña. Algunas personas no están suficientemente calificadas para su cargo, y a otras les sobran calificaciones. Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación no relacionados con su cargo actual pero muy deseables en otros cargos.”

4.5 Construir sistema

Para esta tarea la institución en estudio deberá articular esfuerzos en común con los sistemas institucionales que le pertenecen, para ello se describió anteriormente que se deberá hacer mucho más versátil y multi-operativo las plataformas, sistemas digitales y sistemas con software de propiedad de la institución para manejar y gestionar información entre el usuario y la institución de sistemas como Sistema Guía de los cuáles se deberán crear protocolos de seguridad y pruebas de soporte en conectividad y datos para evitar daños o no funcionamiento adecuado de los diferentes módulos a habilitar; la metodología de reingeniería rápida indica textualmente “Esta tarea produce una versión del nuevo proceso lista para operaciones. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y pruebas de sistemas y procedimientos además de la documentación.”

4.6 Capacitar al personal

En esta tarea su nombre lo indica básicamente todo, pues es el hecho que la institución se debe comprometer y gestionar el acceso de capacitaciones al personal de manera más recurrente y en función de este nuevo rediseño de procesos en el cuál se requiere de nuevos conocimientos y personal capacitado al nuevo proceso de cambio. La metodología de reingeniería rápida indica que “Esta tarea da capacitación en la operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucción particular cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez.”

4.7 Hacer prueba piloto del nuevo proceso

En la información de las tareas que anteceden se indicó la necesidad de realizar la actividad de ejecutar sistemas de prueba piloto en función del nuevo procedimiento para cada subsistema efectuar a manera ficticia de casos y trámites particulares a fin de evidenciar y medir la eficiencia de respuesta con la gestión del anterior procedimiento; la

metodología indica textualmente “Esta tarea pone en operación el nuevo proceso en área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr riesgo de una implantación total.”

4.8 Refinamiento y transición.

La metodología rápida de reingeniería indica textualmente “Esta tarea corrige las fallas que se descubran en la operación piloto e implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento desarrollado en la tarea 5.3”

4.9 Mejora continua.

En la presente tarea se comienza ya a hablar sobre lo que deberá ser para la institución en estudio una filosofía o cultura organizacional la tarea permanente de la mejora continua, esta filosofía debe adoptar desde los eslabones más bajos hasta los procesos gobernantes con el compromiso de siempre ser proactivos desde sus actividades y responsabilidades; para la metodología de reingeniería rápida de procesos la mejora continua “de un proceso es continua, no porque se haga en todos los instantes, sino porque se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo; pero Mejora Continua es lo que hace la reingeniería. La reingeniería puede convertirse en un programa permanente para algunas organizaciones porque tiene muchos procesos distintos que rediseñar.

4.2 Factores Críticos de Rediseño Organizacional

Los factores críticos de esta nueva propuesta de rediseño a los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal en la Dirección Distrital Zona 6 son producto del resultado final de los trámites y gestiones que se efectúen por los procedimientos y procesos para cada subsistema en el cuál se obtiene un Producto como se conoce o resultado final, esto enmarcado dentro de la normativa respectiva como es LOSEP, Estatuto Orgánico por Procesos, Normas Técnicas, etc.

Entonces con lo antes detallado los factores críticos de esta propuesta de rediseño va relacionada con las variables que afectarían directamente el curso normal hacia el nuevo rediseño organizacional.

Estos factores críticos hacia el éxito lo podemos identificar como los puntos vulnerables en este estudio para la institución y en los cuales debe centrar esfuerzos para reinventarse sin afectar a los usuarios, beneficiarios e institución por cada subsistema e igualmente se espera un nuevo rediseño organizacional en el cuál no se evidencie resultados, metas y objetivos institucionales con ineficiencia o números no deseados.

Según (Medina et al., 2004) “Los factores críticos son aquellos aspectos fundamentales de la organización, que permanentemente hay que hacerles un seguimiento para asegurar el rendimiento competitivo de la empresa. A este respecto Stoner y Freeman (1995:646) manifiestan que “las áreas clave de rendimiento o las de resultados son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que la unidad o la organización tengan éxito”. En este sentido, los factores críticos en la gestión del proceso productivo en el sector de pastas alimenticias del municipio San Francisco, del estado Zulia, se hace imperante estudiarlos.

Dada esta situación es conveniente analizarlos y hacerles un permanente seguimiento, para efectuar los cambios que se ameriten, para garantizar el éxito de la gestión. Dentro de los factores críticos a analizar para el éxito de una gestión estratégica del proceso productivo del sector de pastas alimenticias, tomando en cuenta las perspectivas internas y externas, tratadas bajo un enfoque conjunto, con fundamento teórico en Porter (1997), Chase et al. (2000), Donelly et al. (1994), Heizer y Render (2001), y Horngren et al. (1996), entre otros, se hará reflexión en los factores: Diseño de los Productos y de los Procesos, la Tecnología para la transformación de la materia prima y de los Sistemas de información, la Capacidad operativa de producción, el Análisis y la

segregación de las actividades primarias de fabricación de las de apoyo, y el Aseguramiento de la calidad para el mejoramiento continuo”. (Medina et al., 2004, p.p. 4, 5)

Para la presente propuesta de rediseño organizacional de los subsistemas de Talento Humano se identifican los siguientes factores críticos:

 Metodología de Rediseño Organizacional. - Es primordial saber definir la metodología apropiada para poder realizar una propuesta de mejora en los subsistemas de Talento Humano con ello se ha hecho un estudio y se ha tomado una decisión en base a la respuesta de cambio que desearía la presente gestión en representación de la institución en estudio el Director Distrital refirió desea una propuesta para realizar la aplicación en un corto plazo; de este modo se considera un factor crítico puesto que por pedido de la institución en estudio se desea una propuesta aplicable a un año máximo en el que se vean resultados y no sea complejo comprender los objetivos y que debe cumplir la metodología elegida.

 La Ley, Base Legal, Normativas y Reglamentos. – Este factor de compete a lo que manda en las leyes y normativas legales vigentes, por lo que se considera como un factor crítico del diseño organizacional ya que como es de conocimiento general esta y toda la base legal de una institución pública debe ser aprobado o negado a niveles de la función legislativa del estado (Asamblea Nacional) depende de la elaboración del documento borrador del documento o reforma legal de la cartera de estado representado por el Ministerio de Agricultura, ARCFIZ (Agrocalidad), Ministerio de Trabajo, etc. Esto en el caso de esta institución en estudio, los tiempos de aprobación pueden no ser oportunos puesto que depende de la coyuntura política y el nivel de emergencia a ser atendido y enviado para evaluación de reforma o nuevo proyecto de ley.



La tecnología o TIC'S (Tecnologías de la Información y Comunicación). – Es un factor crítico organizacional por representar el medio digital en el cual se debe y pretende comunicar todo trámite institucional que se relacione en interacción con el usuario externo y la funcionalidad con la capacidad de procesamiento de información en las plataformas digitales y sistemas automatizados de pertenencia de la institución; que se deberá probar y medir que tan eficiente se le puede cargar las funcionalidades y trámites de la institución con relación a la propuesta de mejora para los subsistemas de Talento Humano.



Capital Humano y Capacidades. – Se considera factor crítico al capital humano pues en el caso de la institución pública en estudio la Dirección Distrital 6 se asigna la responsabilidad de gestión y manejo de procesos y subsistemas del Talento Humano a una sola persona como responsable de la zona 6, por ello es importante y un factor de éxito el disponer el apoyo humano necesario para llegar a cumplir con la propuesta del rediseño, se habló anteriormente el contar con el capital humano en cuanto a un equipo multidisciplinario el cuál se debe evaluar y asignar acertadamente el número correcto de servidores públicos que intervendrán y participarán en este rediseño de existir un mínimo aporte de capital humano es probable no se cumpla o ejecute acertadamente el proceso de rediseño en los subsistemas del Talento Humano en estudio de esta investigación.

Las capacidades hacen referencia a las diferentes características que deben poseer lo previamente descrito en el capital humano es decir hacer partícipe a un grupo seleccionado que disponga de las capacidades y aptitudes optimas y adecuadas para suplir la necesidad en este requerimiento de responsabilidad y gestión, con esta premisa pues es la razón por la que se considera un factor crítico organizacional y que de disponer del mismo se logrará eficiencia y éxito en esta nueva propuesta de rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal.

 Cultura Organizacional orientado a la Mejora Continua. – Se considera como un factor crítico de éxito organizacional, en una gestión de eficiencia y de mejora continua es clave poder tener incidencia y constantemente impulsar, por ejemplo: imparcialidad, integridad, ética profesional, nivel de compromiso, proactividad y habilidad para obtener resultados en función de mejora continua.

Se debe procurar que la institución tome mucha en consideración este factor crítico puesto que estas variables o su ausencia marcan el logro o no eficiente de metas y objetivos institucionales.

A partir de esta propuesta de rediseño de subsistemas del talento humano se debe crear e impulsar la gestión para convertir el pensamiento institucional en un idea y filosofía de mejora continua, en todo nivel se debe identificar y tener presencia este pensamiento de empoderamiento y convicción ya que una cultura organizacional no se forma en un corto plazo sino al contrario se lo hace a un largo plazo pero ya el gestionar sus inicios es un avance que marcará un legado; el cuál desde los inicios al tomar en cuenta nuevos candidatos o seleccionar personal estos prospectos ya tengan idea que la filosofía de esta institución empiece cambiando el chip como coloquialmente se diría al tener una filosofía de mejora continua y que su primordial requisito es esta identificación con la institución.

 Infraestructura. – Es un factor muy imprescindible en una gestión a todo nivel y todo proceso en esta se juegan variables muy importantes que logran resultados y éxitos según la disponibilidad optima y oportuna de estos; en la infraestructura como factor crítico de rediseño organizacional va relacionado desde el clima laboral en cada puesto de trabajo hasta el nivel de conectividad a la red de internet para el acceso a actividades diarias, por ende la infraestructura adecuada que se planifique o se mantenga para el nuevo rediseño organizacional debe mejorar continuamente y la institución en estudio es la que debe asegurar este ambiente con estas características y requerimientos

que lograrán un mejor desempeño a los servidores públicos y a los responsables de esta propuesta de mejora brindarles los medios para lograr el objetivo a un corto o mediano plazo la eficiencia del rediseño en los subsistemas del talento humano.

La medición y representación de estos factores críticos de rediseño organizacional vienen intrínsecos en los conocidos indicadores de gestión manejados por el proceso gobernante de la unidad de Planificación y Gestión Estratégica y demás unidades a través de la plataforma y herramienta de información de las instituciones a nivel nacional conocida como Gobierno por Resultados (GPR), por cada indicador de procesos, objetivo estratégico, objetivo operativo, proyecto de inversión y de gasto corriente los cuales están distribuidos en cada apartado y módulo respectivo de los 9 Factores Críticos de Éxito (FCE) que son los encargados de gestionar y evidenciar información de la institución en función de su competencia y diseño organizacional.

 **Confianza y Compromiso.** – Este factor crítico del rediseño organizacional esta en consecuencia de estos dos valores que a simple vista resultan nada importantes, pero si los expertos y profesionales de la institución no disponen de estos valores como personas primeramente no se desarrollara una propuesta de rediseño impecable; esto igualmente quiere decir que los factores nivel de confianza y compromiso es lo que percibe el usuario externo y ciudadanía al momento de interactuar con uno de los procesos y servicios que pretende sistematizar la institución pública en estudio.

De esta manera es primordial a través de estos factores construir una reputación y prestigio en el cuál para cualquier trámite y gestión que la ciudadanía pretenda realizar con la institución tenga esa predisposición de confiar en la gestión y en sus representantes como entidad pública de excelencia.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación como propuesta de rediseño a los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal a la coordinación zonal 6 perteneciente a la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario-Agrocalidad luego de toda la información e investigación evidenciada y demostrada para el uso pertinente de la institución en estudio en cuanto a la aplicación de la propuesta concluye en tres partes de acuerdo a los subsistemas que se pretenden rediseñar en su procedimiento y actividades, todo ello con el fin de ganar el cien por ciento la institución y como consecuencia de ese ganar a ello se transmuta el cumplir y satisfacer necesidades o requerimientos del cliente externo (usuarios), tanto como eficiencia en la gestión para los usuarios internos (servidores públicos).

En el subsistema de capacitación y formación, se concluye y en base a la propuesta de mejora del rediseño del subsistema iniciar cada período de capacitación y formación de la institución efectuando la encuesta de planificación de formación y capacitación para los servidores públicos alineándose siempre a la realidad de la institución y de cargos para ello es necesario articular con el MDT para solicitar que la encuesta se trabaje en planificación previa al inicio del siguiente periodo fiscal con las instituciones requirentes esto con el objetivo de alinear esfuerzos y objetivos interinstitucionales en el cumplimiento de un eficiente y acertado proceso de formación y capacitación; el resto de aspectos en cuanto al plan anual de capacitación, los tiempos de ejecución, los temas alineados institucionales, la gestión de cursos, certificados, réplicas y retroalimentación debidamente se necesita un mayor control a manera de auditorías de gestión interna en documentación comprobable por parte de los responsables de la unidad de gestión de Talento Humano.

En el subsistema de Clasificación de Puestos, en relación a la encuesta aplicada a los servidores públicos indica que solo el 23% de servidores públicos dice conocer el subsistema y que el 29,5% cree que la institución no cumple con la clasificación de puestos establecida, de acuerdo a ello es verdad que existe inconformismo en el personal y que para actuar sobre estos datos y realidad es importantísimo que los servidores públicos estén en pleno conocimiento sobre lo que significa la clasificación de puestos y para ello es fundamental analizar muchas brechas e información histórica de la institución para en relación a sus factores críticos de rediseño efectuar el cambio al subsistema de clasificación de puestos que iniciaría desde una reforma al manual de clasificación y valoración de puestos de la institución ya que su ultimo control de cambio se lo realizó en el año 2014 y para lo cual es necesario realizar un estudio de los cargos que merecen una reclasificación en base al nivel de responsabilidad, puesto que la entidad pública en estudio es una Agencia y ente de Control a nivel nacional de ello se concluye que un servidor público bien asegurado en su salario y con la filosofía de confianza y compromiso resultará en un incremento en eficiencia y productividad.

En el subsistema de selección de personal, se concluye en relación a la encuesta aplicada a los servidores públicos dicen que el 42,6% conoce el subsistema de selección de personal es decir un número mayor al que conoce el anterior subsistema y que en contraste el 60,7% considera que el subsistema de selección de personal es bueno; en base a ello y en aplicación del rediseño del subsistema se incita y motiva a la institución en estudio a realizar pruebas para incluir y automatizar cuando se requiera realizar procesos de selección de personal a través del software institucional Sistema Guía o su nombre Sistema Gestor Unificado de Información Agrocalidad, y que le compete su programación y activación a la Gestión Tecnológica de la institución en estudio en coordinación con la gestión del Talento Humano para programar módulos en los concursos y procesos de selección en cual puedan gestionar los responsables de talento

humano y con limitados accesos los candidatos y ciudadanos participantes o personas de interés en la gestión del subsistema de selección de personal a ello adicionalmente concluir una vez sistematizado el subsistema se debe igualmente concluir con la evidencia de documentación física para lo cual los responsables de la gestión de Talento Humano y sus procesos gobernantes siempre estar actuantes y vigilantes para conformar un expediente de calidad por cada proceso y provincia; esta automatización del subsistema nada más sirva para una transferencia de información desde los usuarios externos a los servidores públicos y a los procesos gobernantes un acceso digital y con mayor y mejores tiempos de respuesta siempre que la plataforma se garantice con la seguridad y privacidad del caso para estos procesos que lleva la institución con el fin de sumar a la gestión distrital y operar eficientemente en acorde a la realidad institucional siguiendo a efectuar igualmente una reforma a la Norma Técnica de Selección de Personal donde se incluirá o modificará ciertos artículos en esta posible modalidad de rediseño del subsistema de selección de personal a nivel institucional.

Recomendaciones

Para el presente trabajo de Propuesta de Rediseño de los subsistemas de Capacitación, Clasificación de Puestos y Selección de Personal en una institución pública perteneciente a la coordinación zonal 6, luego de a ver descrito todo lo concerniente en lo teórico que enmarca la base legal y normativa vigente para los subsistemas del talento humano en entidades del estado también con el hecho de analizar la información consecuente y precedente de estos subsistemas los cuales han sido otorgados por la institución en estudio para beneficio académico; en virtud de ello como estudiante universitario y como ex funcionario público se recomienda presentar este estudio de investigación a las autoridades nacionales o procesos gobernantes en específico la propuesta de rediseño con la metodología Rápida RE (Reingeniería Rápida) realizada por los autores Raymond Manganelli y Mark Klein en el que constan una secuencia de 52 tareas para efectuar el rediseño organizacional en función de los subsistemas en estudio, una vez presentada formal y legalmente esta propuesta la entidad pública tendrá la potestad de analizar y decidir si es factible la aplicación en los subsistemas institucionales.

De igual manera se recomienda de manera imprescindible el referir este estudio y simplificarlo en su aplicación en lo que la institución decida conveniente rediseñar y mejorar basando todo cambio y propuesta de reingeniería rápida a lo que rige la Norma Técnica de Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios e igualmente lo mandatorio para el rediseño en lo que establece la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos; con la inclusión de estas bases legales la aplicación de la propuesta de rediseño tomará la mejor forma enmarcándose siempre en la ley y alineando con la realidad de la institución con lo que finalmente se busca la

eficiencia ideal en la gestión de los subsistemas del Talento Humano de esta entidad respectivamente.

Anexo 1

Formulario de Encuesta en línea Aplicada.

11/11/2020

UNIVERSIDAD DEL AZUAY- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Propuesta de Rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal de una institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6."

***Obligatorio**

1. Proyecto Titulación-Tesis de Grado *

Estimados Servidores Públicos de la prestigiosa institución AGROCALIDAD de la Coordinación Zonal 6, les saluda cordialmente un estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, en espera de su colaboración y buen espíritu de servicio, sirvan en colaborar a este proyecto de investigación respondiendo lo siguiente:



Ejemplo: 7 de enero del 2019

2. 1° Género *

Marca solo un óvalo.

☐ Femenino

☐ Masculino

3. 2° Cual es su nivel de educación aprobado: *

Marca solo un óvalo.

☐ Bachiller

☐ Tercer Nivel

☐ Cuarto Nivel

11/11/2020

UNIVERSIDAD DEL AZUAY- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

4. 3° Usted es servidor público de la Coordinación Zonal 6 y labora en que provincia:

*

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Cañar
☐ Azuay
☐ Morona Santiago

5. 4° Cuantos años de servicio público lleva en la institución *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ De 1 a 5 años
☐ De 5 a 10 años
☐ 10 años o más

6. 5° Que tipo de contratación mantiene con la institución a partir del año 2019 y a la actualidad: *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Contrato Ocasional
☐ Código de Trabajo
☐ Nombramiento Definitivo
☐ Nombramiento Provisional
☐ Contratación por Servicios Profesionales
☐ Otro: _____

7. 6° Considera que su cargo actual y su perfil profesional cumplen los requerimientos de perfil de puestos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

11/11/2020

UNIVERSIDAD DEL AZUAY- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

8. 7° Conoce usted si sus labores están en función de la asignación de responsabilidades del cargo? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ Tal vez

9. 8° Como considera la interacción con el personal de la unidad de Talento Humano en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo

10. 9°Cuál de los siguientes subsistemas de la unidad de Talento Humano conoce? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Formación y Capacitación
☐ Selección de Personal
☐ Evaluación de Desempeño
☐ Clasificación de Puestos
☐ Compensación
☐ Otros

11/11/2020

UNIVERSIDAD DEL AZUAY- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

11. 10° Considera que el Plan Anual de Capacitaciones cumple con las expectativas de Formación y la institución gestiona, coordina y evalúa las capacitaciones recibidas? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

12. 11° Considera usted que la institución cumple con la Clasificación de Puestos? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

13. 12° Como calificaría el Subsistema de Selección de Personal desarrollado en la institución, Coordinación Zonal ó? *

Marca solo un óvalo.

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

14. 13° De las capacitaciones que ha recibido y asistido, estas se encuentran en función de las actividades que actualmente desempeña? *

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

11/11/2020

UNIVERSIDAD DEL AZUAY- CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

15. 14° En función de su formación, cuantas horas de capacitación ha recibido? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ 1 a 5 horas
☐ 6 a 11 horas
☐ 12 a 20 horas
☐ 21 a 30 horas
☐ 31 a 40 horas
☐ Más de 40 horas

16. 15° Considera usted que la unidad de Talento Humano debería proponer un rediseño de los subsistemas y su gestión? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Referencias

Acosta, V. (2017). UNA METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIOS BASADA EN LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. *Universidad de Chile*, 1, 119. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Agrocalidad. (2016). *Estatuto Organico por procesos de AGROCALIDAD.pdf*. 1449, 1–62.

Agrocalidad, A. de R. y C. F. y Z. (2014). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos Agrocalidad_ Daj-201432f-0201.0282*. 1–52. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/ediciones-especiales/item/1699-edición-especial-no-168>

Agrocalidad, A. de R. y C. F. y Z. (2018). *REGLAMENTO INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO RESOLUCION-0052.pdf* (p. 38).

Alava, M., & Gomez, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. 131. <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=1287140a-8f40-3491-2596-147357417fc2&documentId=0954fba9-5732-3623-88b9-f09da1833793>

Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (Granica (ed.)). https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nKnL2ne1QaEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=diccionario+de+términos+de+recursos+humanos&ots=imytRByiIB&sig=DKcsxFY_z1Rz3-nnS1vf9XHrIBM#v=onepage&q&f=false

Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Mandato Constituyente No. 8*.
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CIMBE
 BYwBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.hoy.com.ec%2Ftemas%2Ftemas2007%2Fconstituy
 ente2007%2Fmandato_tercerizacion.pdf&ei=GQeoT8GWNi6E8QSLrKnWAw&usg=AF
 QjCNH1H6E8-jXyOSqZMLTC-qS8G_fxw&sig2=H8jxoC](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CIMBE

 BYwBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.hoy.com.ec%2Ftemas%2Ftemas2007%2Fconstituy

 ente2007%2Fmandato_tercerizacion.pdf&ei=GQeoT8GWNi6E8QSLrKnWAw&usg=AF

 QjCNH1H6E8-jXyOSqZMLTC-qS8G_fxw&sig2=H8jxoC)

Asamblea Nacional. (2017). *Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria*. 1–24.
<https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/a2.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (2018). Ley organica de servicio publico, losep.
Registro Oficial Suplemento 294, 1–72. www.lexis.com.ec

Barrezueta, H. del P. (2020). Ley Orgánica Reformativa De La Ley Orgánica De
 Empresas Públicas. *Ley Orgánica Reformativa De La Ley Orgánica De Empresas
 Públicas*, 8. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas>

Bermeo, M., & Maldonado, J. (2009). *Estudio de factibilidad para la
 implementación de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP en una
 empresa de servicios*. <http://201.159.222.99/bitstream/datos/593/1/07073.pdf>

Chiavenato, I. (2016). Administración de Recursos Humanos, El capital humano
 de las organizaciones. In *Journal of the Science of Food and Agriculture* (Vol. 96, Issue
 6). <https://doi.org/10.1002/jsfa.7294>

Constituyente, A. N. (2019). Reglamento General a La Ley Organica Del Servicio
 Publico. *Registro Oficial - Órgano Del Gobierno Del Ecuador*, 1–16.

Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica. (2019). *PLAN
 ESTRATEGICO AGROCALIDAD 2019_2024.pdf*.
<https://agrobox.agrocalidad.gob.ec/agrobox/data/public/8a6029--es>

Dirección General de Recursos Humanos. (2020). *Encuesta para la generación de estadísticas mensuales a las unidades administrativas de Talento Humano de la DDATZ6.*

Erazo, & Agrocalidad, A. de R. y C. F. y Z. (2019). *Informe del proceso de evaluación del desempeño docente.*
http://www.upse.edu.ec/unopac/images/doc/e_desem_docente/planes_informes/informe/INFORME EVALUACION DESEMPEÑO DOCENTE 2018 - I.pdf

Escudero, C., & Cortez, L. (2017). Técnicas y Métodos Cualitativos de Investigación Científica. In E. UTMACH (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 110, Issue 9). <http://186.3.32.121/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

Guevara Ruiz, F. M. (2018). *Propuesta de Rediseño de Procesos para la mejora de la gestión de la Empresa Llanki.*
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1657/1/TL_RojasRuizErika_BancesTenorioKarem.pdf

Lino, M. (2019). *Reingeniería De Raymond Manganelli y Mark Klein.* INDOCPUB. <https://idoc.pub/documents/reingenieria-de-raymond-manganelli-y-mark-klein-3no7ko7zpyld>

Medina, G. R., Chávez Sánchez, J., Franco, J. M., Castro, B. R., Municipality, F., & State, Z. (2004). *Factores críticos en la gestión del proceso productivo en el sector de pastas alimenticias del municipio San Francisco-estado Zulia.*
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90440107.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *2013-Acuerdo-0093-Norma-tecnica-para-SIITH1.pdf.* <file:///C:/Users/aomc1/Downloads/2013-Acuerdo-0093-Norma->

tecnica-para-SIITH1.pdf

Ministerio de Relaciones Laborales. (2015a). *NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN_-AcuerdoMinisterial136.pdf* (p. 7). <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/26-AcuerdoMinisterial136.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2015b). *Subsistema De Seleccion De Personal Del*. 1–21.

Ministerio de Trabajo. (2012). Código del Trabajo. *Boletín de La Oficina General Del Trabajo, I(2)*, 159.

Ministerio de Trabajo. (2013). *Norma tecnica del subsistema de formacion y capacitacion*. 1–10.

Ministerio de Trabajo. (2017). *REFORMA_NORMA TÉCNICA_SELECCIÓN PERSONAL-MDT-0059-2017.pdf*. <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/A-0059-2017.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2018). *Acuerdo MDT-2018-0138* (p. 13). <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf>

Red de Bibliotecas. (2019). *Rediseño de Procesos_o Reingenieria*. http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/5.pdf

Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2014). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 28, 53. www.eerp.usp.br/rlae<http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.0000.2866>

Vásquez, I. (2016). Tipos de estudio y métodos de investigación. *Gestiopolis*, 1–12. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y->

métodos-de-investigación.pdf