



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015-2019.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: REYES SUÁREZ ZULEMA MARISOL

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALEN, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015-2018**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: REYES SUÁREZ ZULEMA MARISOL

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALEN, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 18 Septiembre del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015-2018, elaborado por Reyes Suárez Zulema Marisol, egresada de la Carrera de Licenciatura en administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres y a mis hijas como muestra de superación, ya que con mi dedicación he logrado alcanzar las metas trazadas en mi vida.

Zulema

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios por darme la vida y guiarme por el camino del bien venciendo a obstáculos en el trayecto de mi vida.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena por facilitarme la información para poder llevar a cabo este proyecto, a mi tutora Ingeniera VERÓNICA PONCE, a todos los docentes de la Carrera de Administración Pública por sus enseñanzas en mi formación profesional.

Zulema

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. David Batallas González, MSc.
DIRECTOR DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc
PROFESORA – TUTORA

Econ. Margarita Panchana Panchana
PROFESORA DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015-2018**

Autora: Reyes Suárez Zulema Marisol
Tutora: Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene por objetivo evaluar la incidencia de los procedimientos administrativos mediante un estudio que involucre a servidores municipales que optimice las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación que permitan conocer la situación actual. Para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos es necesario conocer su fundamentación teórica, conociendo además cada una de las conceptualizaciones de las variables que se identificaron en la problemática. En esta investigación la metodología aplicada permitió determinar la validez y confiabilidad de la propuesta, donde se logró indagar sobre el tema y tomar decisiones al respecto. Las técnicas utilizadas para la investigación de campo fueron la encuesta y la entrevista, que ayudó a profundizar la opinión del talento humano y conocer la realidad de los procedimientos que se realizan en el área, para de esta manera realizar una comparación con lo que se debe ejecutar según las normas y lo que no sea de su competencia. Los resultados fueron interpretados mediante un análisis de cada una de las preguntas y graficarlos a través de cuadros estadísticos. Para finalizar el trabajo de investigación se desarrolla la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos para optimizar las funciones y atribuciones del talento humano que busca formalizar cada uno de los procesos que se efectúan en la organización y poder alcanzar los objetivos institucionales y lograr una gestión administrativa eficiente.

Palabras claves: Procedimientos Administrativos, Funciones y Atribuciones

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
TEMA	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema.....	5
Sistematización del Problema.....	5
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
HIPÓTESIS	7
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	9
CAPÍTULO I	12
MARCO TEÓRICO	12
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	12
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.2.1. Procedimientos Administrativos	13
1.2.1.1. Planificación.....	14

1.2.1.2.	Identidad Jurídica	15
1.2.1.3.	Evaluación del Riesgo	17
1.2.1.4.	Tecnología de Procesos	19
1.2.2.	Funciones y Atribuciones.....	20
1.2.2.1.	Estrategias.....	21
1.2.2.2.	Gestión Administrativa.....	22
1.2.2.3.	Medición del Riesgo.....	23
1.2.2.4.	Acciones remediales.....	25
1.3.	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	26
1.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	28
	CAPÍTULO II.....	44
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
2.3.1.	Investigación Descriptiva.....	45
2.3.2.	Investigación Documental.....	45
2.3.3.	Investigación de Campo.....	46
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
2.4.1.	Método Descriptivo.....	46
2.4.2.	Método Analítico	47
2.4.3.	Método Inductivo.....	47
2.4.4.	Método Deductivo.....	47
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	48
2.5.1.	Observación.....	48
2.5.2.	Entrevista.....	48
2.5.3.	Encuesta	49
2.6.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	49
2.6.1.	Cuestionario	50
2.6.2.	Guía de Entrevista	50
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51

2.7.1. Población.....	51
2.7.2. Muestra.....	51
2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
CAPÍTULO III.....	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	53
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	56
3.3. CONCLUSIONES.....	71
3.4. RECOMENDACIONES.....	73
CAPÍTULO IV	76
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015-2019.....	76
4.1. PRESENTACIÓN	76
4.1.1. Portada.....	78
4.2. DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	79
4.2.1. Base Legal.....	79
4.2.2. Misión Institucional	81
4.2.3. Visión Institucional	81
4.2.4. Políticas Institucionales.....	82
4.2.5. Objetivos Institucionales.....	83
4.2.6. Objetivos Estratégicos.....	84
4.2.7. Estructura Orgánica.....	84
4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	88
4.4. INTRODUCCIÓN	89
4.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	89
4.5.1. Objetivo General	89
4.5.2. Objetivos Específicos.....	89

4.6.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO.....	90
4.6.1.	Atribuciones y Responsabilidades	90
4.6.2.	La Ley Orgánica de Servicio Público, establece que son funciones de la Unidad de Talento Humano, las siguientes:	92
4.6.3.	Procedimientos de la Dirección de Talento Humano.....	93
4.7.	PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	149
4.8.	CONCLUSIONES	151
4.9.	RECOMENDACIONES.....	152
	BIBLIOGRAFÍA	153
	ANEXOS	155
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	164

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	10
CUADRO N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	11
CUADRO N° 3 Filosofía Institucional.....	56
CUADRO N° 4 Cultura Organizacional.....	57
CUADRO N° 5 Diagnóstico Participativo.....	58
CUADRO N° 6 Ejecución de procesos.....	59
CUADRO N° 7 Procesos administrativos.....	60
CUADRO N° 8 Indicadores para el grado de eficiencia.....	61
CUADRO N° 9 Participación en definición de estrategias.....	62
CUADRO N° 10 Plan de Mitigación de Riesgo.....	63
CUADRO N° 11 Cumplimiento de objetivos administrativos.....	64
CUADRO N° 12 Tareas y responsabilidades.....	65
CUADRO N° 13 Perfil y Competencias adecuadas.....	66
CUADRO N° 14 Aplicación de tecnología de procesos.....	67
CUADRO N° 15 Grado de responsabilidad.....	68
CUADRO N° 16 Valorización de la Comunicación entre niveles.....	69
CUADRO N° 17 Diseño de un Manual de Procedimientos.....	70
CUADRO N° 18 Planeación del Talento Humano.....	95
CUADRO N° 19 Planeación del Talento Humano.....	96
CUADRO N° 20 Reclutamiento.....	98
CUADRO N° 21 Reclutamiento.....	99
CUADRO N° 22 Reclutamiento.....	100
CUADRO N° 23 Reclutamiento.....	101
CUADRO N° 24 Selección.....	103
CUADRO N° 25 Selección.....	104
CUADRO N° 26 Selección.....	105
CUADRO N° 27 Selección.....	106
CUADRO N° 28 Selección.....	107
CUADRO N° 29 Selección.....	108

CUADRO N° 30 Selección	109
CUADRO N° 31 Selección	110
CUADRO N° 32 Selección	111
CUADRO N° 33 Selección	112
CUADRO N° 34 Selección	113
CUADRO N° 35 Selección	114
CUADRO N° 36 Selección	115
CUADRO N° 37 Selección	116
CUADRO N° 38 Selección	117
CUADRO N° 39 Selección	118
CUADRO N° 40 Selección	119
CUADRO N° 41 Selección	120
CUADRO N° 42 Introducción y Orientación.....	122
CUADRO N° 43 Introducción y Orientación.....	123
CUADRO N° 44 Capacitación y desarrollo	125
CUADRO N° 45 Capacitación y desarrollo	126
CUADRO N° 46 Evaluación de desempeño	128
CUADRO N° 47 Evaluación de desempeño	129
CUADRO N° 48 Evaluación de desempeño	130
CUADRO N° 49 Evaluación de desempeño	131
CUADRO N° 50 Evaluación de desempeño	132
CUADRO N° 51 Evaluación de desempeño	133
CUADRO N° 52 Evaluación de desempeño	134
CUADRO N° 53 Evaluación de desempeño	135
CUADRO N° 54 Evaluación de desempeño	136
CUADRO N° 55 Evaluación de desempeño	137
CUADRO N° 56 Evaluación de desempeño	138
CUADRO N° 57 Evaluación de desempeño	139
CUADRO N° 58 Promociones, Transferencias y Separaciones	141
CUADRO N° 59 Promociones, Transferencias y Separaciones	142
CUADRO N° 60 Promociones, Transferencias y Separaciones	143

CUADRO N° 61 Promociones, Transferencias y Separaciones	144
CUADRO N° 62 Promociones, Transferencias y Separaciones	145
CUADRO N° 63 Promociones, Transferencias y Separaciones	146
CUADRO N° 64 Promociones, Transferencias y Separaciones	147
CUADRO N° 65 Promociones, Transferencias y Separaciones	148
CUADRO N° 66: Presupuesto.....	149
CUADRO N° 67 Plan de Acción.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Filosofía Institucional	56
GRÁFICO N° 2 Cultura Organizacional	57
GRÁFICO N° 3 Diagnóstico Participativo.....	58
GRÁFICO N° 4 Ejecución de procesos.....	59
GRÁFICO N° 5 Procesos administrativos	60
GRÁFICO N° 6 Indicadores para el grado de eficiencia	61
GRÁFICO N° 7 Participación en definición de estrategias.....	62
GRÁFICO N° 8 Plan de Mitigación de Riesgo	63
GRÁFICO N° 9 Cumplimiento de objetivos administrativos	64
GRÁFICO N° 10 Tareas y responsabilidades	65
GRÁFICO N° 11 Perfil y Competencias adecuadas	66
GRÁFICO N° 12 Aplicación de tecnología de procesos.....	67
GRÁFICO N° 13 Grado de responsabilidad	68
GRÁFICO N° 14 Valorización de la Comunicación entre niveles	69
GRÁFICO N° 15 Diseño de un Manual de Procedimientos	70
GRÁFICO N° 16 Estructura Orgánica del GAD del cantón Santa Elena	85
GRÁFICO N° 17 Flujo de la Dirección de la Unidad de Talento Humano	93

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Carta Aval para Realización de Tesis	156
ANEXO N° 2 Formato de Encuesta y Entrevista.....	157
ANEXO N° 3 Simbología utilizada en los Flujogramas	160
ANEXO N° 4 Fotografías de la investigación realizada	161

INTRODUCCIÓN

Un manual de procedimientos administrativos es un instrumento que permite la mejora de la toma de decisiones, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades del talento humano, de esta manera al formular la propuesta del diseño de un manual de procedimientos administrativos para optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Santa Elena.

Mediante esto se busca establecer las directrices y metodologías que la Institución debe conseguir para alcanzar los objetivos planteados y lograr una gestión administrativa eficiente que contribuya al servicio de la población.

El trabajo de investigación inicia con el marco contextual, en el mismo que se enfoca el tema de investigación, el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, se plantean los objetivos a alcanzar, la respectiva hipótesis y el cuadro de operacionalización de las variables.

Por consiguiente se han estructurado cuatro capítulos en lo que se detalla:

CAPÍTULO I, contiene los antecedentes del tema, la fundamentación teórica, en donde se encuentra el análisis de las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores que se han determinado, además de esto la fundamentación legal que sustenta el trabajo de investigación.

CAPÍTULO II, se analiza el diseño y el tipo de investigación que se utilizó para su desarrollo, de igual manera los métodos y técnicas manejados en el proceso de investigación que permitieron la orientación del estudio de los hechos y fenómenos obtenidos.

CAPÍTULO III, define el análisis e interpretación de resultados que se obtuvieron con la aplicación de las encuestas y entrevista, realizadas al GAD Municipal del cantón Santa Elena, representándolos a través de gráficos estadísticos para una mejor interpretación y poder obtener las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Finalmente el CAPÍTULO IV, contiene la propuesta del trabajo de investigación “Diseño de un manual de procedimientos administrativos para optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Santa Elena, Año 2015-2018”

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA

Los Procedimientos Administrativos y su incidencia en las Funciones y Atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, año 2014. Diseño de un manual de procedimientos administrativos para optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, año 2015-2019.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

El problema central que se vive en la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena es que los procedimientos administrativos se realizan de manera empírica por cuanto no se ha formalizado un manual que determine las funciones y atribuciones de los servidores municipales, esto ha impedido el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de reglas apropiadas que estimula las tareas del personal con respecto al control interno de sus actividades.

En primer lugar se puede mencionar que no se ha planificado los procedimientos administrativos, lo que responde al hecho de no haber efectuado un diagnóstico participativo de las necesidades de la dirección en mención, sumado a que los servidores no tienen la competencia profesional para formular procesos necesarios que orienten una actuación eficaz y eficiente. Este contexto ha provocado que no sea posible definir estrategias de gestión administrativa que aseguren la ejecución

del Plan Operativo de la Dirección de Talento Humano, sin que se establezcan indicadores de gestión que midan su nivel de cumplimiento.

No se ha promovido la capacitación de los servidores en procedimientos administrativos es el segundo problema identificado, debido a que no se han determinado las necesidades técnicas de capacitación relacionadas con la Dirección de Talento Humano, derivada a su vez de no haber formulado un plan de capacitación y que sea aprobado por la máxima autoridad. Las consecuencias son por una parte que no se contribuye al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los servidores, y por otra no se ha generado un desarrollo profesional con mayor rendimiento y calidad.

Un tercer problema detectado es que no se ha considerado la evaluación del riesgo de los procedimientos administrativos, cuyas causas son no haber concretado un mapa del riesgo con los factores internos a los que se pueda enfrentar tales como infraestructura, el personal y la tecnología; además no se ha realizado un plan de mitigación con una estrategia organizada para identificar esos riesgos. Por consiguiente, no se obtiene la suficiente información para estimar su probabilidad de ocurrencia durante la ejecución de las actividades, dando lugar a una baja capacidad de respuesta.

Los procedimientos administrativos no están tecnológicamente integrados es el cuarto problema por cuanto no se ha establecido una organización tecnológica que refleje las funciones y atribuciones, incluso no se ha propiciado un sistema de gobierno digital utilizando las tecnologías de información y comunicación.

Los efectos son que las responsabilidades no están claramente definidas ni tecnológicamente comunicadas, por ello no han determinado acciones preventivas o correctivas que lleven a remediar los problemas detectados en la Dirección de Talento Humano.

Por tanto, se demuestra que la formalización de los procedimientos administrativos representa una necesidad fundamental para la Dirección de Talento humano del GAD Municipal de Santa Elena. Esta situación es provocada por la inobservancia de las disposiciones establecidas en la Constitución, en el COOTAD, en Norma Técnica de Gobiernos por Resultados y en las Normas de Control Interno, lo que desemboca en una deficiente ejecución de las acciones inherentes con la gestión administrativa del talento humano municipal.

Formulación del Problema

¿Cómo inciden los procedimientos administrativos en las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, en el año 2014?

Sistematización del Problema

¿De qué manera la planificación de los procedimientos administrativos ha impactado en la definición de estrategias de la Dirección de Talento Humano?

¿Cómo la capacitación en procedimientos administrativos ha afectado a los conocimientos y habilidades de los servidores de la Dirección de Talento Humano?

¿Cuál ha sido el efecto de la evaluación del riesgo en la capacidad de respuesta de la Dirección de Talento Humano?

¿Qué efectos ha tenido la integración tecnológica de los procedimientos en la adopción de medidas correctivas y preventivas de la Dirección de Talento Humano?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Evaluar la incidencia de los procedimientos administrativos mediante un estudio que involucre a servidores municipales que optimice las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, año 2014.

Objetivos Específicos

Establecer la metodología de la investigación tomando en cuenta las técnicas e instrumentos que genera información de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Delimitar un marco teórico considerando la técnica documental que conceptualice los procedimientos administrativos de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Examinar la planificación de los procedimientos administrativos mediante encuestas que determine las estrategias de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Analizar la capacitación implementada considerando la entrevista que identifique los conocimientos y habilidades de los servidores de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Evidenciar la evaluación del riesgo a través del método analítico sintético que muestre la capacidad de respuesta de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Verificar la integración tecnológica de los procedimientos considerando el análisis situacional que establezca la adopción de medidas correctivas y preventivas de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos para optimizar las Funciones y Atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, año 2014-2018.

HIPÓTESIS

Los procedimientos administrativos optimizarán las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del contexto económico mundial, la adopción de acciones para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos han sido aplicadas basándose en las capacidades y potencialidades reales de cada país, considerando para ello el contexto en el que se encuentran.

Enfocándose a nivel micro, las empresas e instituciones a la par de las economías locales, deben adaptarse a las capacidades y potencialidades reales, así como de las necesidades actuales que presenta la ciudadanía a las que sirven, por lo que se invierte grandes recursos para la determinación de estos requerimientos.

Con relación a los procesos, Toledo, (2002), menciona que la “gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados”.

Toledo, (2002), agrega que un “proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obra para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo”.

Dentro de las Normas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado, menciona que “el control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales...”

Contar con procedimientos administrativos con un alto contenido técnico es prioritario para toda institución, más aun si se manejan recursos públicos como lo hacen los GAD, por lo que se vuelve primordial solucionar este para alcanzar el objetivo de mejorar el control interno que ejerce su Dirección de Talento Humano.

Es necesario realizar un diagnóstico integral y participativo para determinar las necesidades administrativas de la Dirección, para solucionar viabilizar una planificación de los procedimientos. Esto permitirá definir estrategias de gestión administrativas, mejorando el desempeño de la institución.

Una de los temas primordiales a resolver, se relaciona con la normativa existente y que ha sido omitida por las administraciones de turnos, esto conllevará a la formalización de los procesos administrativos de la institución. Con la aplicación de estas acciones se dará las herramientas para que el talento humano desarrolle sus actividades con nociones claras de cada proceso.

Es de gran importancia contar con mapa de riesgo que permita establecer factores que puedan influir en la ejecución de los procesos, por lo que el primer paso a seguir es la formalización de los procedimientos para la administración y evaluación del riesgo. Con lo anteriormente mencionado se obtendrá información suficiente sobre el riesgo y estimar de esta manera su probabilidad de ocurrencia.

En el contexto informático mundial para cualquier institución eficiente, es importante contar con una adecuada estructura organizacional tecnológica, que responda a las necesidades institucionales, por lo que integrar los procesos a las tecnologías de la información es vital. Esto permitirá una comunicación fluida y confiable de manera horizontal y vertical de la información.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Procedimientos Administrativos.- Los procedimientos administrativos son tareas sistemáticas previamente planificadas en base a normas de control de procesos, que permiten evaluar el riesgo mediante la utilización de la tecnología de procesos en las instituciones públicas.

Variable Dependiente: Funciones y Atribuciones.- Son procesos organizacionales que deben llevar a cabo los servidores públicos en la cual se consideran estrategias administrativas y operativas, generando eficiencia y eficacia de la gestión institucional, apoyado en el uso de métodos y técnicas que mitiguen el riesgo y por ende tomar acciones preventivas y correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales.

CUADRO N° 1: Operacionalización de la Variable Independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Procedimientos Administrativos	Los procedimientos administrativos son tareas sistemáticas previamente planificadas en base a normas de control de procesos, que permiten el evaluar el riesgo mediante la utilización de la tecnología de procesos en las instituciones públicas.	Planificación	Diagnóstico	Investigación de campo. Investigación Documental. Encuestas. Entrevistas. Cuaderno de notas.
			Evaluación	
		Identidad Jurídica	Estatuto Orgánico de Procesos	
			Normas de Control Interno	
		Evaluación del Riesgo	Mapa de Riesgo	
			Plan de Mitigación	
		Tecnología de Procesos	Estructura organizativa	
			Gobierno Digital	

Fuente: Observación

Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Funciones y Atribuciones	Son procesos organizaciones que deben llevar a cabo los servidores públicos en la cual se consideran estrategias administrativas y operativas, generando eficiencia y eficacia de la gestión institucional, apoyado en el uso de métodos y técnicas que mitiguen el riesgo y por ende tomar acciones preventivas y correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales.	Estrategias	Administrativas	Investigación de campo. Investigación Documental. Encuestas. Entrevistas. Cuaderno de notas.
			Operativas	
		Gestión Administrativa	Eficiencia	
			Eficacia	
		Medición del Riesgo	Métodos	
			Técnicas	
		Acciones remediales	Medidas Preventivas	
			Medidas Correctivas	

Fuente: Observación

Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

Desde los años sesenta, llegan las misiones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con la única intención de diagnosticar los problemas de la administración pública y realizar recomendaciones. Es por esta razón que las habilidades en el desempeño laboral han sido evaluadas, de acuerdo a los factores que influyen, teniendo en cuenta los procedimientos administrativos que se debe manejar dentro de una organización.

Para poder evaluar el rendimiento del talento humano se pone a consideración los conocimientos y habilidades en el desempeño del cargo, Chiavenato I. (1993), en su libro de la Administración de Recursos Humanos, expresa que:

“La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (Pág. 173)

Para una organización los procesos administrativos son una herramienta fundamental de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos que se han previsto. Para Stoner, Freeman & Gilbert (1996) “Un proceso es el conjunto de pasos, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, la formalización de los procesos administrativos hace énfasis a una necesidad fundamental para la institución, específicamente para la Dirección de Talento Humano, que se da por la inobservancia de las disposiciones establecidas en la normativa vigente y el reducido control interno que se maneja en la institución.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Procedimientos Administrativos

Los procedimientos administrativos son tareas sistemáticas previamente planificadas en base a normas de control de procesos, que permiten evaluar el riesgo mediante la utilización de la tecnología de procesos en las instituciones públicas como en el caso del GAD Municipal de Santa Elena.

Es necesario distinguir proceso y procedimiento, para la primera según Negrete, Nava (1963), “es un concepto tecnológico y la segunda un concepto formal”, al hablar de procedimiento, se prescinde del fin que la consecuencia de actos pueda tener y señala solo ese aspecto externo, de que existe una serie de actos que se desenvuelven progresivamente.

Dentro de lo que propone Fayol, H (1916), menciona que:

“Los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, con cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, sostuvo además que es una unidad abstracta dirigida por reglas y autoridad que justifica su existencia”.

Estas técnicas reúnen un conjunto de actividades que realiza la institución, sigue un orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que

posea el GAD Municipal del cantón Santa Elena para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto y poder alcanzar los objetivos planteados.

1.2.1.1. Planificación

Diagnóstico

Ander, E (1991), en su publicación Introducción a la planificación menciona que el diagnóstico es:

“Una etapa de un proceso por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades, o los problemas que afectan a un sector o aspecto de la realidad que es motivo de un estudio-investigación, con la finalidad de desarrollar programas y realizar una acción”. (Pág. 20)

Dentro de la misma publicación Ander, E (1991), cita que “es un proceso complejo que, además de evidenciar problemas, necesidades y su magnitud hace referencia a las causas y consecuencias que producen identificando los recursos disponibles”.

Un diagnóstico adecuado implica un proceso de análisis, un dialogo previo en donde aparecen aspectos positivos y negativos de la Institución, cuáles son sus logros obtenidos y las situaciones problemáticas por las que atraviesa en la actualidad la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal, dado que el diagnóstico no lo realiza una persona, sino mas bien es una construcción colectiva, donde se involucre la participación a comunicación.

Evaluación

Martin, J (2005), indica en su publicación de planificación estratégica que la evaluación:

“Desde el punto de vista de las funciones de la planificación, juega un rol central, junto con la prospectiva y la coordinación de políticas públicas, la evaluación constituye uno de los pilares del nuevo modelo de gestión pública que se orienta a los resultados de la acción pública involucrando distintas dimensiones dentro del propio aparato gubernamental, en su relación con el parlamento y de manera más general con la ciudadanía”. (Pág. 12)

Otra de las definiciones que menciona Weiss, E (1998), “Evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir su mejoramiento.”

La evaluación está involucrada a generar información para la toma de decisiones en cuanto a las problemáticas presentadas en la Institución, con el único propósito de mejorar los procesos administrativos y la asignación de recursos materiales y humanos, la implementación de un sistema de evaluación para el mejoramiento de las funciones y atribuciones y el desempeño gubernamental se dirigen únicamente a la retroalimentación de los resultados y el cumplimiento de metas comprometidas y enriquecer las decisiones para la asignación de recursos.

1.2.1.2. Identidad Jurídica

Estatuto Orgánico de Procesos

Con relación a la Estructura Orgánica, García, C. (2007), manifiesta que “toda empresa necesita una estructura orgánica con objeto de alcanzar los objetivos fijados. En este tema se estudian las principales configuraciones organizativas así como los condicionantes que permiten su aplicación”.

En la publicación Gestión de Proyectos, (2008) de la Editorial Vértice sobre la estructura orgánica menciona:

“La estructura orgánica es la distribución y combinación de las distintas actividades de una empresa con vista a asegurar el desarrollo de los cometidos que le han sido atribuidos y tratando de garantizar una dirección y gestión eficaces”. (Pág. 19)

La estructura orgánica permite valorar en que unidades y órganos principales se designa las tareas en la institución, a fin de cumplir los objetivos que van de la mano con la planificación, para ello se debe considerar el diagnóstico participativo, lo que en la actualidad es una actividad deficiente en las instituciones gubernamentales, para alcanzar la eficiencia en las funciones y atribuciones depende de la estructura orgánica que se haya desarrollado mediante la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

Normas de Control Interno

Según la publicación de las Normas de Control Interno para las Entidades, organismos del Sector Público, (2005), menciona que:

“El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control”. (Pág. 3)

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos, está constituido por el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y el seguimiento.

El control interno es un mecanismo preventivo y correctivo que permite la detección de desviaciones, ineficiencias, con el propósito de cumplir con las normas que los rige, es una etapa primordial.

La institución puede en este caso contar con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente pero el Nivel Ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo.

Con la aplicación de estas Normas se aspira promover la eficiencia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias del control que se realiza para la toma de decisiones de la Dirección de Talento Humano.

1.2.1.3. Evaluación del Riesgo

Mapa de Riesgo

Según la publicación de las normas de control interno para las entidades, organismos del Sector Público, (2005), menciona que “la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos”.

Los directivos de la Institución identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos y externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar los riesgos, los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación, en este proceso se realizará un mapa de riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos clave de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y articulares y las amenazas que se puedan afrontar.

El riesgo es la probabilidad de un evento no deseado que podría afectar adversamente a las funciones del talento humano, la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la institución serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica las estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos.

Plan de Mitigación

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar.

Dentro de la publicación de las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público, (2005) menciona que:

“Los directivos de las entidades del Sector Público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, optimizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos”.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos.

Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo, alerta a la Institución respecto de su adaptación frente a los cambios.

1.2.1.4. Tecnología de Procesos

Estructura Organizativa

Mintzberg, H. (1984), con respecto a la Estructura Orgánica, proporciona una serie de pensamientos entre ellos su definición la que según el autor es un “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas en la organización, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Dentro de la misma publicación de la estructura organizativa Mintzberg, H. (1984), “adopta formas muy diversas, en un extremo encontraríamos organizaciones con carácter vertical y jerárquico, que se caracterizan por una clara separación y división de las funciones de planificación y ejecución”.

En la publicación de las normas de control interno para las entidades y organismos del Sector Público, (2005) indica que “la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales”.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y la naturaleza de las actividades que desarrolla, de tal manera que para la institución no será tan sencilla que no pueda controlar ni tan complicada que impida el flujo necesario de información, la misma que debe ser complementada con un manual de organización actualizado donde se asignen responsabilidades, acciones y cargos, a través de sus niveles jerárquicos para quienes integra el talento humano.

Gobierno Digital

La Secretaria Nacional de Administración Pública (2014-2017), en la publicación del Plan de Gobierno Electrónico define que:

“El Gobierno Electrónico se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación por parte de las instituciones de gobierno para: mejorar cualitativamente los servicios e información que se ofrecen a las ciudadanas y ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, así como para incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana”.

Dentro de la misma publicación La Secretaria Nacional de Administración Pública (2014-2017), cita que:

“El Gobierno Electrónico no es un fin en sí mismo, tiene un carácter instrumental que requiere la revisión, rediseño y optimización de los procesos como paso previo a la introducción de cualquier cambio en la tecnología o en las funciones de producción de las organizaciones públicas”.

Para las Instituciones Públicas, se organiza en una gobernanza que busca responder a un Estado intercultural y plurinacional, con los mejores recursos humanos, organizacionales y tecnológicos, para dirigir las acciones del Estado hacia un buen gobierno, donde la ciudadanía colabore para consolidar la democracia desde las bases sociales, es producto del desempeño de la gestión pública, planificando las actividades que se desarrollen dentro de la institución con la palpitación del talento humano.

1.2.2. Funciones y Atribuciones

Son procesos organizaciones que deben llevar a cabo los servidores públicos en la cual se consideran estrategias administrativas y operativas, generando eficiencia y eficacia de la gestión institucional, apoyado en el uso de métodos y técnicas que mitiguen el riesgo y por ende tomar acciones preventivas y correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales.

1.2.2.1. Estrategias

Administrativas

Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), define a las estrategias en el campo de la administración como:

“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asigna, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”. (Pág. 5)

Thompson y Strickland (1999), hace referencia a la estrategia en la administración indicando que:

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y como luchar por la misión de la organización”. (Pág. 10)

Las estrategias administrativas es la manera de elegir las acciones más adecuadas para integrar los esfuerzos y disminuir las consecuencias de un fracaso, estas nacen como respuesta para afrontar los retos que se presenten en las actividades desarrolladas en el GAD Municipal, los mismos que serán cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y la aplicación de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Operativas

Torrecilla J. (1999), en una publicación de las estrategias operativas de la organización menciona que:

“La estrategia operativa está orientada a generar una gran flexibilidad y autonomía a todas las áreas de la organización, de manera que pueda adaptarse a las varias necesidades de sus clientes. Esto, sin perder de vista los mecanismos de control que son necesarios, para entregar un servicio profesional y alineado con la filosofía organizacional”.

La función de la estrategia operativa es conciliar los objetivos elegidos por la estrategia particular con las posibilidades determinadas por las tácticas o por las técnicas de la rama considerada.

La estrategia operativa dentro de la organización es indispensable, ya que implica disponer de todas las herramientas posibles para así poder planificar un proceso en la institución y anticipar lo que pueda suceder durante el desarrollo de sus actividades y potenciar una mejor toma de decisiones, está constituida por un conjunto de actividades, programas, proyectos y políticas operativas que se desarrollan en un determinado periodo para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2.2. Gestión Administrativa

Eficiencia

Chiavenato I. (2000), hace referencia en su publicación sobre la eficiencia indicando que:

“Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados, debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles”. (Pág. 325)

Dentro de las actividades desarrolladas en la organización, la eficiencia sobresale en el momento que se efectúa el buen uso de los recursos y lograr lo mayor

posible con aquello que se cuenta, para la Dirección de Talento Humano es necesario identificar qué grupo humano dispone de un determinado número de insumos y que son utilizados para producir bienes o servicios y determinar qué grupo logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible, a eso se llama eficiencia.

Eficacia

Chiavenato I. (2000), en su publicación refiriéndose a la eficacia indica que:

“Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios”. (Pág. 308)

Es la virtud, actividad y capacidad que debe tener el talento humano de poder alcanzar un efecto que se ha esperado y lograr las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, son aquellos resultados de las tareas desarrolladas, es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible, la falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien algo que no tiene valor.

1.2.2.3. Medición del Riesgo

Métodos

Bacon F. (1620), en su publicación menciona que “es un camino o vía y se refiere al medio utilizado para llegar a un fin, que señala además el camino que conduce a un lugar”. Un método de medición es una enunciación clara sobre cómo se debe medir el logro del objetivo, debe buscarse algún método disponible para llevar a

cabo dicha medición. En su defecto se agregará alguna expresión como juicio subjetivo es importante evitar esto.

Es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta, poder tomar decisiones que permita resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro, por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, es decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo.

El método es un modo de alcanzar un objetivo, es un procedimiento para organizar una actividad, identificar los métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de quienes integran la Institución, todas estas actividades que se identifiquen como aspectos principales del área de talento humano, son tan pertinentes para el nivel ejecutivo como para los demás niveles.

Técnica

Para Aristóteles C, en la filosofía griega y el conocimiento teórico dice que “es la capacidad para hacer algo, la técnica faculta para hacer en el sentido de producir o fabricar algo”, conjunto de reglas, normas o protocolos con el único objetivo de obtener mejores resultados.

Es la aplicación práctica de los métodos y de los conocimientos relativos a las diferentes ciencias con el propósito de obtener resultados específicos, tanto en los niveles científicos y tecnológicos, los mismos que se utilizan como medio para llegar a un fin determinado.

Son herramientas que maneja el nivel ejecutivo para analizar y diseñar los sistemas administrativos que facilitarán la práctica de las actividades de la empresa para alcanzar los objetivos deseados. Es un conjunto de procedimientos materiales o intelectuales y que es aplicado en una tarea específica asignada.

1.2.2.4. Acciones remediales

Medidas Preventivas

La Ley de prevención (1995), en su publicación dice que “Prevención es el conjunto de actividades o medidas adoptadas en todas las fases de la actividad de la organización con el fin de evitar o disminuir los riesgos”

La prevención de riesgos consiste en desarrollar una acción de identificación, evaluación y control de los riesgos, para este caso la organización posee una estructura organizativa, con funciones y prácticas definidas, en la que se debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales y de esta manera prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales que se presenten.

Medidas Correctivas

Thompson J. (1999), en una publicación hace referencia de la definición de medidas correctivas en una organización indicando que “sirven para corregir un problema real detectado y evitarlo, se desarrollan a partir de un análisis de las causas reales que han originado una no conformidad real detectada en la organización”.

Cuando la organización experimenta el incumplimiento de requerimientos del sistema de gestión de la calidad se generan las denominadas no conformidades, donde la organización debe realizar las acciones correctivas necesarias a fin de eliminar las causas que las han originado.

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objetivo de prevenir que vuelva a ocurrir, es una de las herramientas muy útiles a disposición de la institución para solucionar problemas no deseados.

1.3. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Manual

Es una guía de instrucciones que sirve para direccionar la realización de una tarea o actividad específica y poder transmitir información.

Proceso

Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar elementos de entrada en productos con un valor agregado.

Procedimiento

Es la descripción detallada del método diseñado para ejecutar determinadas operaciones, se trata de una serie de pasos definidos para realizar un trabajo de forma correcta

Administración

Es el acto de gestionar o dirigir una empresa, negocio u organizaciones, personas y recursos con el fin de alcanzar los objetivos definidos, se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de normas, principios, normas o leyes.

Control

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una

dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Planificación

La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos que supone la formulación de un programa de acción a cargo de las autoridades políticas y económicas de un país.

Calidad

Es el conjunto de características que tiene un producto y responde a las necesidades del cliente en la elaboración y la ejecución del mismo.

Análisis de procesos

Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos e identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

Actividades

Acciones que se realizan en forma secuencial en un proceso con la utilización de insumos determinados para obtener un resultado final, servicio o producto.

Método

Camino a seguir a través de una serie de pasos que están vinculados mediante un proceso sistemático y obtener un resultado propuesto.

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para la realización de este trabajo de investigación se consideró sustentarlo mediante las disposiciones legales que permitan orientar en base a los acontecimientos observados y verificar si se cumple dichas disposiciones.

Constitución de la República del Ecuador (2008).

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

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

La Constitución del Ecuador, un documento importante, donde se garantiza que la administración pública debe ser desarrollada de acuerdo al servicio que brinda a la colectividad con la finalidad de satisfacer necesidades, dando cumplimiento a las funciones legalmente establecidas en la organización y de manera eficiente.

Las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de Recursos Públicos establecen lo siguiente:

EVALUACIÓN DEL RIESGO

NCI 300.- La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

NCI 300-01.- Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

NCI 300-02.- Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

NCI 300-03.- Estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

NCI 300-04.- Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

ACTIVIDADES DE CONTROL

NCI 400.- La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

NCI 401-01.- Las norma general referente a la separación de funciones y rotación de labores indica: La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.

NCI 401-02.- La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

NCI 406-01.- Respecto a la Administración financiera, en lo que respecta a la Administración de bienes menciona: Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes.

Las Normas de Control Interno establecen los factores que identifican los riesgos y las probabilidades de ocurrencia de un evento no deseado, la importancia de aplicar esta norma a este trabajo de investigación permite identificar, analizar y tratar los potenciales que podrían estar afectando y perjudicando a la entidad y la ejecución de los procesos y de esta manera poder realizar mapas de riesgo con los factores internos como externo reconociendo los responsables de las actividades.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización es otro de los instrumentos que permite fundamentar el trabajo de investigación y entre sus artículos se encuentra:

Art 302.- Participación ciudadana.- La ciudadanía, en forma individual y colectiva, podrán participar de manera protagónica en la toma de decisiones, la planificación y gestión de los asuntos públicos y en el control social de las instituciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados reconocerán todas las formas de participación ciudadana, de carácter individual y colectivo, incluyendo aquellas que se generen en las unidades territoriales de base, barrios, comunidades, comunas, recintos y aquellas organizaciones propias de los pueblos y nacionalidades, en el marco de la Constitución y la ley.

Las autoridades ejecutivas y legislativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados tendrán la obligación de establecer un sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía conforme el mandato de la ley y de sus propias normativas.

Art. 338.- Estructura administrativa.- Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable

para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Cada Gobierno Autónomo Descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley.

Todas las entidades que integren los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así como las personas jurídicas creadas por acto normativo de estos gobiernos para la prestación de servicios públicos. Son parte del sector público, de acuerdo con lo previsto en la Constitución.

Gobierno y Democracia Digital

Artículo 361.- En la prestación de sus servicios los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el apoyo de sus respectivas entidades asociativas, emprenderán un proceso progresivo de aplicación de los sistemas de gobierno y democracia digital, aprovechando de las tecnologías disponibles.

Artículo 362.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados propiciarán el uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por parte de los titulares de derechos y los agentes productivos, de la educación, la cultura, la salud y las actividades de desarrollo social, incrementando la eficacia y la eficiencia individual y colectiva del quehacer humano.

Artículo 363.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados realizarán procesos para asegurar progresivamente a la comunidad la prestación de servicios electrónicos acordes con el desarrollo de las tecnologías.

Los servicios electrónicos que podrán prestar los Gobiernos Autónomos Descentralizados son: información, correspondencia, consultas, trámites, transacciones, gestión de servicios públicos, teleeducación, telemedicina, actividades económicas, actividades sociales y actividades culturales, entre otras.

Artículo 382.- Principios.- Los procedimientos administrativos que se ejecuten en los Gobiernos Autónomos Descentralizados observarán los principios de legalidad, celeridad, cooperación, eficiencia, eficacia, transparencia, participación, libre acceso al expediente, informalidad, intermediación, buena fe y confianza legítima.

Los procedimientos administrativos no regulados expresamente en este Código estarán regulados por acto normativo expedido por el correspondiente gobierno autónomo descentralizado de conformidad con este Código. Dichas normas incluirán, al menos, los plazos máximos de duración del procedimiento y los efectos que produjere su vencimiento.

Para formular peticiones ante los Gobiernos Autónomos Descentralizados no se requiere patrocinio de un profesional del derecho y podrá presentarse en forma escrita o verbal, haciendo una relación sucinta y clara de la materia del reclamo.

Para facilitar la formulación de solicitudes, recursos o reclamos, las administraciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberán implementar formularios de fácil comprensión y cumplimiento, por áreas de servicio de cada dependencia.

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados en cuya circunscripción territorial se pueda acceder fácilmente a medios informáticos y digitales, se deberán aceptar solicitudes y escritos por dichos medios, con igual validez que los presentados en medios impresos.

Artículo 383.- Potestad resolutoria.- Corresponde a los directores departamentales o quienes hagan sus veces en la estructura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en cada área de la administración, conocer, sustanciar y resolver solicitudes, peticiones, reclamos y recursos de los administrados, excepto en las materias que por normativa jurídica expresa le corresponda a la máxima autoridad administrativa.

El ejercicio de la facultad de resolver en el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural corresponde al presidente o presidenta de la junta parroquial rural.

Los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados que estén encargados de la sustanciación de los procedimientos administrativos serán responsables directos de su tramitación y adoptarán las medidas oportunas para remover los obstáculos que impidan, dificulten o retrasen el ejercicio pleno de los derechos de los interesados o el respeto a sus intereses legítimos, disponiendo lo necesario para evitar y eliminar toda anormalidad o retraso en la tramitación de procedimientos.

Artículo 390.- Medidas provisionales.- El órgano administrativo competente, de oficio o a petición de parte, en los casos de urgencia, por razones de orden público o para la protección provisional de los intereses implicados, podrá adoptar las medidas provisionales correspondientes en los supuestos previstos en la normativa correspondiente.

Las medidas provisionales deberán ser confirmadas, modificadas o extinguidas cuando se inicie el procedimiento administrativo que corresponda, el cual deberá efectuarse, como máximo, dentro de los diez días siguientes a su adopción. Dichas medidas provisionales quedarán sin efecto si no se inicia el procedimiento en dicho plazo o si, al iniciar el procedimiento, no se contiene un pronunciamiento expreso acerca de las mismas.

No se podrán adoptar medidas provisionales que puedan causar perjuicios de difícil o imposible reparación a los interesados o que impliquen violación de derechos fundamentales.

Las medidas provisionales podrán ser modificadas o revocadas durante la tramitación del procedimiento, de oficio o a petición de parte, en virtud de circunstancias sobrevenidas o que no pudieron ser tenidas en cuenta en el momento de su adopción.

Es importante identificar los artículos del COOTAD que se vinculan con este trabajo de investigación, porque permite fundamentar cada una de las acciones que se deben desarrollar dentro del GAD Municipal de Santa Elena y poder verificar el cumplimiento a dichas acciones como la participación ciudadana que es un derecho de igualdad para integrar las opiniones de la colectividad, además de esto verificar como debe estar establecida la estructura administrativa de la Institución y el uso adecuado de la tecnología de la información y la comunicación.

Otros de los instrumentos que es seleccionado para fundamentar esta investigación es la siguiente:

Ley Orgánica del Servicio Público

Artículo 52.-De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.-Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;

- c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

Artículo 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.

Artículo 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 de Relaciones Laborales, 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.

Artículo 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.

Artículo 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.

Artículo 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales 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.

Artículo 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.

Artículo 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales 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.

Artículo 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.

Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, establece lo siguiente:

El régimen de desarrollo y el sistema económico social y solidario, de acuerdo con la Constitución del Ecuador, tienen como finalidad alcanzar el Buen Vivir; la planificación es el medio para alcanzar este fin. Uno de los deberes del Estado es “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al Buen Vivir”.

Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

El principal agente de acción colectiva es, sin lugar a dudas, el Estado; pero no es el único. El Gobierno ecuatoriano busca recuperar el Estado para la ciudadanía y, también, fomentar la acción colectiva de la propia sociedad. Se parte del respeto a la autonomía de las organizaciones sociales y se reconoce el papel del Estado para promover la participación social y ciudadana.

Transformaciones institucionales y fortalecimiento de las capacidades para el ejercicio de las facultades estatales.

La gestión y la institucionalidad que caracterizaron a la época neoliberal atrofiaron el rol del Estado y su capacidad de acción mediante la configuración de un Estado mínimo. Al revisar la estructura institucional de la Función Ejecutiva que se heredó de épocas pasadas, se constata la incoherencia y la debilidad en la coordinación de sus intervenciones públicas: el carácter rígidamente sectorial de la mayoría de sus ministerios y secretarías y el recorte de las capacidades estatales de planificación.

Frente a esta realidad, el Gobierno de la Revolución Ciudadana emprendió un profundo proceso de reforma del aparato estatal, orientado a recuperar las principales capacidades de acción del Estado (la rectoría, la planificación, la regulación y el control); a racionalizar y ordenar las entidades del Ejecutivo; a fortalecer la institucionalidad ministerial; reorganizar las funciones y facultades de cada entidad; y a conseguir un ejercicio eficaz y eficiente.

Gestión pública eficiente y de calidad y transformación del servicio público

La gestión y el servicio público en el Ecuador han sido vistos en el pasado como sinónimos de ineficiencia, precariedad y maltratos hacia la ciudadanía. Hoy se rescata el rol fundamental de la gestión pública y del servicio público, promoviendo mejoras en la calidad de la gestión a través de la capacitación de las servidoras y los servidores públicos, la mejora de los procesos administrativos y la innovación tecnológica, para transparentar y acelerar los trámites públicos.

En relación al servicio público, se ha implementado y mejorado el marco normativo que regula a la administración pública y a las servidoras y servidores públicos, propendiendo a su profesionalización y al mejoramiento continuo de sus

capacidades técnicas, así como al establecimiento de mecanismos que aseguren el acceso al trabajo de las personas con discapacidades.

El rol del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), como Escuela de Gobierno y Administración Pública, ha sido fortalecido en sus líneas de formación y capacitación permanente. Su Centro de Educación Continua ha capacitado a un total de 22 127 funcionarios públicos desde el año 2009 al 2012, y sus diferentes escuelas han formado dos mil siete funcionarios hasta el 2013 (IAEN, 2013).

Adicionalmente, se ha impulsado y aplicado un sistema integrado de talento humano para lograr la excelencia y la profesionalización óptima y sostenida del servicio público. Solo en el 2012 se han invertido USD 277,7 millones en la renovación e integración de talento humano capacitado, lo que ha mejorado la capacidad institucional de la administración pública (Comité de Gestión Pública, 2011-2012).

1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez

a. Definir e implementar modalidades de prestación de bienes y servicios públicos que definan la participación del Estado, del sector privado y de la economía popular y solidaria, y garanticen el cumplimiento de derechos

d. Desarrollar las capacidades de la administración pública para la prestación de servicios públicos de calidad con calidez incorporando un enfoque intercultural, intergeneracional, de discapacidades, de movilidad humana y de género.

g. Fomentar la reducción de trámites y solicitudes, implementando la interoperabilidad de la información en el Estado, para agilizar el acceso a los servicios públicos.

1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación.

b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia, con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.

d. Diseñar e implementar un marco normativo que estandarice los procedimientos de la administración pública.

h. Generar mecanismos de evaluación del desempeño y la adopción de criterios objetivos, para consolidar la carrera administrativa meritocrática de los servidores públicos.

i. Promover una cultura de servicio público que de cumplimiento al principio constitucional de igualdad y no discriminación, que enfatice el diálogo, el respeto, el compromiso, la honestidad y la responsabilidad pública.

Las condiciones de las acciones humanas que promueven el Buen Vivir permiten que el trabajo de investigación se constituya en factores primordiales como la sociedad, la naturaleza, los valores humanos, la visión del futuro, hacia dónde quiere llegar la institución, recalando cada una de sus metas a cumplir para satisfacer las necesidades de la colectividad y desempeñar roles importantes

garantizando la prestación de los servicios públicos, mediante la implementación de servicios de calidad y excelencia para la gestión pública, como también la transformación y construcción de la capacidad intelectual de sus colaboradores.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El fin esencial del diseño de investigación es realizado a través de un lenguaje claro donde se conoce el tipo y procedimiento que se van a llevar a cabo durante la investigación, brindándonos los métodos y procesos para ejecutar la actividad con calidad, el éxito de toda investigación está en la solución del problema y alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis de manera eficiente y eficaz.

Para una definición del diseño de investigación Arias E. (2006), plantea que “el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado y en cuanto a su clasificación se desprenden varias alternativas”. Con el fin de recolectar la información necesaria a las interrogantes investigativas y seleccionar cuales van a revelar los sujetos y su propósito.

En el desarrollo de este trabajo se elaboraron varios esquemas para poder analizar los datos investigativos con el fin de cumplir el objetivo propuesto y mediante la recolección de datos que se realizaron por medio de fuentes primarias y secundarias, las mismas que permiten valorar las hipótesis planteadas, en este caso los procedimientos administrativos de la Dirección de Talento Humano.

Es importante recalcar que el éxito de un proyecto de investigación no solo dependerá de la definición de la metodología a aplicarse, sino también de aspectos administrativos que identifican tiempo y costos, los mismos que son las herramientas que garantizan el trabajo de investigación.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el trabajo de investigación se analizó de manera amplia el tema de estudio donde se pudo extraer datos y descripciones reales a partir de varias modalidades de investigación, donde los acontecimientos se centran en un desarrollo eficaz, con la que se puede comprobar la cantidad y calidad de investigación.

En la investigación se determinaron dos enfoques principales, en el primer caso el enfoque cuantitativo se evaluó la realidad que atraviesan los procesos administrativos mediante la recopilación de datos con un análisis estadístico, que direcciona a los resultados esperados, y para el enfoque cualitativo mediante las actividades realizadas, los medios y materiales utilizados se destacó la calidad de investigación con la que se trabajó.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Investigación Descriptiva

Con la investigación descriptiva se determinaron datos precisos y los fenómenos de estudio que presenta en este caso la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Santa Elena, conocer las versiones de cada uno de sus involucrados sobre el problema planteado, además establecer sus características demográficas como la población, áreas de interés que permitieron obtener una metodología adecuada y encontrar las soluciones de la problemática.

2.3.2. Investigación Documental

Se formuló en la primera parte del proyecto de investigación un marco teórico conceptual con relación a los procedimientos administrativos y el control interno,

con el objetivo de formar un conjunto de ideas y dar respuesta a determinadas interrogantes planteadas, basadas en la realidad de la Dirección de Talento Humano y aclarar las inquietudes existentes en la problemática.

Dentro de esta investigación se utilizaron documentos y contenidos que aportaron a la recopilación de información, de esta manera contribuyeron a cumplir con el tema de estudio y obtener mejores resultados de indagación, las fuentes utilizadas fueron libros, internet, páginas web, folletos institucionales de talento humano, revistas que aportan una información confiable.

2.3.3. Investigación de Campo

La investigación de campo se aplicó para realizar un análisis sistemático, personalizado en el lugar donde se desarrolla la problemática existente, en este caso a través de visitas y reuniones con las autoridades del GAD Municipal de Santa Elena, esto con la finalidad de interpretarlos, describirlos y entenderlos, explicando su origen y efectos.

En las reuniones realizadas se aplicó una observación exploratoria de los problemas existentes y de esta manera poder concretar las causas y los efectos que lo originan, con el propósito de involucrar a quienes forman parte de esta institución, conocer además como está formada su estructura organizacional.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Método Descriptivo

Se aplicó en el proyecto de investigación este método, para organizar y clasificar tanto sus aspectos positivos y negativos como sus enfoques cualitativos y

cuantitativos que se encuentran en la investigación, con el objetivo de establecer las características demográficas de las unidades de investigación, conocer las relaciones y tendencias que no se perciben a simple vista en las formas de conducta y actitudes de quienes integran la institución.

2.4.2. Método Analítico

Este método de investigación permitió identificar las partes con las que está conformado el trabajo de investigación, permitiendo conocer la realidad de los elementos de estudio más simples y fáciles para ir accediendo al conocimiento más complejo, relacionada con los procedimientos administrativos y el control interno de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.

2.4.3. Método Inductivo

La aplicación de este método en el proyecto de investigación, permitió una orientación de hechos particulares que demuestran que un manual de procedimientos favorecerá las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano, es decir se cumplirá la hipótesis, mediante un análisis sistemático que permita formular y analizar las técnicas de investigación, enfocadas para este efecto en el proceso administrativo del GAD de Santa Elena.

2.4.4. Método Deductivo

El método deductivo permitió realizar un análisis sintético del objeto de estudio, que va de lo general a lo particular, en la que se analizó la información básica de los procedimientos que se llevan a cabo en la actualidad, y esto evaluará las características esenciales de la Dirección de Talento Humano, como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1. Observación

Esta técnica permitió observar atentamente el fenómeno para de esta manera poder tomar información y registrarla para posteriormente realizar un análisis con los resultados obtenidos, esto aporta a obtener el mayor número de datos del proceso investigativo, ya que se sabe que es lo que se desea observar y para que quiere hacerlo, esto debe ser realizado de manera cuidadosa durante la investigación.

La técnica de observación se la realizó directamente en el área de Talento Humano, con el fin de observar el lugar de los hechos y el fenómeno de estudio, además de su ambiente de trabajo, esto permitió tomar información real, confiable y objetiva, procesarla y efectuar un análisis crítico respecto al caso propuesto. La observación sirve para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación y de esta manera demostrar la hipótesis.

2.5.2. Entrevista

La Entrevista es un técnica de recopilación de información a través de una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista que los resultados a lograr dependen del nivel de comunicación.

Esta técnica contribuyó a obtener criterios respecto al manejo de la gestión administrativa, el análisis de las funciones que deben realizar el talento humano y las formas que se lleva a cabo las actividades en la actualidad, el éxito que se logró fue en gran medida por la estructura de las preguntas que fueron establecidas para el desarrollo de esta actividad.

Mediante el diálogo directo que se realizó con las personas utilizando la entrevista como medio, se logró sustentar esta propuesta de tesis, donde se obtuvo una información adecuada, contribuyendo al desarrollo del trabajo y fue dirigido al personal con nombramiento del GAD Municipal del Cantón Santa Elena, como se menciona más adelante en los instrumentos utilizados.

2.5.3. Encuesta

La Encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, establecido mediante un cuestionario previo, donde se puede conocer la opción y la valoración del sujeto seleccionado en la muestra adquirida sobre el fenómeno que se ha investigado.

Esta técnica se aplicó al talento humano con nombramiento del GAD Municipal de Santa Elena, mediante cuestionarios previamente elaborados, constituidos por preguntas cerradas, que tienen por objetivo obtener datos relacionados con el tema de investigación, problemática y los fenómenos de estudio, y sus respuestas determinaron los resultados de la misma facilitando la evaluación a quienes forman parte de la Institución, en este caso el GAD Municipal de Santa Elena.

2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos principales que se utilizaron para en esta investigación fueron el cuestionario que facilitó el desarrollo tanto de la entrevista como la encuesta y la guía de entrevista que aporta al entrevistador determinar la problemática existente, como se lo explica a continuación, adicional a esto se utilizó además enciclopedia, manuales y documentos electrónicos que permiten conocer más acerca de los hechos o fenómenos presentados en el ambiente de trabajo donde se está realizando la investigación.

2.6.1. Cuestionario

El cuestionario, es un conjunto de preguntas sobre los hechos que interesan en una investigación, que requiera la búsqueda de información. Una vez establecido el objetivo de la investigación se procedió a elaborar un banco de preguntas cerradas y concretas, diseñadas con un número de 15 preguntas y a través de la escala de Likert, relacionadas con la problemática existente en el GAD Municipal de Santa Elena y poder indagar más sobre el tema a desarrollarse.

Este cuestionario previamente elaborado forma parte de la encuesta y permitió conseguir respuestas claras y conocer el medio de la problemática, la opinión de los involucrados y de esta manera poder realizar las conclusiones respectivas con los resultados obtenidos, se logró obtener una capacidad de respuesta eficiente por parte de los encuestados, además de esto la experiencia juega un papel importante para el desarrollo de las preguntas.

2.6.2. Guía de Entrevista

Con relación a la guía de entrevista Tamayo M. (2006), cita que es “un instrumento formado por series de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”. La entrevista es realizada mediante un diálogo directo entre el entrevistado y el entrevistador, y sirve para que el investigador anote las respuestas dadas por las personas que laboran en la Institución.

La guía de entrevista sirve como herramienta primordial para la ejecución de este trabajo de investigación, y de esta manera se logra determinar la problemática sus causas y efectos, utilizando además un cuaderno de notas para un registro de datos importantes en el caso que se amerite y quede constancia del trabajo realizado y posteriormente hacer el levantamiento de información para mejores resultados.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

Según Rubin L. (1996), la población es “un conjunto de todos los elementos que se está estudiando, acerca de los cuales se intenta obtener conclusiones”. La población con la que se cuenta para este proyecto de investigación, está conformada por la totalidad de 130 funcionarios, número que corresponde al Talento Humano del GAD Municipal del cantón Santa Elena.

2.7.2. Muestra

Se considera a la muestra aquella parte representativa de la población que se va a estudiar. En el trabajo investigativo que se está llevando a cabo se aplica el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple pues se considera es la más práctica para el presente estudio, ya que la población es finita. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{k}\right)^2 + p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra que se desea conocer

N: tamaño de la población objeto de estudio

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: error estándar

k: nivel de confianza

Aplicando la fórmula queda así:

$$n = \frac{130 (0,5.0,5)}{(130 - 1) \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5.0,5}$$

$$n = \frac{130(0.25)}{(129)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{32,25}{0,330625}$$

$$n = 97,54$$

Lo que implica que la muestra es de 98 empleados con nombramiento.

Queda demostrado de esta manera quienes forman parte del desarrollo de este trabajo de investigación mediante la aplicación de las técnicas de investigación y obtención de los resultados esperados, donde se considera como muestra a quienes forman el talento humano, en este caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para proceder con el trabajo de investigación, una vez culminado el proceso de las encuestas se realizó el levantamiento de información de campo, y de esta manera iniciar con la tabulación de datos y a través de ella conocer cada una de las respuestas que se obtuvieron en la aplicación de las técnicas de investigación. Con los resultados de las preguntas planteadas se procedió a representar en forma numérica y con gráficos estadísticos para posteriormente establecer un análisis demostrativo para brindar soluciones y establecer medidas correctivas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Entrevistado: Ing. Xavier Francisco Panchana Rodríguez

**Director de Talento Humano del Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena**

Para el diseño de un manual de procedimientos administrativos para optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena, se considera de manera primordial conocer datos importantes de las actividades que se están llevando a cabo en el área de talento humano, es por esta razón que para este hecho investigativo se recurre a realizar una breve entrevista, al Director encargado del talento humano, como técnica de investigación para poder establecer criterios vinculados con la realidad actual de la Institución, la misma que fue realizada a base de un cuestionario previo y en su análisis final están:

El Director de Talento Humano en la entrevista efectuada indicó que la cultura organizacional desempeña un rol importante para quienes forman parte de la organización, porque a través de esto se conoce el sentido de pertenencia que tiene el funcionario para con la Institución, pero recalca además que dentro de los procesos desarrollados en el GAD Municipal de Santa Elena se están implementando orgánicos por procesos y a través de esto se definirá exactamente la importancia de la cultura organizacional y el talento humano se identificará con la Institución, con las funciones y atribuciones que realiza dentro de la misma.

Estará conformado por designaciones de puesto donde se establece las funciones principales que se debe desarrollar para el cumplimiento de los objetivos y puedan adaptarse a un ambiente laboral adecuado, mediante los indicadores de desempeño de eficiencia y eficacia, es ahí donde se determinará realmente que en la Institución existe una cultura organizacional.

El entrevistado manifestó además que los elementos del direccionamiento estratégico; la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales deben estar totalmente vinculados con la gestión por procesos que realiza el GAD Municipal de Santa Elena, para poder cumplir con los principios de la planificación y poder establecer directrices que permitan el manejo adecuado de los recursos públicos, para ello es necesario que dentro de las actividades realizadas se incluya la difusión adecuada de estos elementos al talento humano y puedan cumplir con los objetivos institucionales y encaminarse a un desarrollo institucional eficiente, ya que existen colaboradores que no tienen definido correctamente hacia dónde quiere llegar la organización y esto afecta a la Institución de manera interna y externa.

Las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público establecen que, el control interno será responsabilidad de toda institución pública y tendrán como finalidad crear las condiciones para el ejercicio de control. El Director de Talento Humano se pronuncia al respecto indicando que al asumir su cargo, la Institución no contaba con el área encargada que maneje el control interno de la misma, ya que es un área compleja que necesita de profesionalismo y capacidad para realizarlo donde se puedan identificar y analizar los riesgos que están afectando a la Institución, es decir no cuenta con un Plan de Mitigación para enfrentar los riesgos administrativos, recalando que una de las causas es que administradores anteriores mantenían intereses propios y no con la Institución, por esta razón en la actual estructura orgánica se está implementando el área específica para estos fines.

Con respecto a la tecnología de procesos que se emplean en el GAD Municipal, el entrevistado responde, que en la actualidad se está utilizando la más avanzada y adecuada, para poder ejercer eficazmente y el talento humano no tenga inconveniente alguno para utilizarla. Además de esto se logra una mejor comunicación entre los niveles jerárquicos porque a través de la tecnología se podría controlar cada una de las actividades que se desarrollo en la Institución, conociendo criterios desde el nivel ejecutivo hasta el operativo, para ello se desea implementar también la estructura orgánica como le mencionaba anteriormente.

El entrevistado manifestó con respecto a las competencias del talento humano que es importante que los servidores públicos se capaciten constantemente para que puedan ejercer y desenvolverse con eficiencia en las labores designadas, como lo establece la Ley Orgánica del Servicio Público en uno de sus artículos del subsistema de capacitación y desarrollo del personal “a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores que les permita realizarse como seres humanos y ejercer el derecho al Buen Vivir” y con respecto a esto se orientará a todo el personal en el área que le corresponda con la finalidad de enriquecer sus conocimientos y favorecer al desarrollo Institucional.

El Director de Talento Humano muestra su total respaldo a este trabajo investigativo considerando que la propuesta del diseño de un Manual de procedimientos optimizará las funciones y atribuciones del GAD Municipal de Santa Elena y de esta manera el talento humano se incline al compromiso del proceso de mejora y desarrolle sus actividades de acuerdo a las funciones designadas y al nivel jerárquico, según la estructura orgánica respetando la estructura funcional de la misma, razón por la que es necesario llevar a cabo este trabajo, y se determinen las competencias para cada área y que sus procesos estén alineados a los elementos del direccionamiento estratégico para que cada competencia tenga una visión de futuro para con la Institución.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Encuesta aplicada al talento humano del GAD Municipal de Santa Elena.

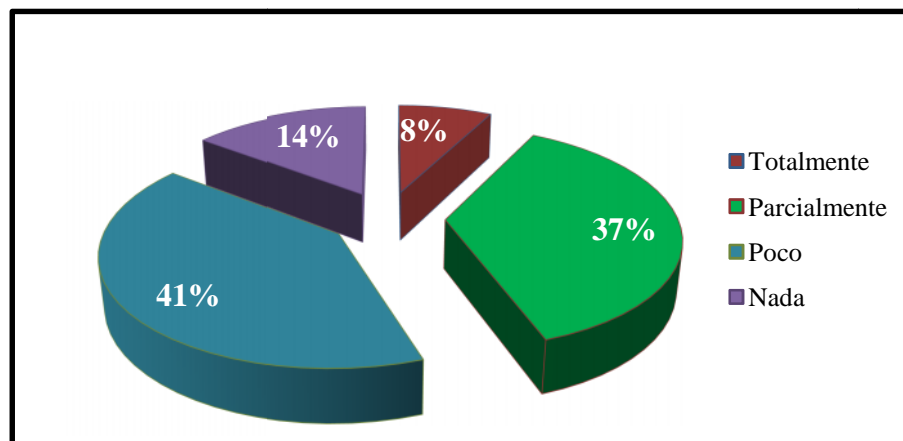
1. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos del GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 3 Filosofía Institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	10	8%
Parcialmente	48	37%
Poco	53	41%
Nada	19	14%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaboradopor: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 1Filosofía Institucional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Para el cumplimiento de los objetivos es fundamental conocer la filosofía institucional. Se observa en el gráfico N° 1, el 41% de quienes forman parte del GAD Municipal de Santa Elena, poseen poco conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Institución, el 37% conoce estos elementos de manera parcial, el 14% desconoce acerca de esto y únicamente el 8% conoce totalmente la filosofía institucional. Es decir la mayoría de los funcionarios no están vinculados con los elementos primordiales de una planificación y las metas no están claras.

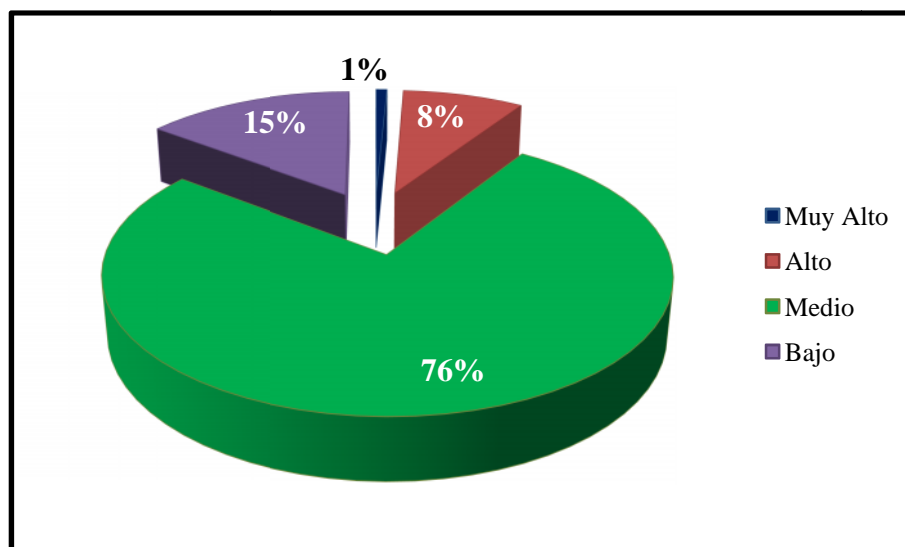
2. ¿En qué rango considera la cultura organizacional para con el GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 4 Cultura Organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Alto	1	1%
Alto	11	8%
Medio	99	76%
Bajo	19	15%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 2 Cultura Organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Determinar si se promueve y fomenta la cultura organizacional y se cumple con las normas de comportamiento. Para aquello, los resultados que se observan en el gráfico N° 2, indican que el 76% de la muestra de la población, consideran la cultura organizacional en un rango medio, el 15% en un rango bajo, el 8% en un nivel alto y el 1% reconoce la cultura organizacional, en un rango muy alto. Lo que implica un resultado desfavorable para el GAD Municipal de Santa Elena, ya que se verifica que el talento humano en su mayoría, no está fomentando la cultura organizacional lo que afecta a la Institución en la definición de estrategias.

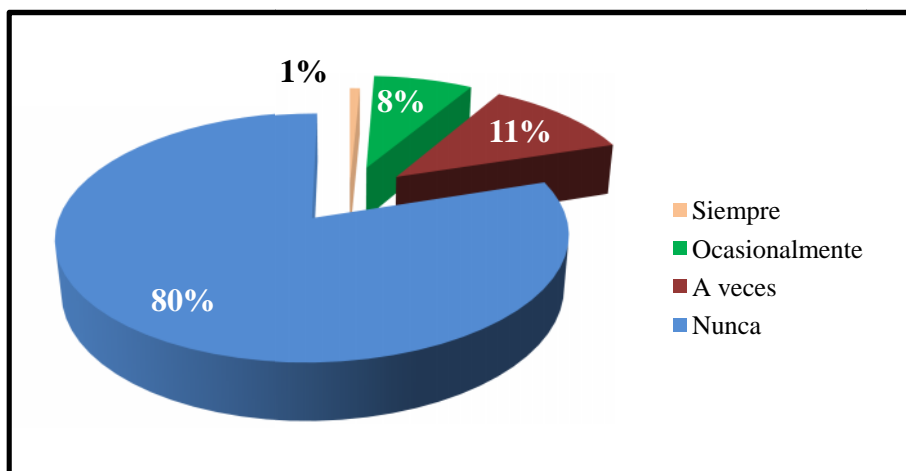
3. ¿Se ha realizado un diagnóstico participativo referente a la gestión por procesos que debería ejecutarse en el GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 5 Diagnóstico Participativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	1%
Ocasionalmente	10	8%
A veces	15	11,5%
Nunca	104	80%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 3 Diagnóstico Participativo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Conocer la importancia del diagnóstico participativo entre las actividades del talento humano. Se observa en el gráfico N° 3, que el 80% del número de encuestados, indica que nunca se ha realizado un diagnóstico participativo que esté relacionado con la gestión por procesos, el 11% menciona que se ha realizado a veces, el 8% ocasionalmente y el 1% pronuncia que este proceso se lo realiza siempre. Con estos resultados se interpreta que los responsables de la gestión administrativa del GAD Municipal de Santa Elena, no consideran fundamental la ejecución de los diagnósticos participativos en el desarrollo de las actividades realizadas que permitan con facilidad la toma de decisiones.

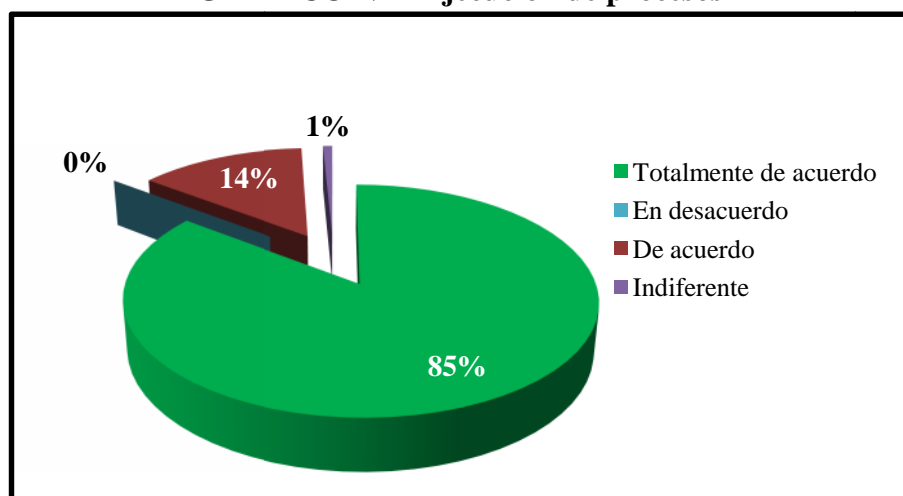
4. ¿Considera que un manual de procedimientos administrativos mejorará la ejecución de los procesos del talento humano del GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 6 Ejecución de procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	111	85%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	18	14%
Indiferente	1	1%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 4 Ejecución de procesos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Conocer si es necesaria la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos. Como se puede observar en el gráfico N° 4, el 85% de la muestra de la población, considera estar totalmente de acuerdo que un manual de procedimientos administrativos mejorará la ejecución de los procesos, el 14% está de acuerdo con esta interrogante y el 1% se muestra indiferente ante la respuesta de la misma. Estos resultados ayudan a cumplir el propósito de esta investigación

permitiendo conocer sus favorables respuestas y encaminarse hacia lo que se desea ejecutar en el GAD Municipal del cantón Santa Elena.

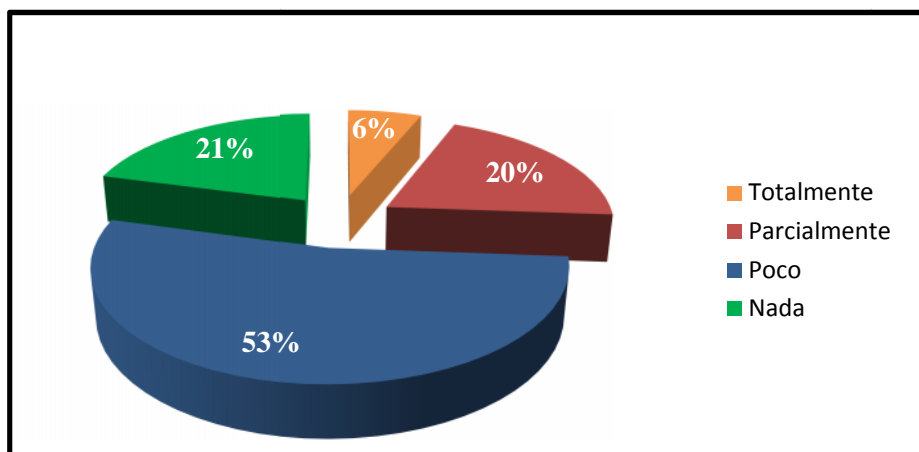
5. ¿Los procesos administrativos que se realizan en el GAD Municipal de Santa Elena están alineados a la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales?

CUADRO N° 7 Procesos administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	8	6%
Parcialmente	26	20%
Poco	69	53%
Nada	27	21%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 5 Procesos administrativos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Los procesos administrativos de una organización deben estar alineados y encaminados al direccionamiento estratégico. De acuerdo con lo que indica el gráfico N°5, el 6% de los funcionarios encuestados responden totalmente, el 20% se pronuncia de manera parcial, el 53% indica que los procesos administrativos están poco alineados a la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales y el 21% menciona que no se relacionan en nada a los procesos que

se realizan. Razón por la que el talento humano no tiene claras las metas y objetivos hacia dónde quiere llegar la Institución, que es algo primordial y de esta manera poder satisfacer las necesidades de la población.

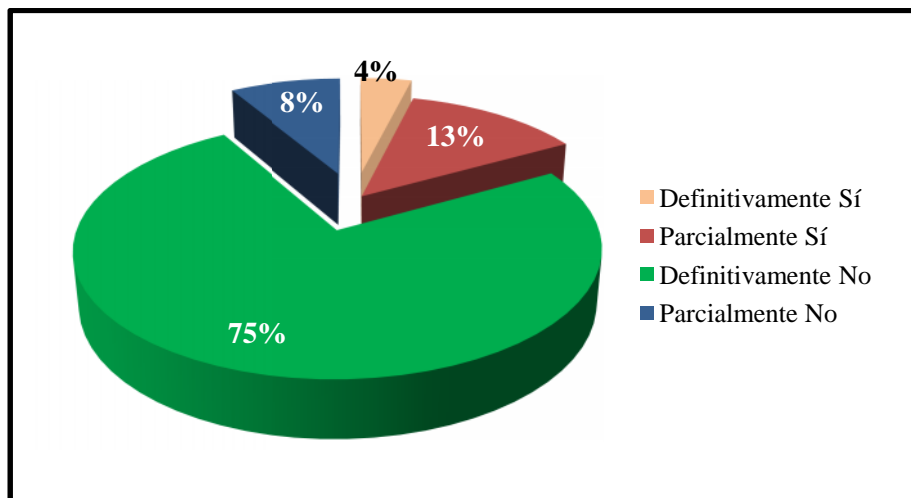
6. ¿Para el cumplimiento de los procesos administrativos se cuenta con indicadores que ayude a medir el grado de eficiencia del GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 8 Indicadores para el grado de eficiencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Sí	5	4%
Parcialmente Sí	17	13%
Definitivamente No	97	75%
Parcialmente No	11	8%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 6 Indicadores para el grado de eficiencia



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Establecer la importancia de los indicadores de desempeño para medir el grado de eficiencia del talento humano. Se observa en el gráfico N° 6, los resultados que muestran, el 4% se pronuncia que definitivamente si, el 13% indica que parcialmente si, el 8% responde que parcialmente no, y el 75% de los funcionarios encuestados en su mayoría, mencionan que definitivamente no se cuenta con estos

indicadores. De esta manera se determina que el GAD Municipal de Santa Elena no está aplicando ni cumpliendo con los indicadores de desempeño que debe mantener toda institución pública para con las actividades de la organización.

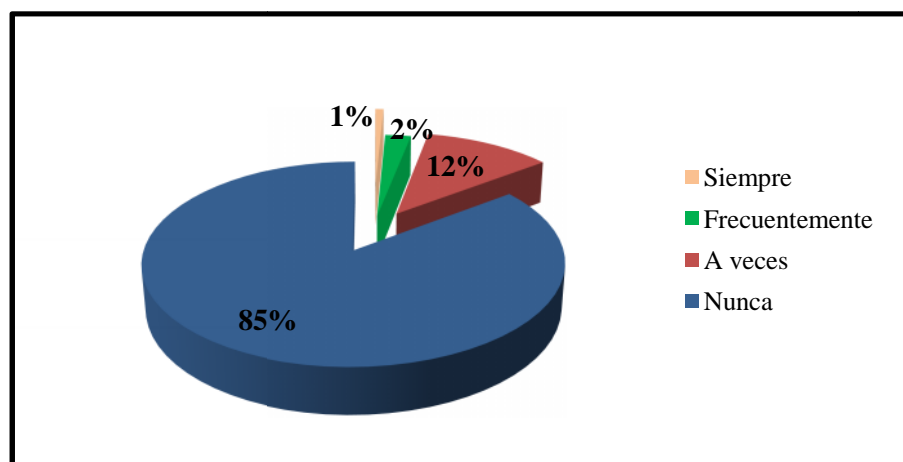
7. ¿Usted ha participado en la definición de estrategias con el fin de fortalecer los procesos de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 9 Participación en definición de estrategias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	1%
Frecuentemente	3	2%
A veces	15	12%
Nunca	111	85%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 7 Participación en definición de estrategias



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Conocer la participación ciudadana en los procesos del GAD Municipal de Santa Elena. Según los resultados en el gráfico N° 7, el 1% de la muestra poblacional indica que siempre, el 2 % frecuentemente, el 12% a veces y el 85% en su mayoría, responden que nunca ha participado en la definición de estrategias para fortalecer los procesos que efectúa la Dirección de Talento Humano. Es decir que

la gestión administrativa del GAD Municipal de Santa Elena no involucra la participación ciudadana en los procesos administrativos para la definición de estrategias y la toma de decisiones con el fin de mejorar el desarrollo institucional.

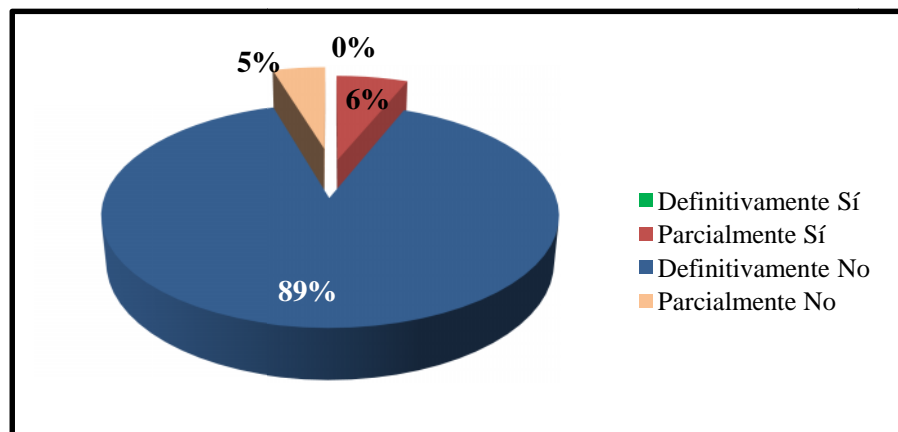
8. ¿La Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena cuenta con un plan de mitigación de riesgo, así como lo establece las Normas de Control Interno?

CUADRO N° 10 Plan de Mitigación de Riesgo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Sí	0	0%
Parcialmente Sí	8	6%
Definitivamente No	116	89%
Parcialmente No	6	5%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 8 Plan de Mitigación de Riesgo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Determinar si existe un Plan de Mitigación de Riesgo en la Institución. Para ello se observa en el gráfico N° 8, el 89% de los funcionarios encuestados indicaron que definitivamente no cuentan con un plan de mitigación de riesgos como lo establece las Normas de Control Interno del Sector Público, el 6% menciona que parcialmente si cuentan con el mismo y el 5% que parcialmente no cuenta con el mencionado plan. Esto determina que el GAD Municipal de Santa Elena debe dar

cumplimiento a estas normas considerando necesaria la elaboración y ejecución de un plan de mitigación de riesgos para prevenir eventos no deseados que afecten las actividades de la Institución.

9. ¿Cree usted que los procesos que ejecuta el talento humano del GAD

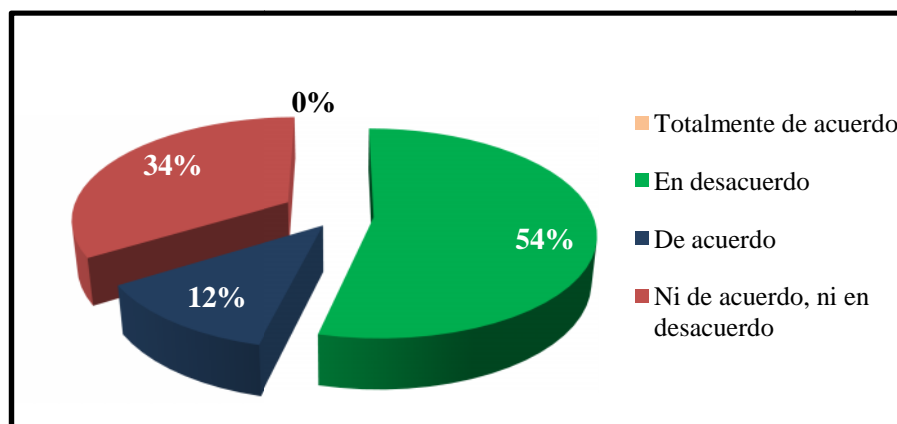
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	70	54%
De acuerdo	16	12%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	44	34%
Total	130	100%

Municipal de Santa Elena, son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos administrativos?

CUADRO N° 11 Cumplimiento de objetivos administrativos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 9 Cumplimiento de objetivos administrativos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Definir si los procesos ejecutados están encaminados con los objetivos institucionales. Se observa los resultados que muestra el gráfico N° 9, el 54% indica que se encuentran en desacuerdo respecto a la ejecución de los procesos y su relación con los objetivos administrativos, el 12% está de acuerdo y el 34% se muestra indiferente ante esta interrogante. Es decir que la Dirección del talento humano del GAD Municipal de Santa Elena, no está realizando adecuadamente la gestión por procesos que va de la mano con los objetivos administrativos para el logro de la efectividad de la Institución.

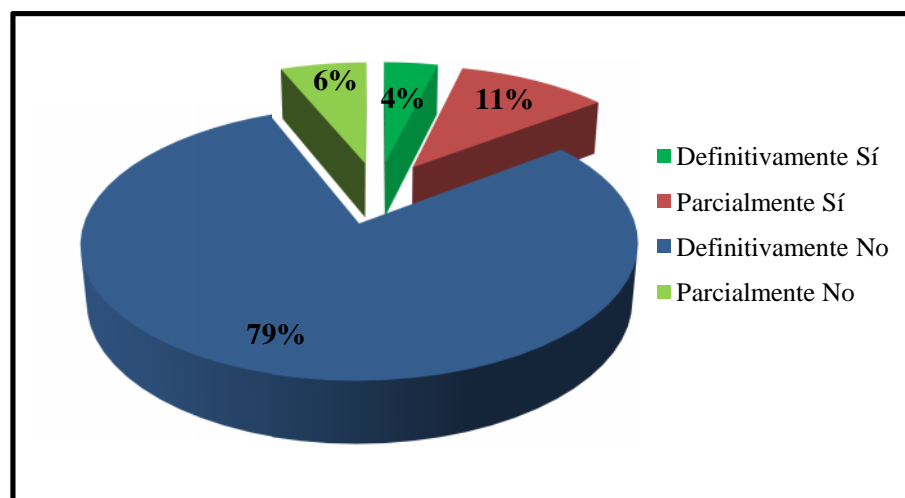
10. ¿Cree usted que las tareas y responsabilidades son ejecutadas en base a un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos actualizado?

CUADRO N° 12 Tareas y responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Sí	5	4%
Parcialmente Sí	14	11%
Definitivamente No	103	79%
Parcialmente No	8	6%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 10 Tareas y responsabilidades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Determinar el cumplimiento del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Como se observa en el gráfico N° 10, el 4% menciona que definitivamente si, el 11% parcialmente si, el 6% parcialmente no y el 79% como mayor porcentaje de la muestra de la población encuestada, responde que las tareas y responsabilidades, definitivamente no son ejecutadas en base a un Estatuto Orgánico actualizado. Lo que implica que la Dirección de talento humano no tiene definido la estructura organizacional con la que debe contar la Institución, para llevar a cabo cada uno de los procesos establecidos en el mismo.

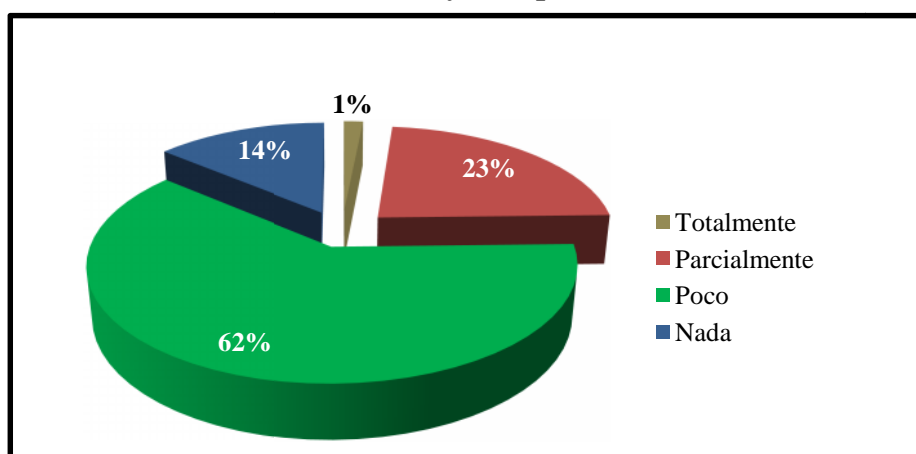
11. ¿El Talento humano del GAD Municipal de Santa Elena cumple con el perfil adecuado y las competencias para con el puesto de trabajo designado?

CUADRO N° 13 Perfil y Competencias adecuadas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	2	1%
Parcialmente	30	23%
Poco	80	62%
Nada	18	14%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 11 Perfil y Competencias adecuadas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Conocer el nivel de profesionalismo del talento humano con el que cuenta el GAD Municipal de Santa Elena. Según los resultados que se observan en el gráfico N° 11, el 1% de los funcionarios encuestados responden totalmente, el 23% indica de manera parcial, el 62% manifiesta que el talento humano poco cumple con este requerimiento y el 14% pronuncia que no se cumple en nada con el perfil adecuado y las competencias para con el puesto de trabajo designado. De esta manera se determina que el talento humano del GAD Municipal de Santa Elena no está cumpliendo con las normas y reglamentos establecidos que son requisitos primordiales para llevar a cabo la ejecución de actividades.

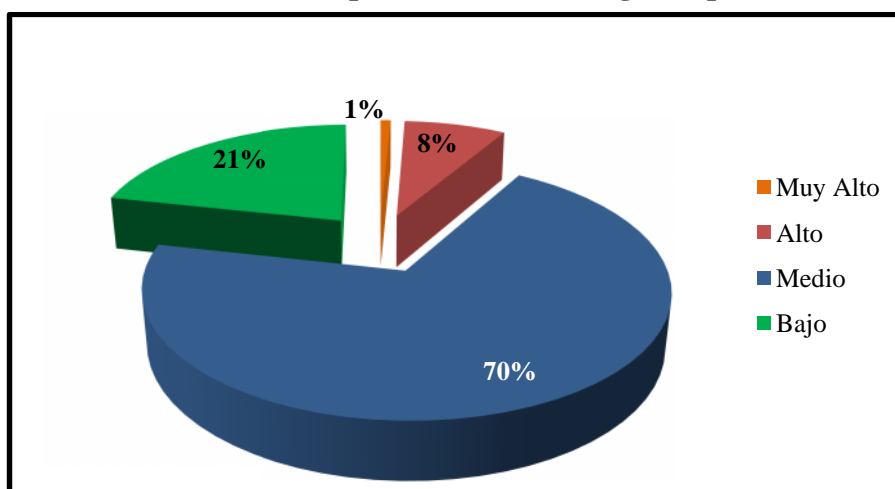
12. ¿En qué rango califica la aplicación de la tecnología de procesos empleada por el GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 14 Aplicación de tecnología de procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Alto	1	1%
Alto	10	8%
Medio	91	70%
Bajo	28	21,5%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 12 Aplicación de tecnología de procesos



Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

La Tecnología de procesos forma parte del Gobierno Digital como lo establece el COOTAD y debe desarrollarse de manera efectiva. En el gráfico N° 12, se observa los resultados, donde se califica la aplicación de la tecnología de procesos a través de un rango establecido indicando que, el 1% responde que se efectúa en un nivel alto, el 8% alto, el 70% de los funcionarios encuestados en su mayoría, califica en un rango medio dicha aplicación y el 21% en un rango bajo. Es decir que el GAD Municipal de Santa Elena no está cumpliendo con lo establecido en la ley donde se realizarán procesos para asegurar la prestación de servicios electrónicos acordes con el desarrollo de las tecnologías.

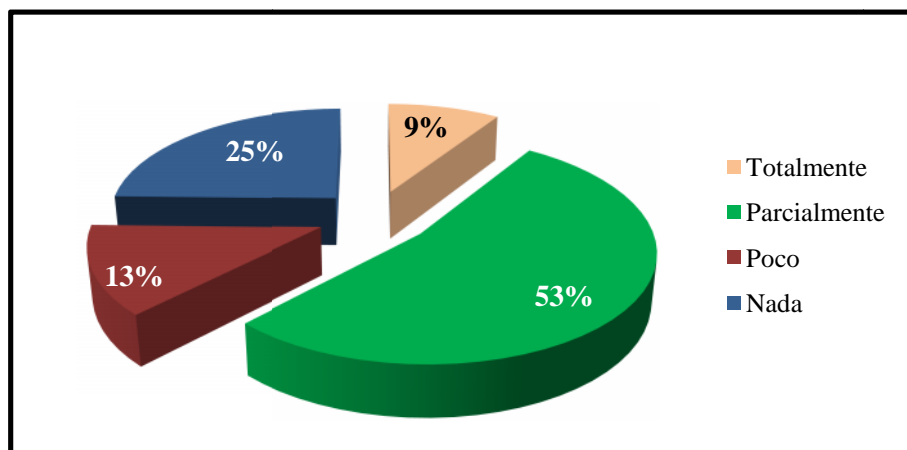
13. ¿Las funciones y atribuciones que usted realiza en el GAD Municipal de Santa Elena están acorde al grado de responsabilidad establecido en su nombramiento?

CUADRO N° 15 Grado de responsabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	12	9%
Parcialmente	69	53%
Poco	17	13%
Nada	32	25%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 13 Grado de responsabilidad



Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Determinar el cumplimiento de las funciones asignadas en los nombramientos del Talento Humano. Donde se observa que en el gráfico N° 13, el 9% de la muestra de la población encuestada indica que, las funciones y atribuciones que realizan están totalmente acorde al grado de responsabilidad de su nombramiento, el 53%, se pronuncia que se realiza de manera parcial, el 13% manifiesta que poco se relaciona y el 25% responde que no están de acorde en nada al grado de responsabilidad. Determinando que las funciones y responsabilidades que se efectúan en el GAD Municipal de Santa Elena no se cumplen en su totalidad como debería y como se establece en cada uno de los nombramientos.

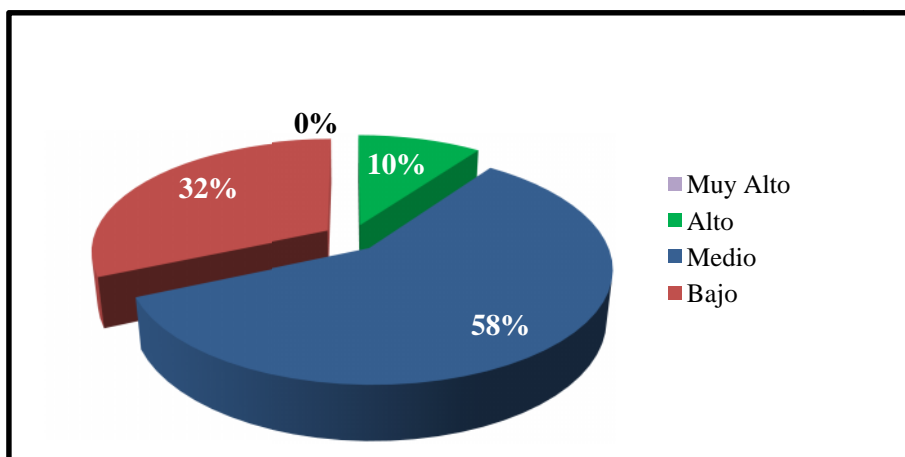
14. ¿Valore la comunicación entre el nivel ejecutivo y el nivel operativo del GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 16 Valorización de la Comunicación entre niveles

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Alto	0	0%
Alto	13	10%
Medio	76	58%
Bajo	41	32%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 14 Valorización de la Comunicación entre niveles



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

La comunicación entre niveles jerárquicos es fundamental para el desarrollo institucional. Se observa en el gráfico N° 14, los resultados de la valoración que manifiestan los funcionarios encuestados sobre el grado de comunicación que existe entre el nivel ejecutivo y el nivel operativo del GAD Municipal de Santa Elena, el 10% responde que se mantiene un nivel alto entre ambos, el 58% manifiesta que se da en un nivel medio y el 32% en un nivel bajo. Es decir que se mantiene en equilibrio la comunicación entre ambos niveles jerárquicos, permitiendo de esta manera estar inmerso en cada una de las actividades que se desarrollan en la Institución ya sean para mejorar o resolver eventos no deseados.

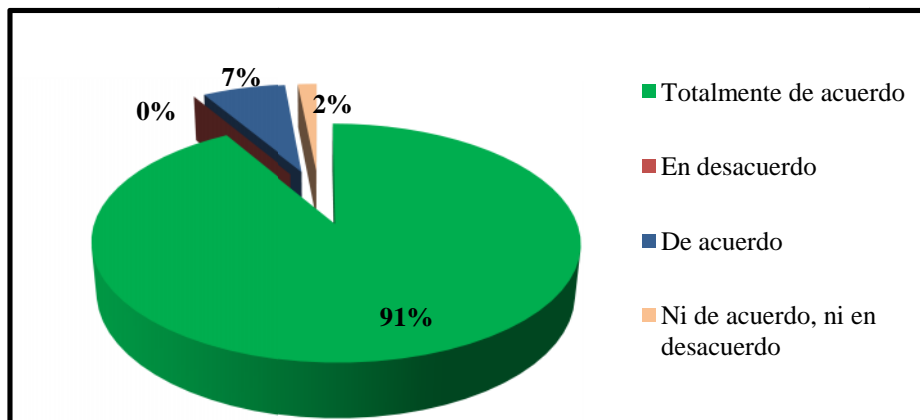
15. ¿Considera usted que el diseño de un manual de procedimientos optimizará las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena?

CUADRO N° 17 Diseño de un Manual de Procedimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	119	91,5%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	9	7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2%
Total	130	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

GRÁFICO N° 15Diseño de un Manual de Procedimientos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

Conocer si la formalización de los procedimientos administrativos optimizará las funciones y atribuciones. Se puede observar que, en el gráfico N° 15, el 91% de la totalidad de la muestra de la población encuestada, está totalmente de acuerdo que el diseño de un manual de procedimientos optimizará las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano, el 7% está de acuerdo y el 2% se manifiesta indiferente ante la respuesta a esta interrogante. De esta manera se determina que el trabajo de investigación, está cumpliendo la hipótesis planteada justificando el diseño de un manual de procedimientos para el GAD Municipal de Santa Elena.

3.3. CONCLUSIONES

- a) Gran parte del talento humano del GAD Municipal de Santa Elena, posee poco conocimiento acerca de los elementos del direccionamiento estratégico establecidos en la Institución, no tienen las metas claras que orienten su gestión y fortalezcan el desarrollo Institucional.
- b) Dentro de las funciones que ejercen los servidores públicos del GAD Municipal, considera a la cultura organizacional, la mayor parte, en un rango medio, porque no se sienten identificados con la Institución, debido a que cada una de sus competencias no están establecidas de manera orgánica y funcional.

- c) La gestión por proceso que ejecuta el GAD Municipal de Santa Elena, no es realizada mediante de un diagnóstico participativo, elemento fundamental de la planificación que debe existir en la gestión administrativa, de tal manera que no se considera la participación del talento humano para la definición de estrategias.
- d) Los procesos administrativos no se encuentran alineados a la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales, los mismos que deberían estar vinculados con la gestión por procesos para dar cumplimiento con los objetivos administrativos y encaminar a la Institución en un proceso de mejora.
- e) Para medir el grado de eficiencia en el GAD Municipal de Santa Elena no se cuenta con indicadores de desempeño para el cumplimiento de los procesos administrativos y que puedan medir el grado de responsabilidad del talento humano y poder comprobar si el perfil profesional es el adecuado.
- f) La Dirección de Talento Humano definitivamente no cuenta con un Plan de mitigación de Riesgos como lo establece las Normas de Control Interno de los organismos del Sector Público, para enfrentar los riesgos administrativos y los eventos no deseados que podrían estar afectando a la Institución.
- g) El talento humano del GAD Municipal de Santa Elena califica la aplicación de la tecnología de procesos en un rango medio, donde existe contradicción con la entrevista al Director del Talento Humano, quien indica que la tecnología está siendo utilizada de forma adecuada y avanzada para lograr una mejor comunicación.

- h) Los funcionarios del GAD Municipal de Santa Elena, están totalmente de acuerdo, en su mayoría, con el diseño de un manual de procedimientos administrativos que optimizará las funciones y atribuciones y poder dar cumplimiento a las competencias como lo establece los reglamentos.

3.4. RECOMENDACIONES

- a) Para el cumplimiento de los objetivos institucionales y del direccionamiento estratégico, se debe considerar al talento humano como parte primordial en el conocimiento y difusión del mismo, y es recomendable que esto se realice de manera participativa.

- b) La cultura organizacional desempeña un rol importante en la Institución, se recomienda que las funciones y atribuciones estén básicamente alineadas al cargo establecido para que de esta manera exista un compromiso e identificación con la Institución y se cumpla con las normas de comportamiento organizacional.

- c) El diagnóstico participativo constituye una instancia necesaria en el sector público, para favorecer la participación y organización del talento humano y valorar su incidencia en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias, a través de ello se conoce la situación actual de la organización de forma sistemática, la cual tiende al desarrollo integral de la misma.
- d) Es necesario que los procesos administrativos que desarrolla el talento humano del GAD Municipal de Santa Elena, estén inmersos y encaminados a una planificación estratégica, como herramienta imprescindible para identificar las prioridades de la gestión administrativa y de esta manera pueda adaptarse al cambio que se requiera.
- e) La Dirección de Talento Humano debe contar con un sistema de evaluación que permita medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el grado de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos y las metas de gestión establecidas y poder detectar así los posibles desvíos.
- f) La Dirección de Talento Humano debe iniciar la elaboración de un Plan de Mitigación de Riesgos, para poder identificar, analizar y determinar los riesgos y eventos no deseados que afecten el logro de los objetivos.
- g) Para mejorar el nivel de aplicación de tecnologías y comunicación entre niveles jerárquicos se recomienda utilizar sistemas de gestión actualizados y adecuados que ayuden a mantener los procesos activos sin generar inconveniente alguno al Talento Humano.
- h) Es necesario el diseño de un manual de procedimientos administrativos porque beneficiará tanto a la Institución como a talento humano ya que

tendrán sus funciones y atribuciones designadas y puedan cumplir los objetivos institucionales.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015-2019.

4.1. PRESENTACIÓN

La Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, se encuentra en la necesidad de elaborar un Manual de Procedimientos, que ayude a mejorar los procesos y sirva de guía para la ejecución de las actividades de manera clara, eficiente y eficaz, que fortalezca la gestión administrativa, el talento humano, la participación ciudadana y la calidad de servicio público, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el desarrollo de la Institución.

La implementación del Manual de Procedimientos administrativos, permitirá además mejorar el control interno de la Dirección de Talento Humano como lo establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, sirviendo como instrumento fundamental para la identificación de las medidas correctivas y preventivas de los eventos no deseados en el proceso de gestión.

La propuesta mencionada responderá a la optimización de las funciones y atribuciones que se requieren en el área, basados en las leyes y normas del

Estadoecuatoriano, para alcanzar un nivel de calidad en la gestión del talento humano.

4.1.1. Portada



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA**

FECHA DE ELABORACIÓN:

ÁREA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA
OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN SANTA ELENA,
AÑO 2015-2019**

ETAPAS	NOMBRE	FIRMA
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

4.2. DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

4.2.1. Base Legal

El Ilustre Concejo Municipal de Santa Elena,

CONSIDERANDO:

Que el cumplimiento adecuado de políticas, objetivos y metas institucionales, se perfeccionan con la implementación de instrumentos que determinen, normen y agiliten las diferentes acciones de trabajo hacia una gestión efectiva de servicios;

Que es necesario impartir a los diferentes actores de trabajo, un conocimiento global y de detalle sobre la organización y las líneas básicas de administración, que permita niveles adecuados de comunicación, autoridad y competencia, compatible con el crecimiento de los servicios;

Que las acciones de los trabajos determinadas en los planes de la entidad, requieren del apoyo de una adecuada organización interna, que oriente de manera precisa las diferentes actividades y procesos de gestión hacia la consecución de los objetivos institucionales; y,

En uso de sus atribuciones, conforme el Numeral 1 del Art.64 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que faculta a los Concejos Municipales a dictar Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones, a efectos del establecimiento de políticas y objetivos en cada una de las ramas propias de su administración,

- Art. 225 de la Constitución Política de la República que prescribe que el Estado impulsará mediante la descentralización y desconcentración el desarrollo del país.

- Art. 228 de la Constitución Política de la República que consagra la autonomía económica y administrativa de los municipios.
- Art. 12. de la Ley de Régimen Municipal que establece la Finalidad de los Municipios, correspondiéndole cumplir con los fines que le son esenciales y satisfacer las necesidades colectivas del vecindario.
- Art. 17 de la Ley de Régimen Municipal, que determina que las municipalidades son autónomas y que salvo lo prescrito por la Constitución y esta Ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la municipalidad podrá interferir en su administración propia; estándole especialmente prohibido, entre otros aspectos: “derogar, reformar o suspender la ejecución de Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones o Acuerdos de las autoridades municipales”.
- Numeral 1 del Art. 64 de la Ley de Régimen Municipal, por el que se faculta a los Consejos, normar a través de Ordenanzas, dictar Acuerdos o Resoluciones; determinar la política a seguirse y fijar las metas en cada uno de los ramos propios de su administración.
- Art. 168 de la Ley de Régimen Municipal, que establece que la organización administrativa estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba atender y con los servicios públicos a prestarse, de acuerdo con los recursos financieros disponibles y consecuentemente a establecer una estructura de trabajo que permita el cumplimiento de objetivos.
- Art. 169 de la Ley de Régimen Municipal que determina que la denominación de las dependencias de la administración municipal se ajustará a la nomenclatura de Dirección, Departamento y Sección, según sea la complejidad de la labor encomendada; y que habrá tantas Direcciones cuantas convenga a la mejor y más racional agrupación por funciones afines que

competan a la administración; y finalmente que la organización de cada Dirección, Departamento o Sección, constará en los respectivos Orgánicos Funcionales que serán aprobados por el Concejo Municipal.

- Art. 173 y 174 de la Ley de Régimen Municipal, que establece la estructura administrativa básica de Servicios Públicos: Obras Públicas, Financiera, Higiene y Salubridad y Educación y Cultura, ajustada a las características propias de cada municipio, pudiendo refundirse dependencias o establecerse otras no previstas que aseguren una racional división del trabajo.
- Art. 179 de la Ley de Régimen Municipal, que establece que cada Dirección ejecutará el trabajo que le corresponde, por intermedio de los Departamentos o Secciones que para el efecto se crearen, con arreglo a la complejidad y volumen de trabajo y en consideración a los sistemas de trabajo por los que se vayan a ejecutar las obras o prestarse los servicios.

4.2.2. Misión Institucional

El Gobierno Municipal de Santa Elena tiene como misión impulsar, agilizar, orientar y reglar el desarrollo local, planificar y ejecutar obras, programas y proyectos, ofertando servicios de calidad orientados al desarrollo socio económico de la región, con enfoque de género, en coordinación con la comunidad, organismos nacionales y extranjeros, accionando en forma transparente y eficiente, basada en el compromiso, motivación y solvencia de su recurso humano.

4.2.3. Visión Institucional

La Ilustre Municipalidad de Santa Elena, será pionero en el desarrollo regional, una administración eficiente, con enfoque gerencial, participativo, humanista y

concertada, capaz de buscar nuevos rumbos, preparados para enfrentar los cambios a corto, mediano y largo plazo, con identidad cultural y de género, descentralizando y maximizando sus recursos para optimizar los servicios en beneficio de la comunidad.

4.2.4. Políticas Institucionales

- Institucionalizar un sistema de planificación y gestión local, que canalice el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones, para operativizar el desarrollo sostenible, en base de la construcción de una cultura de participación social, la concertación de una visión estadista compartida de futuro, la sostenibilidad y la gobernabilidad.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Voluntad política, desarrollo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Normativo, Directivo, Asesor, Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad, de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y soluciones.

- Decisión política para el desarrollo humano, ampliando oportunidades de las personas, para garantizar vida prolongada, en ambiente saludable y ecológicamente equilibrado, educación, acceso a recursos, libertad política, derechos humanos, respeto a sí mismo.
- Incorporar al desarrollo la equidad de género, ampliando oportunidades de las personas con desventajas sociales, económicas, culturales, étnicas, etareas, raciales, religiosas, para garantizar igualdad de oportunidades y beneficios en los recursos y el desarrollo.

4.2.5. Objetivos Institucionales

- Consolidar el proceso de cambio en el rol de la Municipalidad y la sociedad civil hacia una gestión participativa, concertada, estratégica, con enfoque de género, sostenible y sustentable del desarrollo.
- Democratizar la gestión local, optimizando los esfuerzos organizacionales internos e interinstitucionales, en base de la participación interactiva y el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones.
- Generar espacios transparentes de concertación, para armonizar intereses ciudadanos, en la utilización y localización eficiente de recursos, con visión compartida de desarrollo estratégico.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, de la asistencia social, del desarrollo productivo.
- Incorporar en la gestión, la sostenibilidad social, económica y ambiental; el desarrollo de la salud; la viabilidad; la equidad e inclusión social; las

variables de género y generación; la administración gerencial de los servicios sociales, la eficiencia y efectividad.

- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Capacitación de los recursos humanos, que apunte al mejoramiento continuo de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad

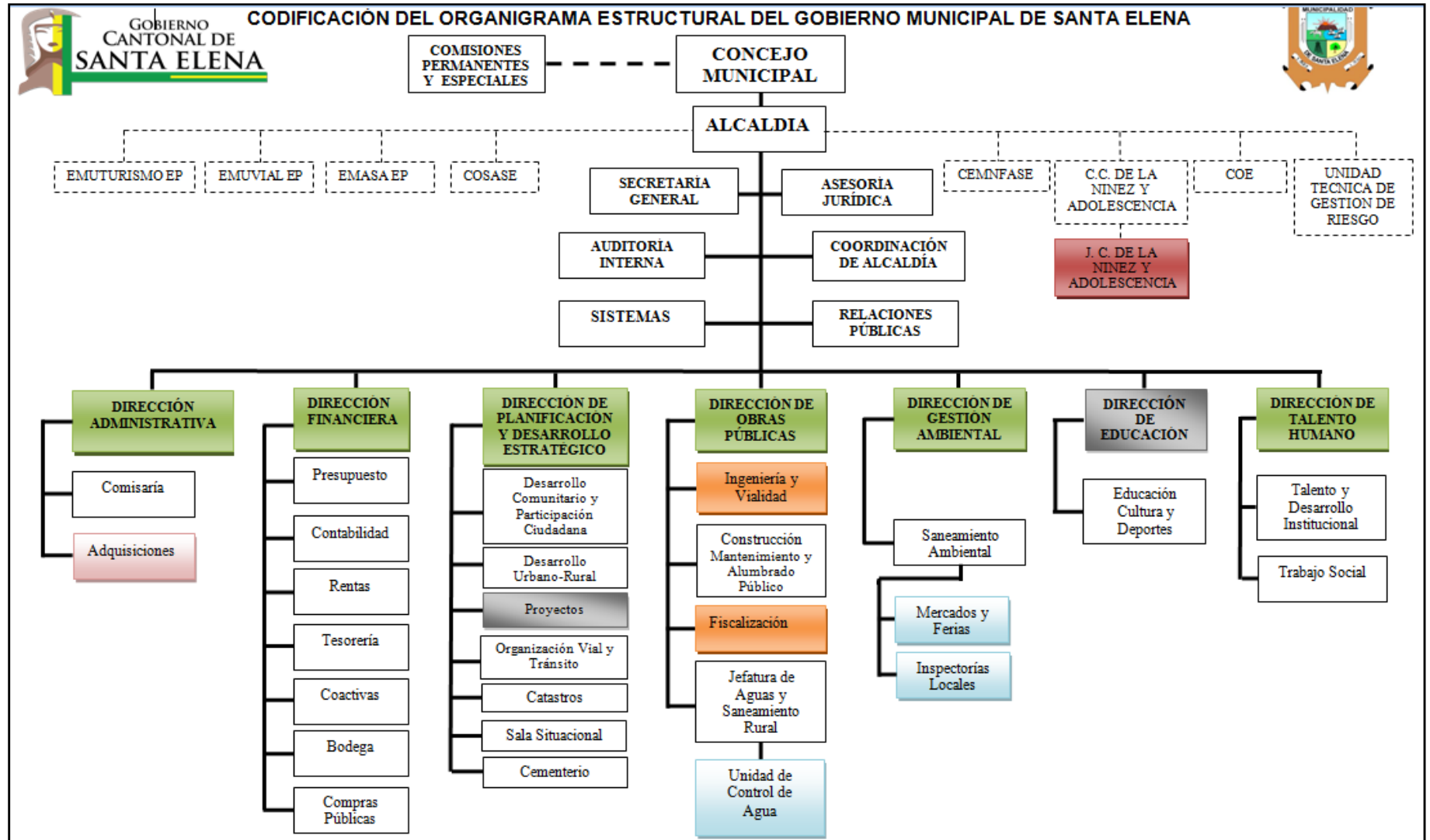
4.2.6. Objetivos Estratégicos

- Mejorar la calidad de vida del Cantón fortaleciendo la institución a fin de garantizar la entrega eficiente de servicios y operativizar y garantizar la ejecución adecuada del Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Consolidar el proceso de cambio en el rol de los gobiernos locales como promotor del desarrollo local.

4.2.7. Estructura Orgánica

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, tiene establecido su estructura orgánica de conformidad a la ordenanza que reforma al reglamento orgánico funcional de la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, en ella se complementa mediante gestión por niveles y procesos para lograr así el desempeño eficiente de sus funcionarios.

GRÁFICO N° 16 Estructura Orgánica del GAD del cantón Santa Elena



Fuente: Estatuto Orgánico del GAD Municipal de Santa Elena
 Elaborado por: GAD Municipal de Santa Elena

Gestión por niveles y procesos.- La organización de la Municipalidad, estará integrada por Niveles y Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos. Se integran los siguientes niveles y procesos en la administración de trabajo:

Proceso Gobernante

Normativo.- Que determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Está integrado por: Ilustre Consejo Cantonal

Nivel Directivo.- Que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso normativo, le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones, para que en los demás procesos se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Está integrado por: Alcalde

Proceso Habilitante:

Nivel de Asesoría.- Que corresponde al consultivo, de consejo o asesoría técnica a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto al proceso productivo aunque sistémicamente coordina directamente con él. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Habilitante.

A nivel interno está integrado por:

- Comisiones del Ilustre Consejo

- Asesoría Jurídica
- Auditoría Interna
- Secretaría General

A nivel externo lo integran:

- Consejo Cantonal de Salud “COSASE”
- Centro Municipal del Niño y la Familia “CEMNFASE”
- Comité de Desarrollo Cantonal

Proceso Generador de Valor

Nivel Operativo.-Que es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la Municipalidad, brindando asistencia técnica, administrativa, financiera, de tipo complementario a lo demás procesos; ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y Servicios que entrega al cliente, lo perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo; y, forma parte del Proceso Generador de Valor.

- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión de Planificación y Desarrollo Estratégico
- Gestión de Educación
- Gestión Turística
- Gestión Ambiental
- Gestión de Obras Públicas
- Gestión de la Empresa Municipal de Agua y Saneamiento Rural “EMASAR”

4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En la actualidad el servicio que brindan las instituciones públicas deben ser formalizados de manera competitiva y que puedan enfrentar al mundo globalizado en la que se está desarrollando la gestión administrativa, es por esta razón que los encargados de la Dirección de Talento Humano deben contar con un amplio conocimiento de planificación de los procedimientos administrativos enfocados en las funciones departamental sirviendo como herramienta fundamental y elemental para el desarrollo de la Institución.

La necesidad de elaborar un manual de procedimientos para optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano, surge a partir de la designación de actividades, donde cabe señalar que sirve de base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la institución, la aplicación de los indicadores de desempeño de eficiencia y eficacia, cumpliendo con la normativa vigente y brindando un adecuado ambiente laboral para lograr la identificación de la cultura organizacional y que el talento humano conozca acerca de ella.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone a este organismo la regulación del funcionamiento del sistema de Control, con la adaptación, expedición, aprobación y actualización de las Normas de Control de Interno, a partir de esta regulación la Instituciones del Estado pueden dictar normas, políticas y manuales que especifiquen la gestión administrativa.

Con la elaboración de este manual se busca la existencia de un documento formalizado y actualizado que establezca métodos y técnicas para la ejecución de las actividades departamentales y sirva de guía para quienes forman parte de la organización y se constituya en un elemento de apoyo para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas encaminadas con el control interno que aplica el GAD Municipal del cantón Santa Elena.

4.4. INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos Administrativos desarrollado para la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Santa Elena, tiene como finalidad establecer cada uno de los procesos que se realizan en esta área, donde se pretende facilitar una guía para poder identificarlos procedimientos que debe realizar el talento humano, brindando una orientación precisa que requieren sus integrantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Está elaborado mediante un orden secuencial desde la descripción de los procedimientos, hasta la diagramación de flujos como entradas y salidas de los procedimientos, lo que permite obtener una información documentada para quienes forman parte de la Dirección de Talento Humano y conozcan de forma detallada cada uno de los procedimientos a ejecutarse.

4.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.5.1. Objetivo General

Fortalecer los procedimientos de la gestión pública que realiza la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena, mediante la implementación de una herramienta útil y oportuna constituida con procedimientos administrativos para la orientación de funciones y atribuciones logrando la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales.

4.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar los lineamientos en cada una de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos y representarlas mediante una descripción gráfica.

- Identificar cada uno de los procedimientos que debe ejecutar el talento humano para la aplicación de los indicadores de desempeño mediante un control interno.
- Evaluar la gestión pública de la Dirección de Talento Humano a través de un sistema de seguimiento y control.
- Mejorar los procesos de control de cada una de las responsabilidades asignadas, cumpliendo con la normativa legal vigente, con el fin de lograr la ejecución eficiente de las actividades.

4.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO.

Área: Dirección de Talento Humano

Responsable: Director o Jefe de la Unidad de Talento Humano

4.6.1. Atribuciones y Responsabilidades

- Formular aplicar y expandir políticas de gestión y desarrollo de recursos humanos; así como técnicas y directrices de ubicación de personal en función de la estructura ocupacional institucional la misma que será alineada y agrupada técnicamente en base a los requerimientos de la Municipalidad y en coordinación permanente con el Departamento de Desarrollo Interno o Institucional.
- Participar en la formulación y actualización del Plan de Desarrollo Institucional y el Subproceso de Presupuesto.

- Formular y dirigir la implementación de instrumentos que garanticen un desarrollo adecuado del sistema y una utilización óptima de las capacidades funcionarias del personal.
- Dirigir, organizar y coordinar seminarios, talleres, foros, conferencias y otros actos de carácter social que levanten la autoestima, el conocimiento, mejoren las relaciones internas de la institución y el ambiente de trabajo.

Implementar, en coordinación con Gestión y Desarrollo Institucional, los Subprocesos de:

Clasificación de Puestos: Obedecerá a los principios de flexibilidad y simplicidad según los planes, programas, proyectos de la entidad; compatibilidad entre las características personales y las especificaciones de los puestos; coordinará internamente la aplicación del análisis de puestos como instrumento de planificación de las necesidades futuras en términos de Recursos Humanos;

Reclutamiento - Selección de personal: Sustentado en la igualdad de oportunidad para toda la ciudadanía, para lo cual convocará a los concursos correspondientes, siempre que aseguren al mismo tiempo la incorporación del mejor potencial humano y técnico disponible; aplicando el sistema de mérito, excepción hecha a los casos de designación directa prevista en la Ley por el Ilustre Concejo de terna presentada por el Alcalde.

Seleccionará adecuadamente en una perspectiva orientada hacia el futuro e iniciadas en necesidades a corto plazo, buscando incentivar incorporaciones de personas con alta capacidad de gestión y desarrollo. El período de prueba se utilizará como mecanismo de evaluación de capacidades y potencial de aprendizaje, los procesos de promoción seguirán los mismos requisitos además de la consideración de los resultados obtenidos.

Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño: Cada servidor será sometido a un proceso de rendición de cuentas, en forma individual y en equipo, midiendo resultados en cantidad y calidad de manera que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se vinculará la evaluación de desempeño a los resultados de la organización y a la capacitación, de conformidad con el Plan de Desarrollo Institucional.

Capacitación: Vinculará la identificación de necesidades de capacitación con el proceso de planificación estratégica institucional, creando una nueva cultura de capacitación como inversión y no como gasto; utilizará el recurso de la instrucción interna como forma de ampliar la capacitación con bajo costo.

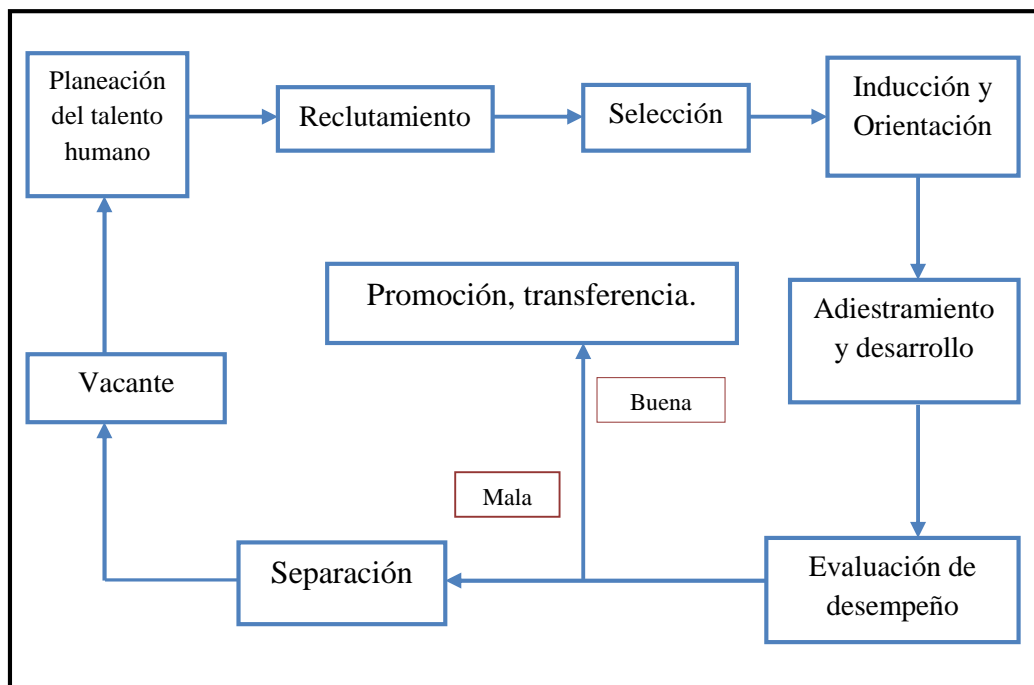
Remuneración: En coordinación con Desarrollo Institucional, racionalizar la estructura de remuneraciones, de conformidad con las políticas y normas aprobadas en la presente ordenanza. Administra y aplica los instrumentos, formas, fichas, etc- que en materia de Recursos Humanos elabore Desarrollo Institucional.

4.6.2. La Ley Orgánica de Servicio Público, establece que son funciones de la Unidad de Talento Humano, las siguientes:

- Desarrollar e implementar los Subsistemas de Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y Desarrollo; Clasificación y Valoración de Puestos; Evaluación del desempeño; Régimen Disciplinario y Banco de Datos.
- Administrar la nómina y demás sistemas de pago al personal.
- Propondrá la implementación de normas y reglamentos.
- Participar como delegado del empleador en las negociaciones de contratos colectivos.
- Participar con el proceso de desarrollo estratégico, en el Plan de Desarrollo Organizacional.

- Determinar los requerimientos y especificaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual.
- Programar y ejecutar eventos de capacitación de seguridad e higiene del trabajo.

GRÁFICO N° 17 Flujo de la Dirección de la Unidad de Talento Humano



Fuente: LOSEP
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

4.6.3. Procedimientos de la Dirección de Talento Humano

A continuación se detallan los procedimientos que debe ejecutar la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Santa Elena, donde se encuentra cada una de las actividades, sus especificaciones, alcance, indicadores, base legal, responsables, y las respectivas tareas representadas gráficamente por medio de diagramas de flujo, que servirán de guía y apoyo para cada una de las funciones y atribuciones que se hayan designado en el estatuto orgánico, lo que encaminará al desarrollo institucional y a cumplir con los objetivos institucionales establecidos y poder realizar un control interno efectivo.

1. Planeación del Talento Humano

Descripción:

Consiste en lograr el cumplimiento de los objetivos, estrategias y misión del GAD Municipal de Santa Elena, hace referencia al proceso de formulación de estrategias, establecimiento de programas para que sean aplicables, donde se pretende desarrollar además una visión para ser alcanzada por el talento humano.

Alcance:

El manual de procedimientos servirá para la Dirección de talento Humano, inicia con la planificación de las actividades realizadas hasta las vacantes existentes.

Indicador:

Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)

Ley Orgánica de Servicio Público (Art 52 y 56)


Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)

Norma de Control Interno (407-01)

Responsables:

Jefe de Talento Humano, Alcaldía, Dirección Financiera.

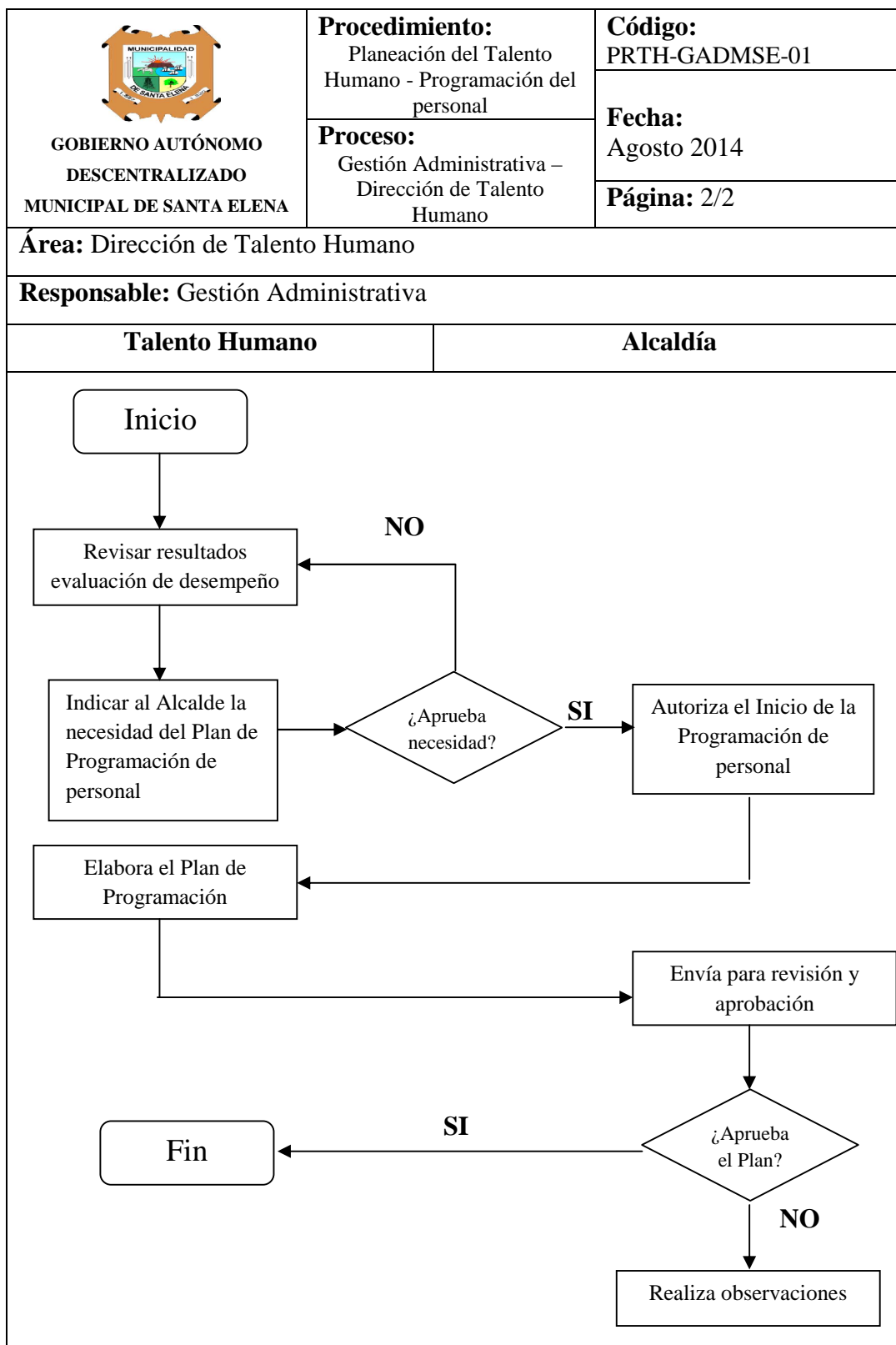
CUADRO N° 18 Planeación del Talento Humano

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Planeación del Talento Humano - Programación del personal	Código: PRTH-GADMSE-01
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 1/2
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe de Talento Humano
2	Indicar al Alcalde la necesidad de elaborar el plan de programación de personal para el siguiente año.	Jefe de Talento Humano
3	Si aprueba necesidad autoriza el inicio de la programación de personal, caso contrario la petición queda pendiente.	Jefe de Talento Humano y Alcandía
4	El talento humano elabora el Plan de Programación de personal y envía a la alcaldía para su aprobación.	Jefe de Talento Humano
5	La Alcaldía revisa el Plan de Programación, si lo aprueba, se envía memorándum a talento humano, con copia a gestión administrativa, caso contrario se realiza observaciones.	Jefe de Talento Humano y Alcandía

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 19 Planeación del Talento Humano



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

2. Reclutamiento

Descripción:

Es un conjunto de procesos que tienden a reunir candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena

Alcance:

El manual de procedimientos servirá para la Dirección de talento Humano, continúa con el reclutamiento del personal, donde se ejecuta además las bases del concurso y las convocatorias.

Indicador:

Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y la calidad de servicio

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)


Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)

Norma de Control Interno (407-02)

Responsables:

Jefe de Talento Humano, Alcaldía, Dirección Financiera, Comunicación Social

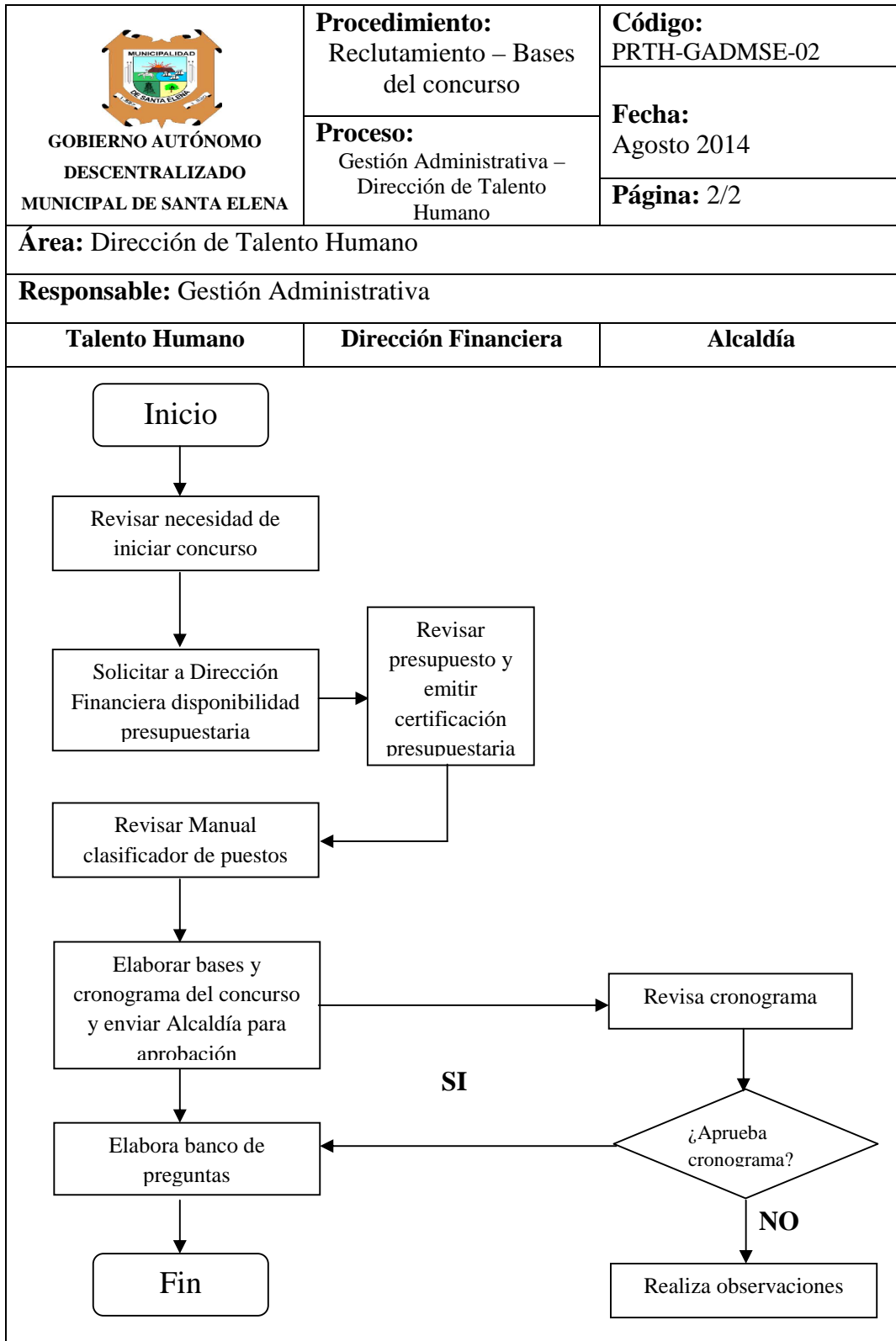
CUADRO N° 20 Reclutamiento

 <p align="center">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA</p>	<p>Procedimiento: Reclutamiento – Bases del concurso</p>	<p>Código: PRTH-GADMSE-02</p>
	<p>Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano</p>	<p>Fecha: Agosto 2014</p>
		<p>Página: 1/2</p>
<p>Área: Dirección de Talento Humano</p>		
<p>Responsable: Gestión Administrativa</p>		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar necesidad de iniciar concurso	Jefe de Talento Humano
2	Solicitar a Dirección Financiera disponibilidad presupuestaria	Jefe de Talento Humano
3	Revisar presupuesto, reformar y emitir certificación presupuestaria	Dirección Financiera
4	Revisar manual clasificador de puestos y norma técnica de reclutamiento y selección de personal, elaborar bases y cronograma del concurso y enviar a la Alcaldía para aprobación.	Jefe de Talento Humano
5	La Alcaldía revisa el cronograma, si lo aprueba, se solicita a talento humano elabore banco de preguntas, caso contrario se realiza observaciones.	Jefe de Talento Humano y Alcandía

Fuente: Investigación Directa


Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 21 Reclutamiento



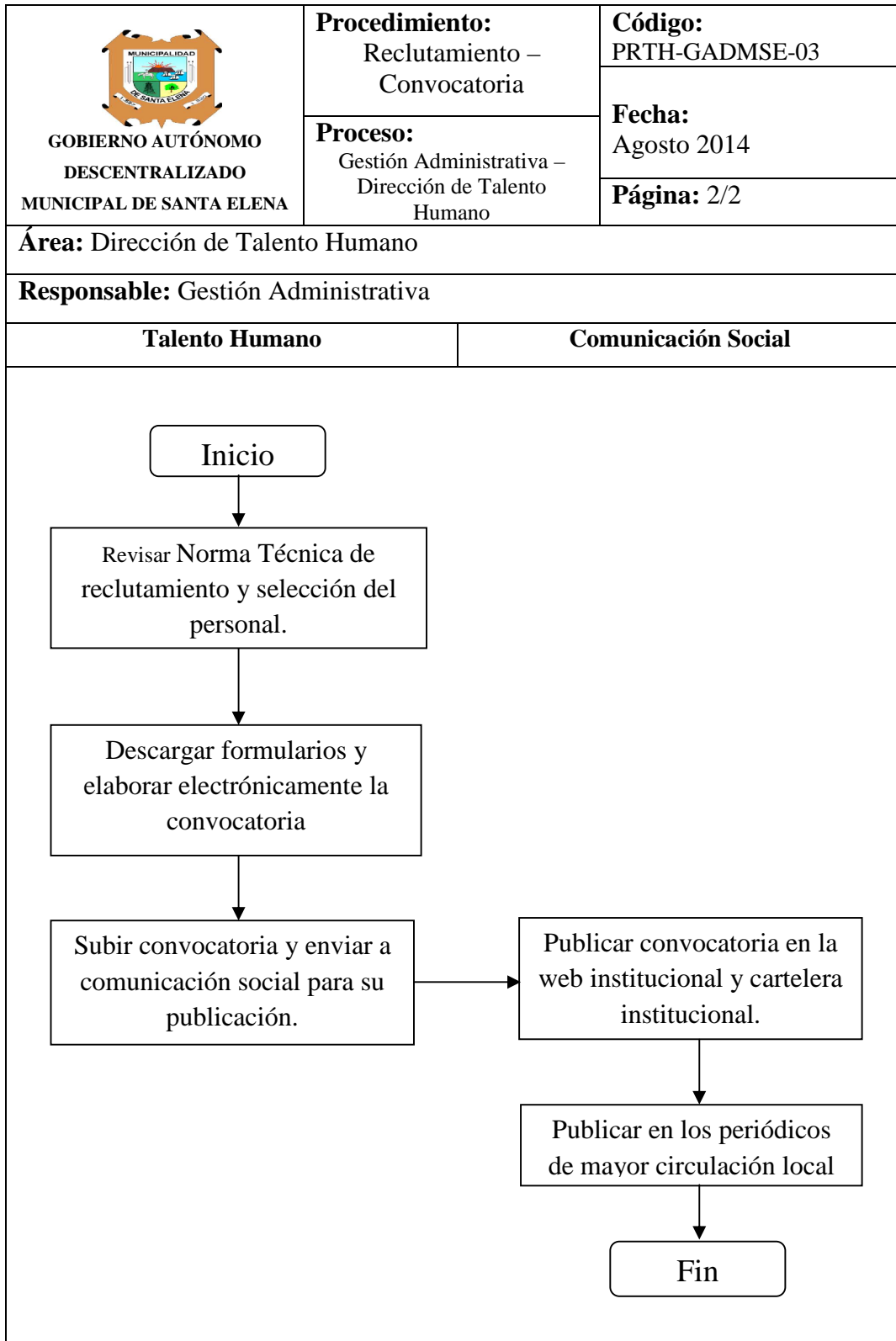
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 22 Reclutamiento

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Reclutamiento – Convocatoria	Código: PRTH-GADMSE-03
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 1/2
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar Norma Técnica de reclutamiento y selección del personal.	Jefe de Talento Humano
2	Descargar formularios y elaborar electrónicamente la convocatoria.	Jefe de Talento Humano
3	Subir convocatoria y enviar a comunicación social para su publicación.	Jefe de Talento Humano
4	Publicar convocatoria en la web institucional y cartelera institucional.	Comunicación Social
5	Publicar en los periódicos de mayor circulación local	Comunicación Social

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 23 Reclutamiento



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

3. Selección

Descripción:

Es el proceso mediante el cual el GAD Municipal de Santa Elena, elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

Alcance:

El manual de procedimientos, continúa con la selección de personal, donde se ejecuta la verificación de postulaciones, evaluación-conocimientos y competencias técnicas, evaluación-pruebas psicosométricas, entrevista, oposición, impugnaciones, declaración de ganador de concurso, elaboración de contratos

Indicador:

Eficiencia y eficacia del talento humano.

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)


Ley Orgánica del Servicio Público (Art 5)

Norma de Control Interno (407-02 ; 407-03)

Responsables:

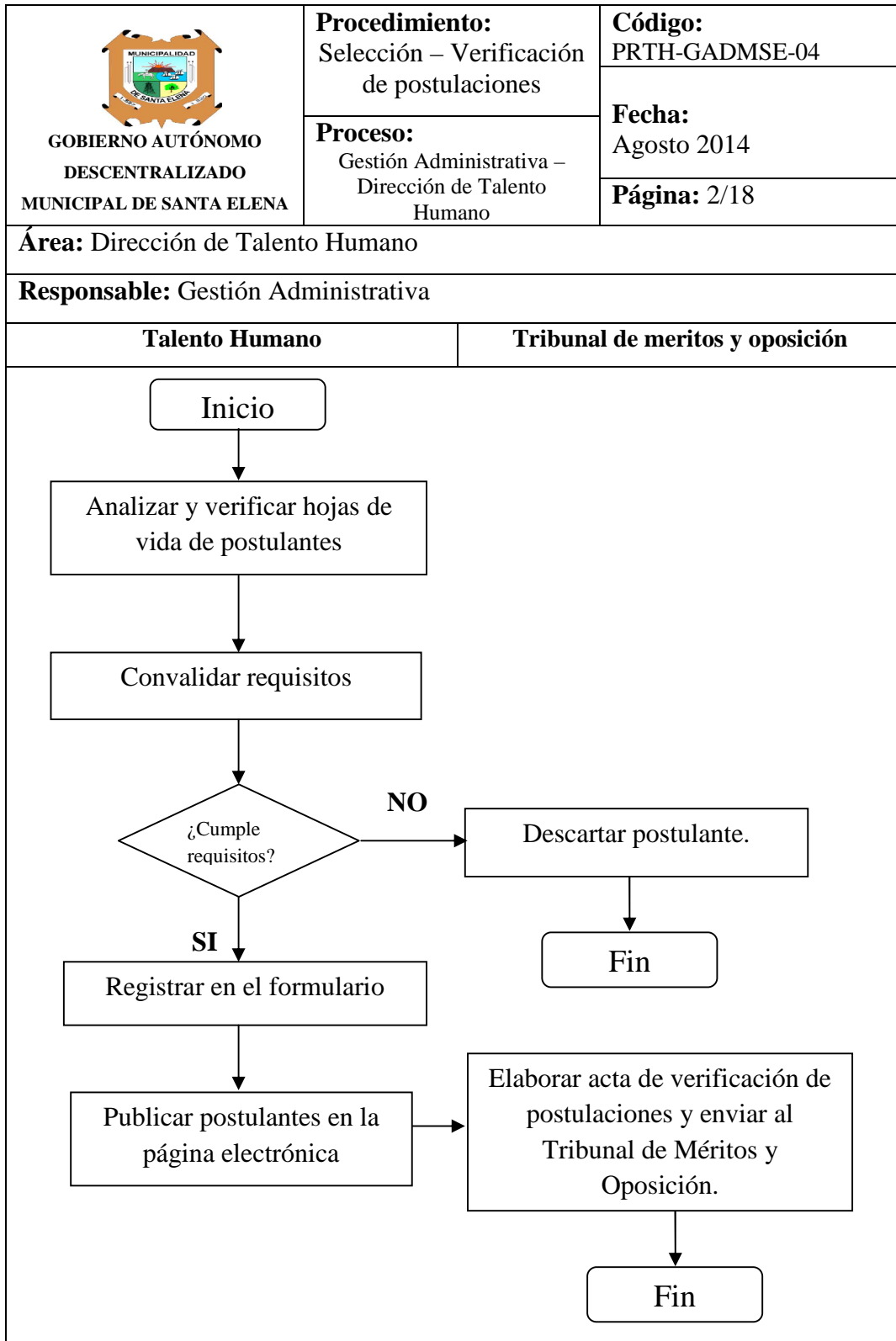
Jefe de Talento Humano, Tribunal de mérito y oposición, Alcaldía y D. Financiera

CUADRO N° 24 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Verificación de postulaciones	Código: PRTH-GADMSE-04
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 1/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Analizar y verificar hojas de vida de postulantes	Jefe de Talento Humano
2	Convalidar requisitos	Jefe de Talento Humano
3	Si cumple con los requisitos registrar en el formulario, caso contrario descartar postulante.	Jefe de Talento Humano
4	Publicar postulantes en la página electrónica	Jefe de Talento Humano
5	Elaborar acta de verificación de postulaciones y enviar al Tribunal de Méritos y Oposición.	Jefe de Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 25 Selección



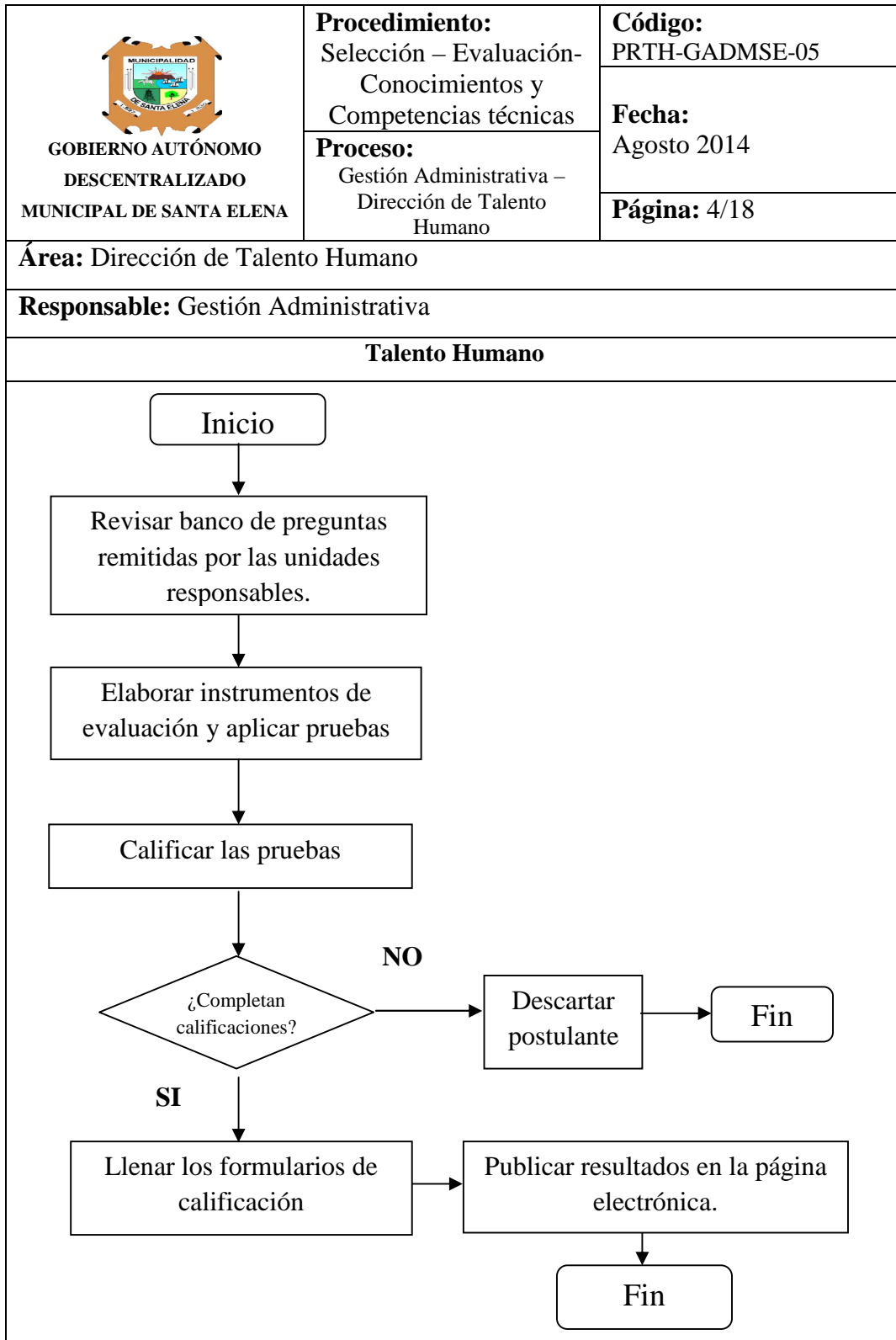
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 26 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Evaluación- Conocimientos y Competencias técnicas	Código: PRTH-GADMSE-05
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 3/18	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar banco de preguntas remitidas por las unidades responsables.	Jefe de Talento Humano
2	Elaborar instrumentos de evaluación y aplicar pruebas	Jefe de Talento Humano
3	Calificar las pruebas	Jefe de Talento Humano
4	Si los aspirantes completan la calificación llenar los formularios de calificación, caso contrario descartar postulante.	Jefe de Talento Humano
5	Publicar resultados en la página electrónica.	Jefe de Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 27 Selección



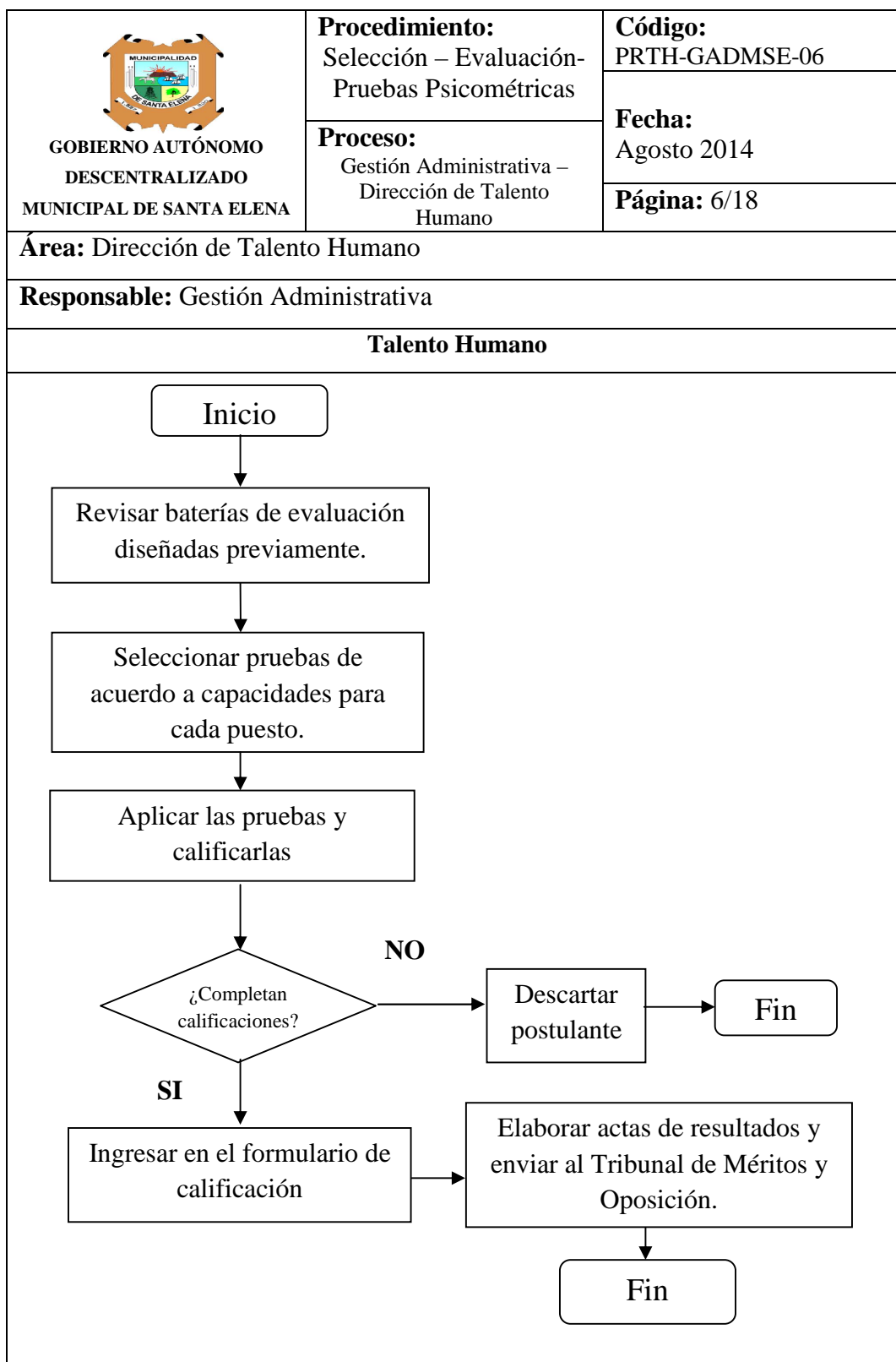
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 28 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Evaluación- Pruebas Psicométricas	Código: PPTH-GADMSE-06
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 5/18	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar baterías de evaluación diseñadas previamente.	Jefe de Talento Humano
2	Seleccionar pruebas de acuerdo a capacidades para cada puesto.	Jefe de Talento Humano
3	Aplicar las pruebas y calificarlas	Jefe de Talento Humano
4	Si los aspirantes completan la calificación ingresar en el formulario de calificación, caso contrario descartar postulante.	Jefe de Talento Humano
5	Elaborar actas de resultados y enviar al Tribunal de Méritos y Oposición.	Jefe de Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 29 Selección



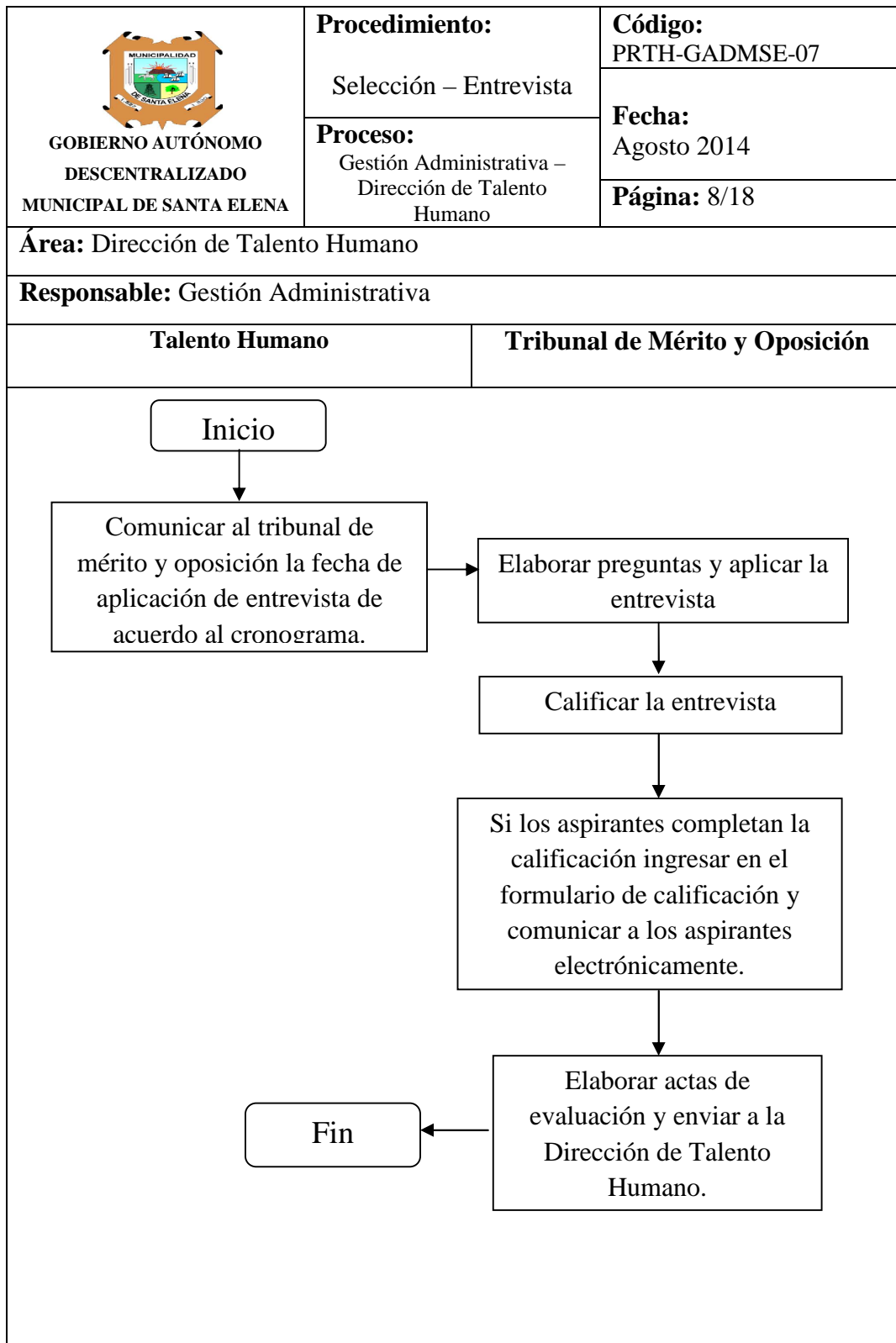
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 30 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Entrevista	Código: PRTH-GADMSE-07
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 7/18	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Comunicar al tribunal de mérito y oposición la fecha de aplicación de entrevista de acuerdo al cronograma.	Jefe de Talento Humano
2	Elaborar preguntas y aplicar la entrevista	Tribunal de Mérito y Oposición
3	Calificar la entrevista	Tribunal de Mérito y Oposición
4	Si los aspirantes completan la calificación ingresar en el formulario de calificación y comunicar a los aspirantes electrónicamente.	Tribunal de Mérito y Oposición
5	Elaborar actas de evaluación y enviar a la Dirección de Talento Humano.	Tribunal de Mérito y Oposición


Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 31 Selección




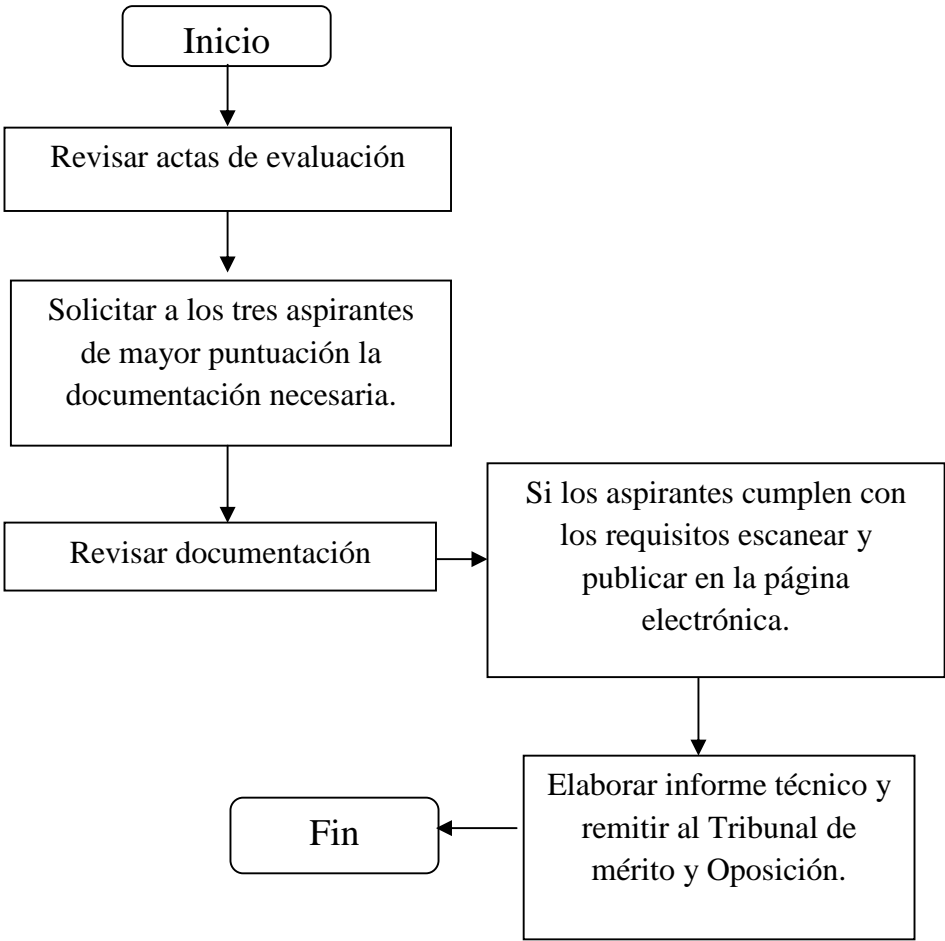
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 32 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Oposición	Código: PRTH-GADMSE-08
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 9/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar actas de evaluación	Jefe de Talento Humano
2	Solicitar a los tres aspirantes de mayor puntuación la documentación necesaria.	Jefe de Talento Humano
3	Revisar documentación	Jefe de Talento Humano
4	Si los aspirantes cumplen con los requisitos escanear y publicar en la página electrónica.	Jefe de Talento Humano
5	Elaborar informe técnico y remitir al Tribunal de mérito y Oposición.	Jefe de Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 33 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Oposición	Código: PPTH-GADMSE-08
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 10/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar actas de evaluación] A --> B[Solicitar a los tres aspirantes de mayor puntuación la documentación necesaria.] B --> C[Revisar documentación] C --> D[Si los aspirantes cumplen con los requisitos escanear y publicar en la página electrónica.] D --> E[Elaborar informe técnico y remitir al Tribunal de mérito y Oposición.] E --> Fin([Fin]) </pre>		

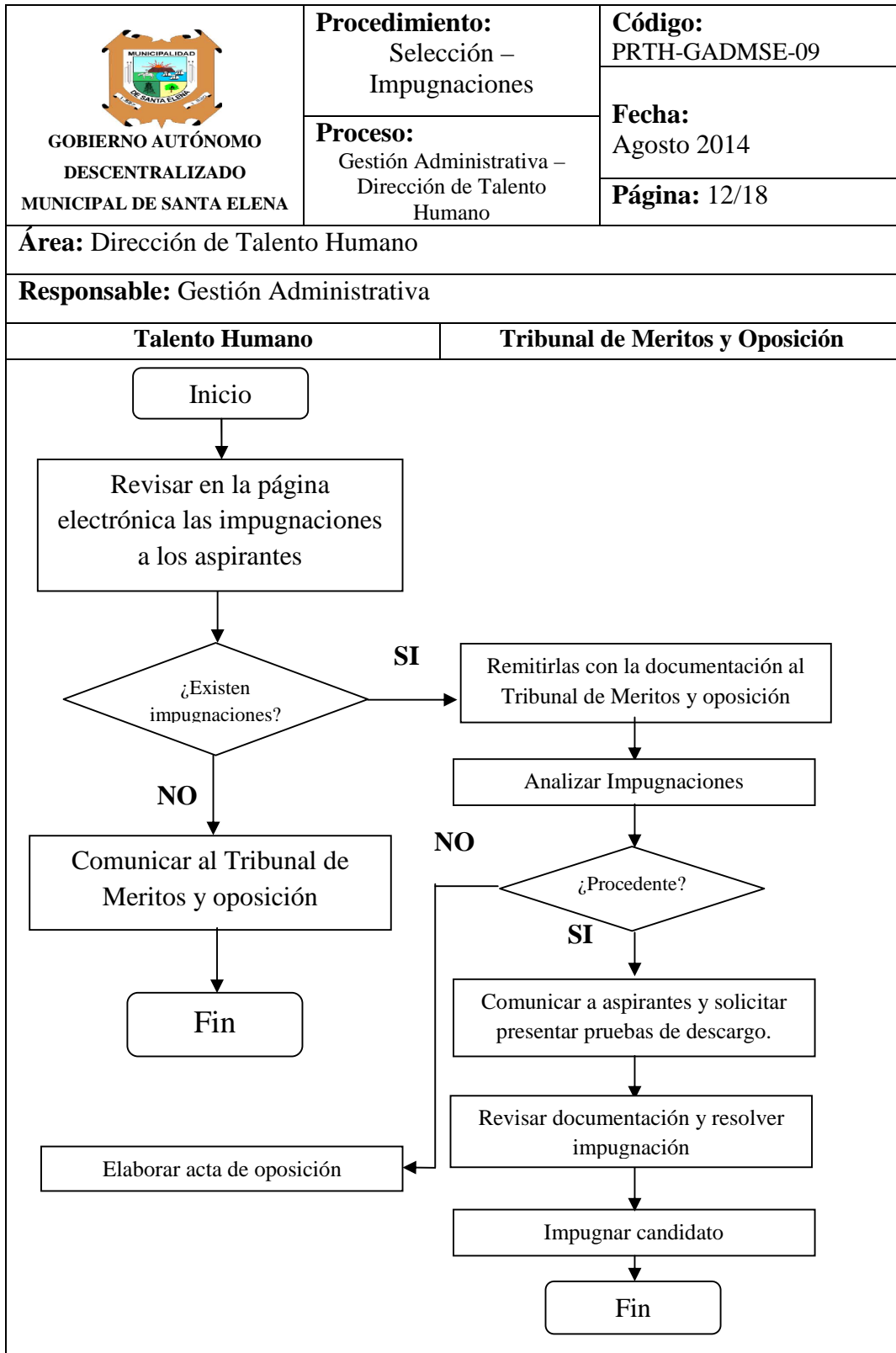
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 34 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Impugnaciones	Código: PRTH-GADMSE-09
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 11/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar en la página electrónica las impugnaciones a los aspirantes	Jefe de Talento Humano
2	Si existen impugnaciones remitirlas con la documentación al Tribunal de Meritos y oposición, caso contrario comunicar al Tribunal.	Jefe de Talento Humano
3	Analizar Impugnaciones, si es procedente comunicar a aspirantes y solicitar presentar pruebas de descargo.	Tribunal de Mérito y Oposición
4	Revisar documentación y resolver impugnación	Tribunal de Mérito y Oposición
5	Impugnar candidato	Tribunal de Mérito y Oposición
6	Si no es procedente elaborar el acta de oposición	Tribunal de Mérito y Oposición


Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 35 Selección




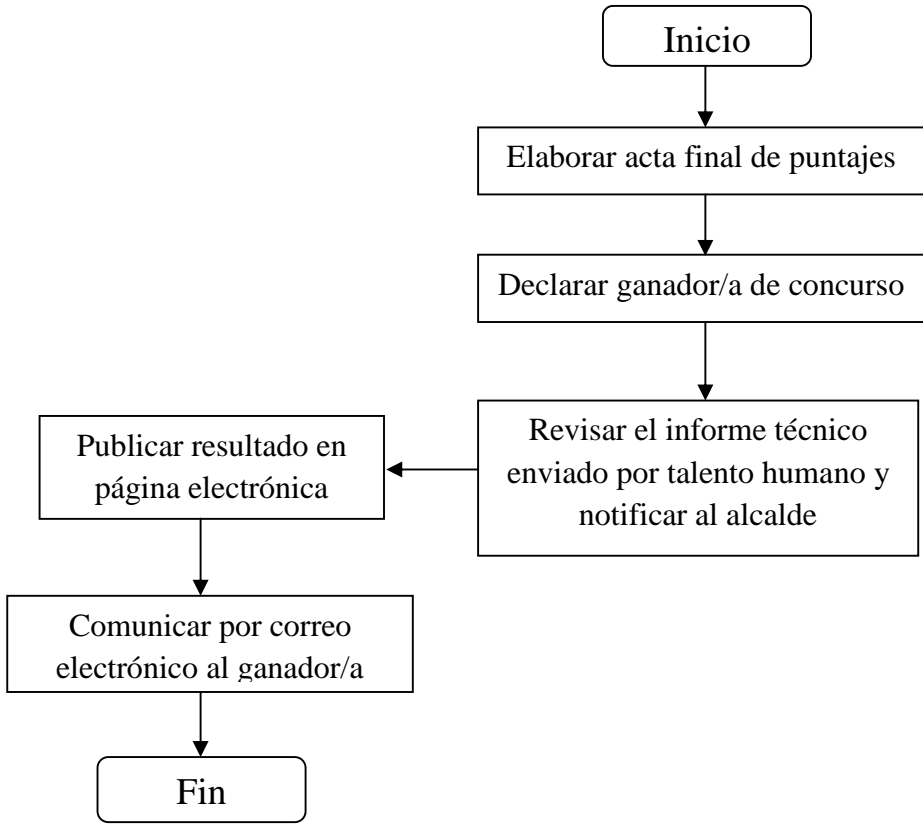
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 36 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Declaración de ganador de concurso	Código: PRTH-GADMSE-10
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 13/18	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar acta final de puntajes	Tribunal de Mérito y Oposición
2	Declarar ganador/a de concurso	Tribunal de Mérito y Oposición
3	Revisar el informe técnico enviado por talento humano y notificar al alcalde	Tribunal de Mérito y Oposición
4	Publicar resultado en página electrónica	Talento Humano
5	Comunicar por correo electrónico al ganador/a	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 37 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Declaración de ganador de concurso	Código: PPTH-GADMSE-10
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 14/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano	Tribunal de meritos y oposición	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Acta[Elaborar acta final de puntajes] Acta --> Declarar[Declarar ganador/a de concurso] Declarar --> Revisar[Revisar el informe técnico enviado por talento humano y notificar al alcalde] Revisar --> Publicar[Publicar resultado en página electrónica] Publicar --> Comunicar[Comunicar por correo electrónico al ganador/a] Comunicar --> Fin([Fin]) </pre>		

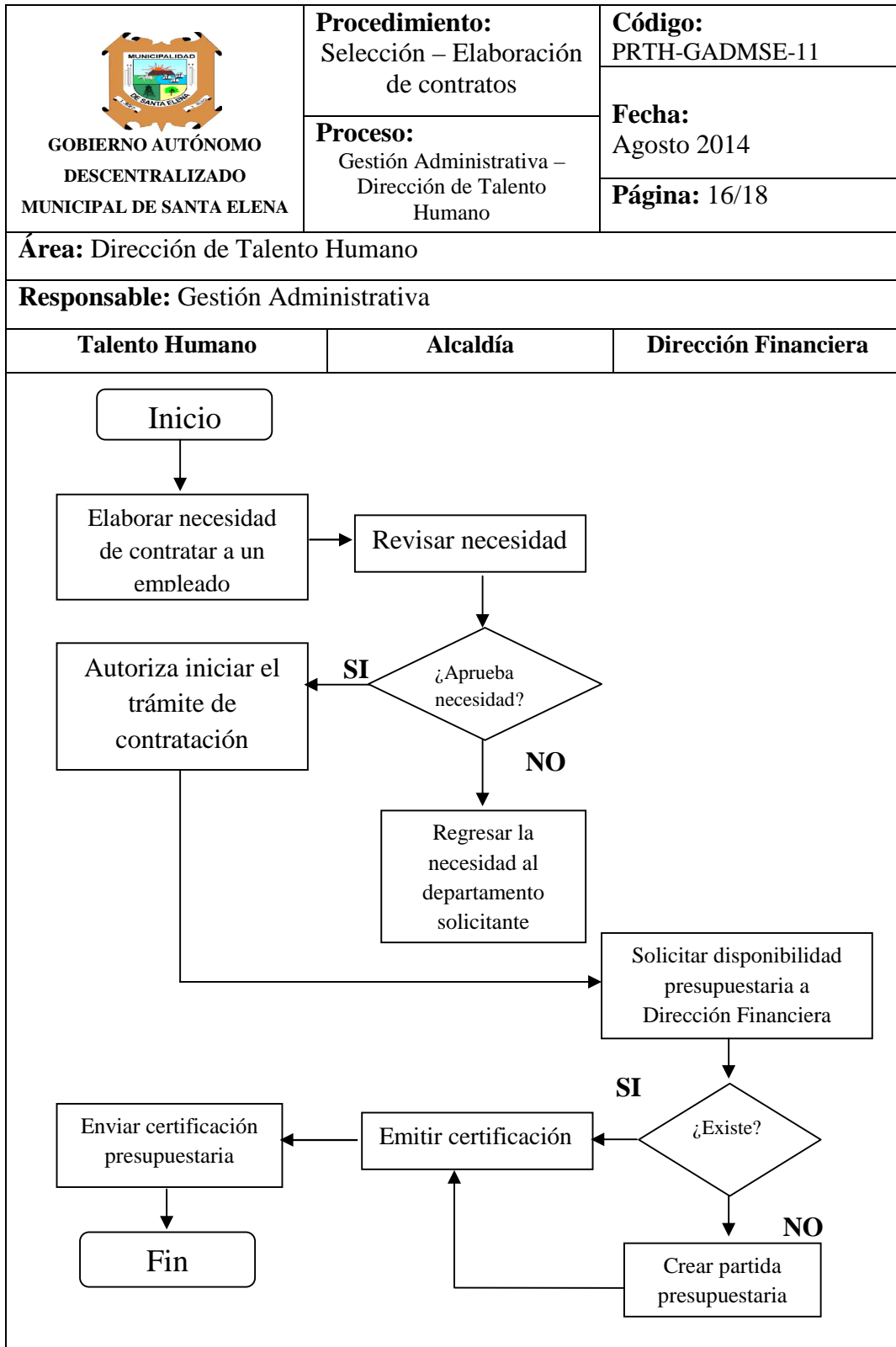
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 38 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Elaboración de contratos	Código: PPTH-GADMSE-11
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 15/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar necesidad de contratar a un empleado y enviarla a Alcaldía	Talento Humano
2	Revisar necesidad	Alcaldía
3	Si la aprueba autorizar a talento humano iniciar el trámite de contratación, caso contrario regresar la necesidad al departamento solicitante	Alcaldía
4	Solicitar disponibilidad presupuestaria a Dirección Financiera	Dirección Financiera
5	Revisar presupuesto, si no existe crear partida presupuestaria, caso contrario emitir certificación favorable	Dirección Financiera
6	Enviar certificación presupuestaria a talento humano	Dirección Financiera


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 39 Selección



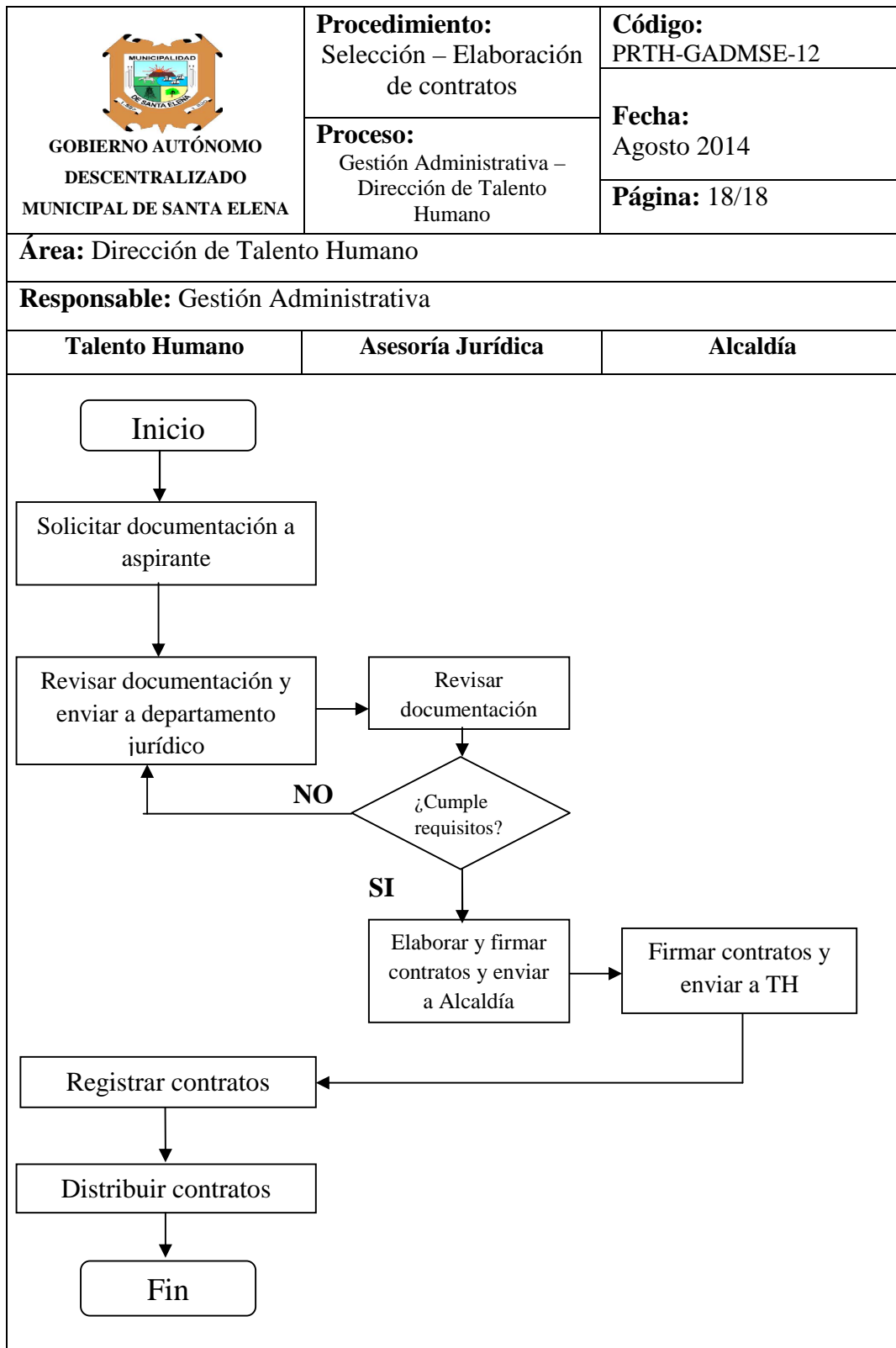
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 40 Selección

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Selección – Elaboración de contratos	Código: PPTH-GADMSE-12
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 17/18
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicitar documentación a aspirante	Talento Humano
2	Revisar documentación y enviar a departamento jurídico	Talento Humano
3	Revisar documentación, elaborar y firmar contratos y enviar a Alcaldía	Asesoría Jurídica
4	Firmar contratos y enviar a talento humano	Alcaldía
5	Registrar contratos	Talento Humano
6	Distribuir contratos	Talento Humano

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 41 Selección



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

4. Introducción y orientación

Descripción:

En esta fase trata de asignar y posicionar a las personas en sus actividades del GAD Municipal de Santa Elena, el objetivo principal es mostrar como son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización, es decir como son integrados los nuevos empleados a la empresa.

Alcance:

El manual de procedimientos servirá para la Dirección de Talento Humano, continúa con la introducción y orientación al personal que ingresa a la organización.

Indicador:

Eficiencia y eficacia del talento humano.

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)


Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)

Ley Orgánica del Servicio Público (Art 65)

Responsable:


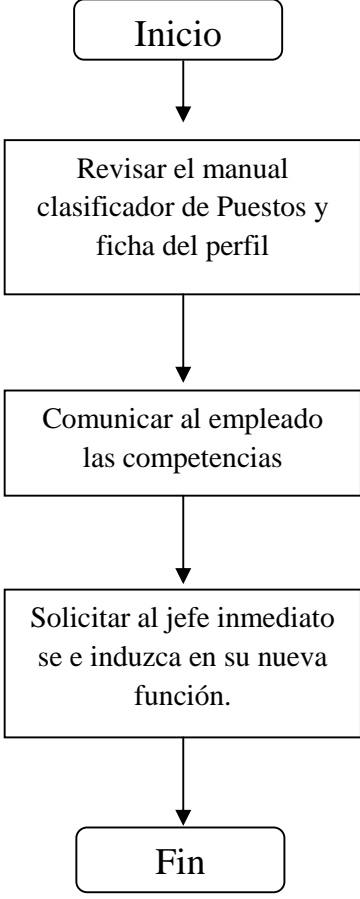
Jefe de Talento Humano

CUADRO N° 42 Introducción y Orientación

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Introducción y Orientación – Diseño de cargos	Código: PPTH-GADMSE-13
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 1/2
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar el manual clasificador de Puestos y ficha del perfil	Talento Humano
2	Comunicar al empleado las competencias	Talento Humano
3	Solicitar al jefe inmediato se e induzca en su nueva función.	Talento Humano

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 43 Introducción y Orientación

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Introducción y Orientación – Diseño de cargos	Código: PRTH-GADMSE-13
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 2/2
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar el manual clasificador de Puestos y ficha del perfil] A --> B[Comunicar al empleado las competencias] B --> C[Solicitar al jefe inmediato se e induzca en su nueva función.] C --> Fin([Fin]) </pre>		

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

5. Capacitación y Desarrollo

Descripción:

La capacitación es el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir en forma efectiva, al logro de los objetivos institucionales.

Alcance:

El manual de procedimientos se orienta mas a la expansión de las habilidades de una persona, demostrando las responsabilidades que puede dar a futuro.

Indicador:

Eficiencia y eficacia del talento humano y calidad de servicio.

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)


Ley Orgánica del Servicio Público (Art 62 y 72)

Norma de Control Interno (407-06)

Responsable:

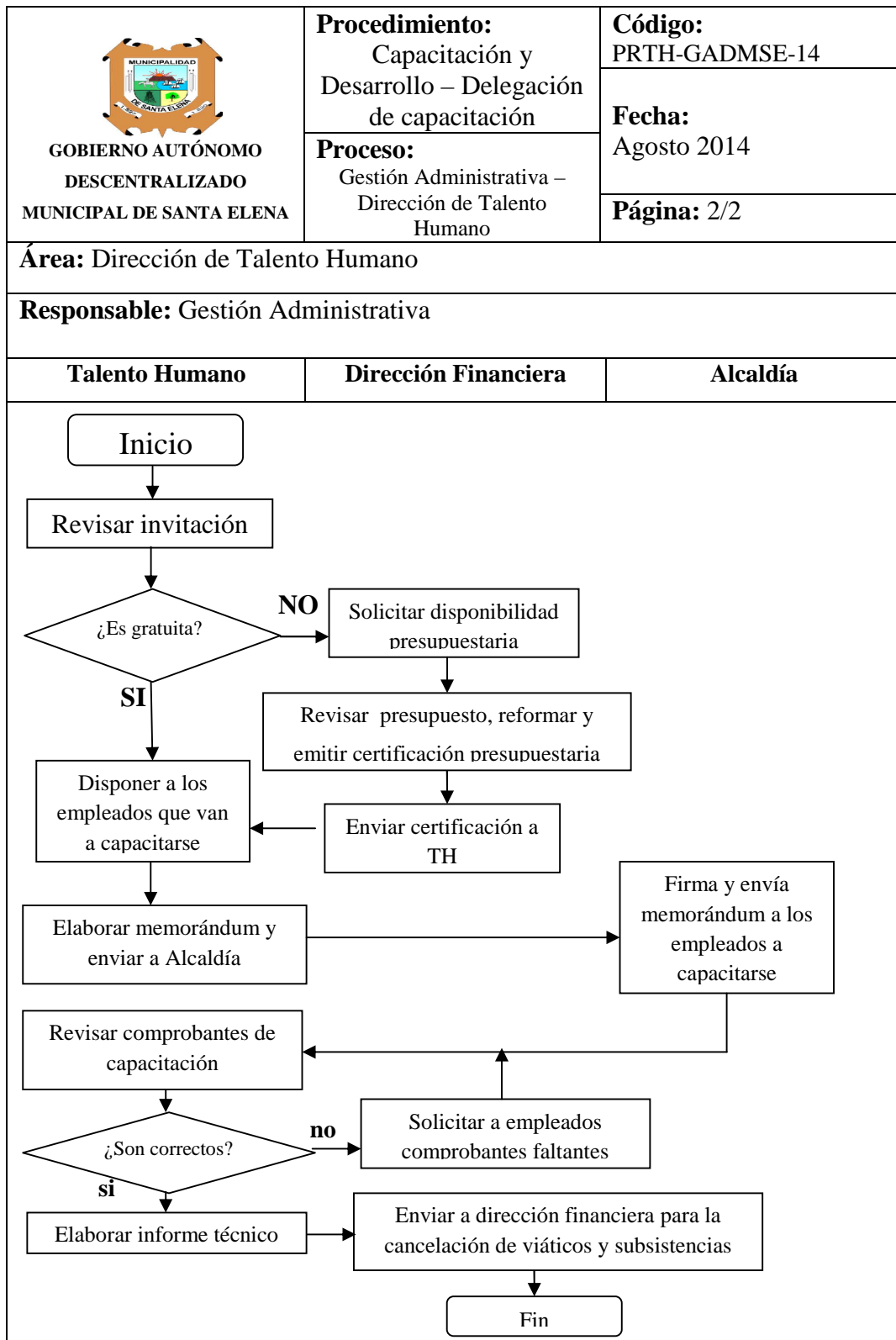
Jefe de Talento Humano, Alcaldía y Dirección Financiera.

CUADRO N° 44 Capacitación y desarrollo

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Capacitación y Desarrollo – Delegación de capacitación	Código: PRTG-GADMSE-14
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 1/2
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar invitación, si es gratuita continuar, caso contrario solicitar disponibilidad presupuestaria	Talento Humano
2	Revisar presupuesto, reformar y emitir certificación presupuestaria y enviar a talento humano	Dirección Financiera
3	Disponer a los empleados que van a capacitarse, elaborar memorándum y enviar a Alcaldía	Talento Humano
4	Firma y envía memorándum a los empleados a capacitarse	Alcaldía
5	Revisar comprobantes de capacitación, si están correctos elaborar informe técnico, caso contrario solicitar a empleados comprobantes faltantes.	Talento Humano
6	Enviar a dirección financiera para la cancelación de viáticos y subsistencias.	Talento Humano

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 45 Capacitación y desarrollo



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

6. Evaluación de desempeño

Descripción:

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del servidor público, siendo ésta una herramienta fundamental para el control interno. Además ofrece una oportunidad para ver el comportamiento de los empleados con su trabajo.

Alcance:

Proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con las responsabilidades.

Indicador:

Eficiencia y eficacia del talento humano

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)


Ley Orgánica del Servicio Público (Art 76 y 77)

Norma de Control Interno (407-02; 407-04)

Responsable:


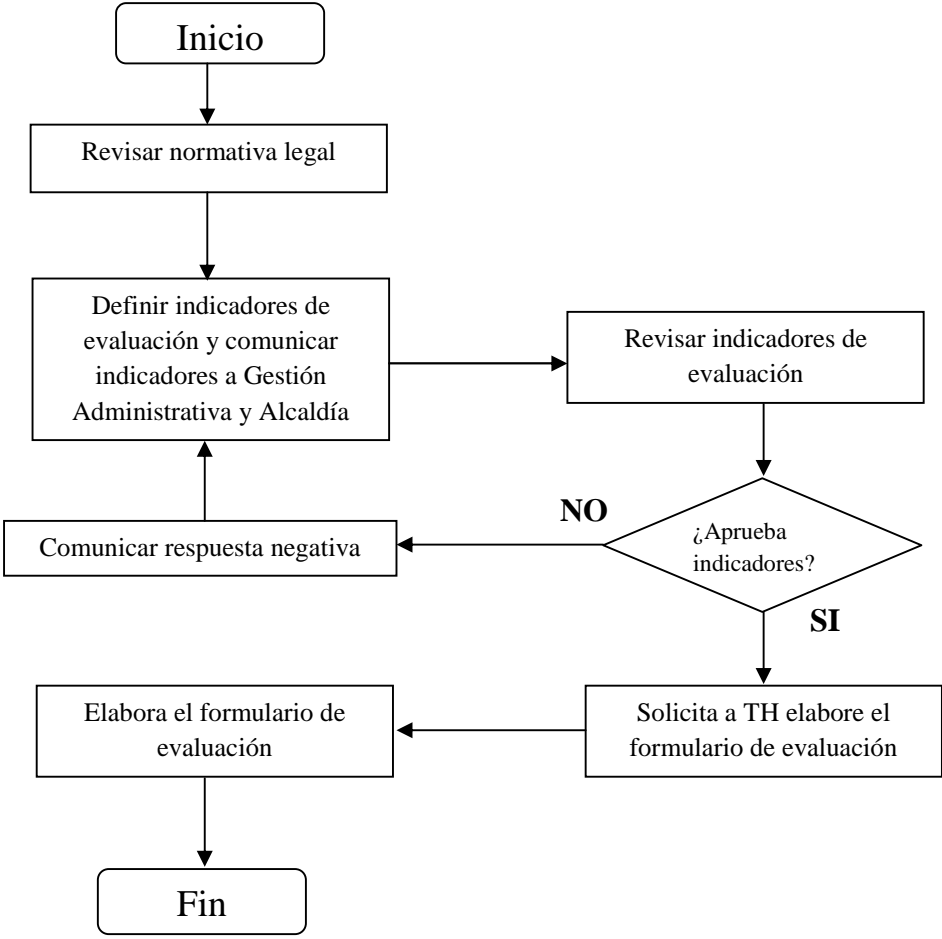
Jefe de Talento Humano y Alcaldía

CUADRO N° 46 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – definición de indicadores de evaluación	Código: PRTH-GADMSE-15
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 1/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar normativa legal	Talento Humano
2	Definir indicadores de evaluación y comunicar indicadores a Gestión Administrativa y Alcaldía	Talento Humano
3	Revisar indicadores de evaluación	Alcaldía
4	Si aprueba indicadores solicitar a TH elabore el formulario de evaluación, caso contrario comunicar respuesta negativa	Alcaldía
5	Elabore el formulario de evaluación	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 47 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – definición de indicadores de evaluación	Código: PRTH-GADMSE-15
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 2/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano	Alcaldía	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar normativa legal] A --> B[Definir indicadores de evaluación y comunicar indicadores a Gestión Administrativa y Alcaldía] B --> C[Revisar indicadores de evaluación] C --> D{¿Aprueba indicadores?} D -- NO --> E[Comunicar respuesta negativa] E --> B D -- SI --> F[Solicita a TH elabore el formulario de evaluación] F --> G[Elabora el formulario de evaluación] G --> H([Fin]) </pre>		

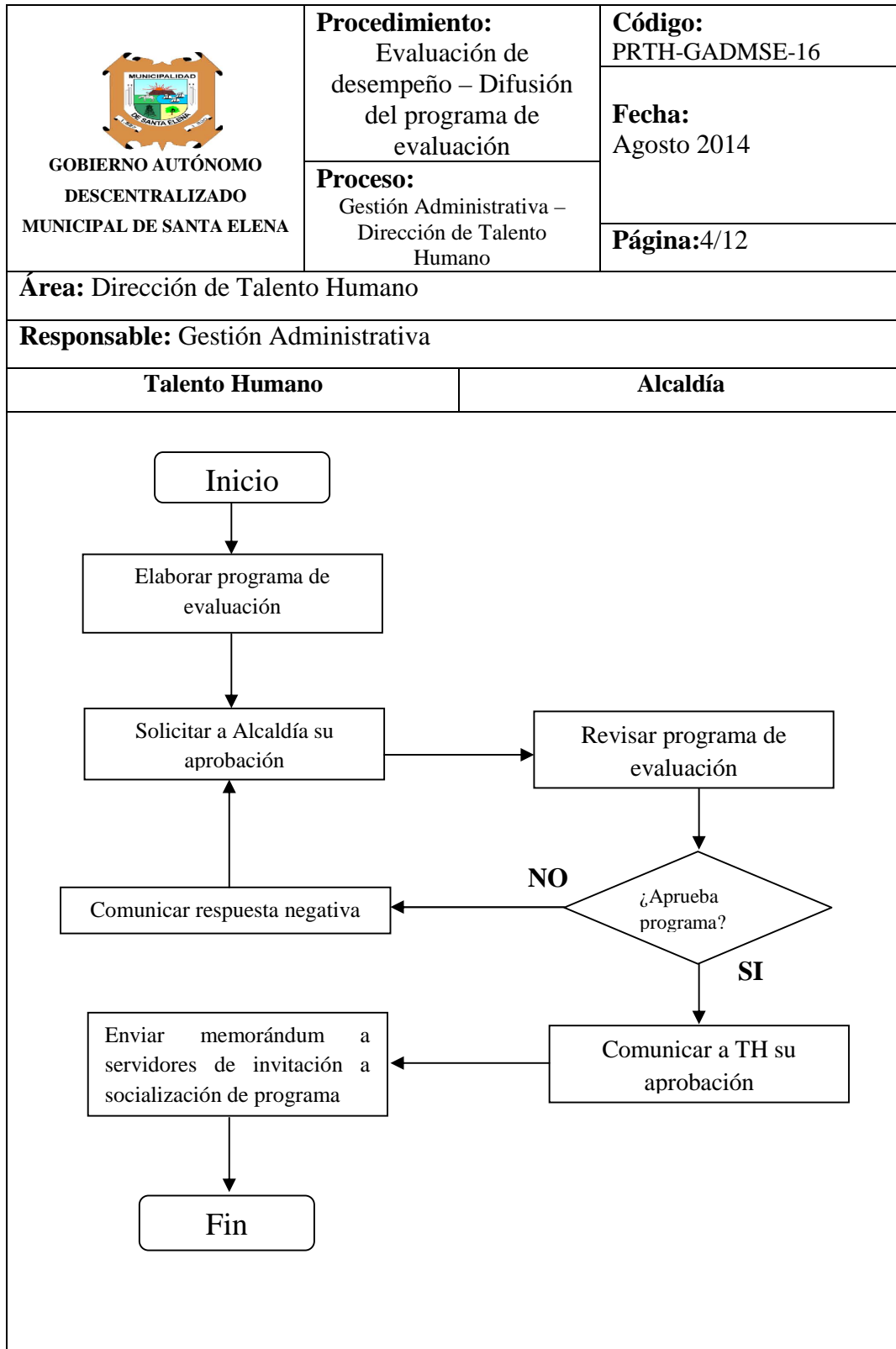
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 48 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Difusión del programa de evaluación	Código: PRTH-GADMSE-16
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 3/2
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar programa de evaluación y solicitar a Alcaldía su aprobación	Talento Humano
2	Revisar programa de evaluación	Talento Humano
3	Si aprueba programa comunicar a TH su aprobación, caso contrario comunicar respuesta negativa	Alcaldía
4	Enviar memorándum a servidores de invitación a socialización de programa	Talento Humano
5	Socializar el programa de evaluación y enviar informe al Alcalde	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 49 Evaluación de desempeño




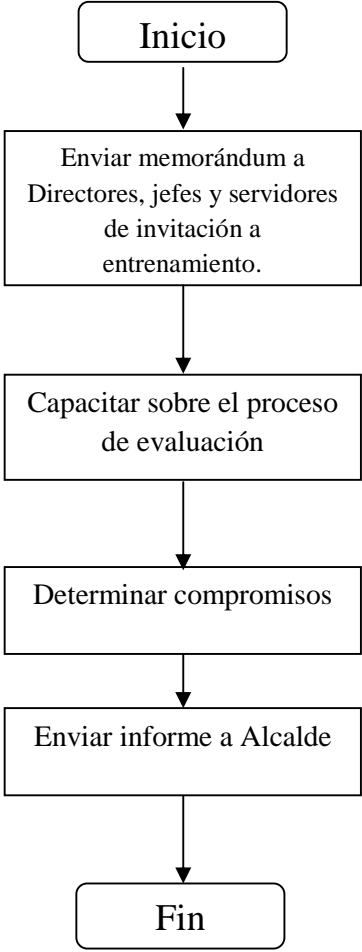
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 50 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Entrenamiento a evaluadores y evaluados	Código: PPTH-GADMSE-17
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 5/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Enviar memorándum a Directores, jefes y servidores de invitación a entrenamiento.	Talento Humano
2	Capacitar sobre el proceso de evaluación	Talento Humano
3	Determinar compromisos	Talento Humano
4	Enviar informe a Alcalde	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 51 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Entrenamiento a evaluadores y evaluados	Código: PRTH-GADMSE-17
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 6/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Enviar memorándum a Directores, jefes y servidores de invitación a entrenamiento.] A --> B[Capacitar sobre el proceso de evaluación] B --> C[Determinar compromisos] C --> D[Enviar informe a Alcalde] D --> Fin([Fin]) </pre>		

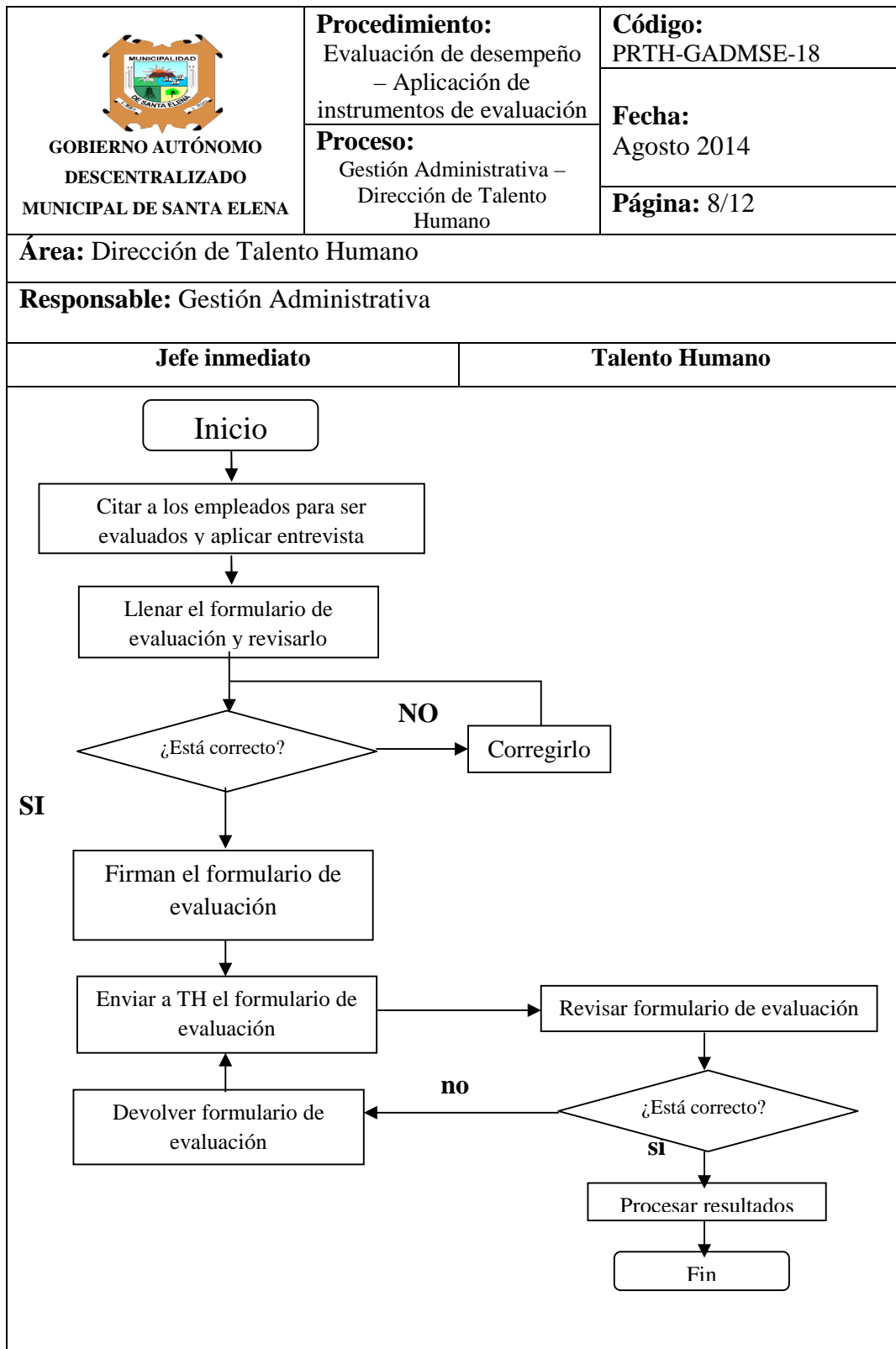
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 52 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Aplicación de instrumentos de evaluación	Código: PRTG-GADMSE-18
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 7/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Citar a los empleados para ser evaluados y aplicar entrevista	Jefe inmediato
2	Llenar el formulario de evaluación y revisarlo	Jefe inmediato
3	Si esta correcto, él y su empleado firman el formulario de evaluación, caso contrario corregirlo.	Jefe inmediato
4	Enviar a TH el formulario de evaluación	Jefe inmediato
5	Revisar formulario de evaluación	Talento Humano
6	Si esta correcto procesar resultados, caso contrario devolver a la jefatura indicada.	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 53 Evaluación de desempeño




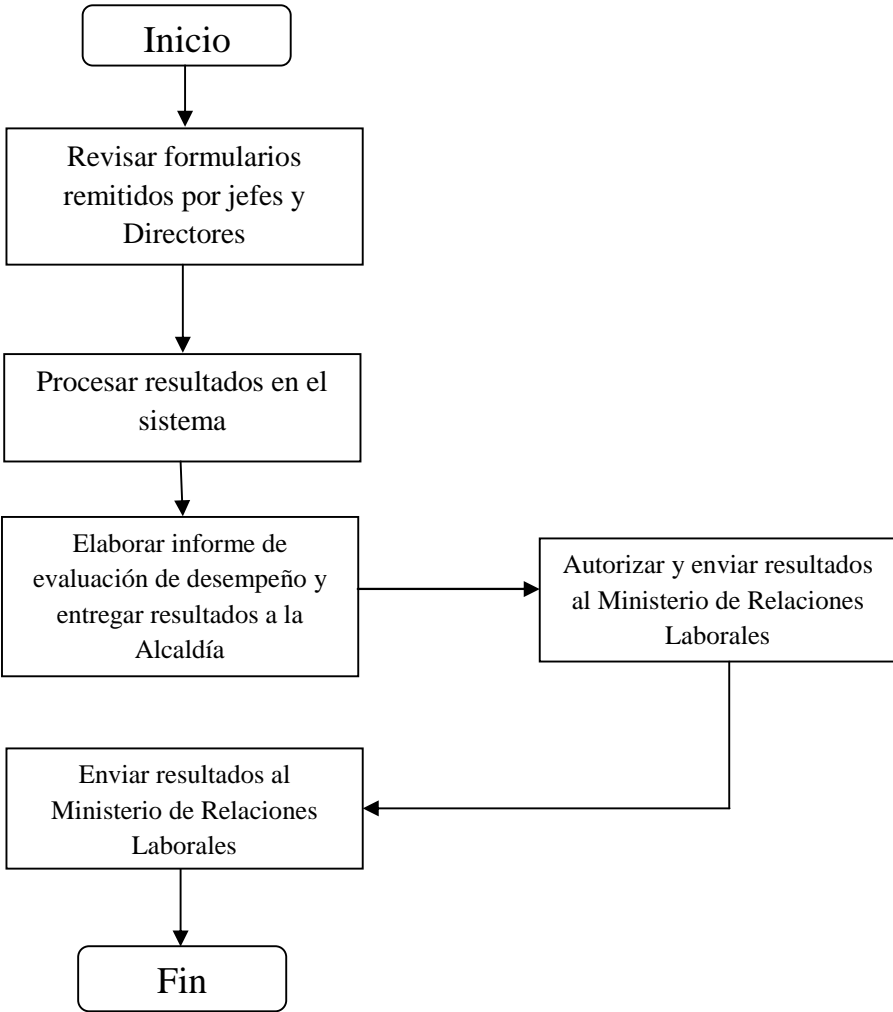
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 54 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Procesamiento y análisis de resultados	Código: PRTH-GADMSE-19
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 9/12	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar formularios remitidos por jefes y Directores	Talento Humano
2	Procesar resultados en el sistema	Talento Humano
3	Elaborar informe de evaluación de desempeño y entregar resultados a la Alcaldía	Talento Humano
4	Autorizar y enviar resultados al Ministerio de Relaciones Laborales	Alcaldía
5	Enviar resultados al Ministerio de Relaciones Laborales	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 55 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Procesamiento y análisis de resultados	Código: PRTH-GADMSE-19
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 10/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano	Alcaldía	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar formularios remitidos por jefes y Directores] A --> B[Procesar resultados en el sistema] B --> C[Elaborar informe de evaluación de desempeño y entregar resultados a la Alcaldía] C --> D[Autorizar y enviar resultados al Ministerio de Relaciones Laborales] D --> E[Enviar resultados al Ministerio de Relaciones Laborales] E --> Fin([Fin]) </pre>		


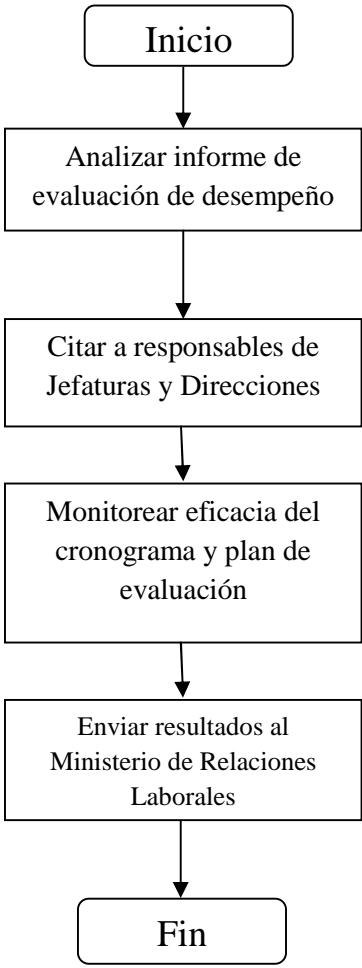
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 56 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Análisis de informes de evaluación	Código: PRTH-GADMSE-20
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 11/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Analizar informe de evaluación de desempeño	Talento Humano
2	Citar a responsables de Jefaturas y Direcciones	Talento Humano
3	Monitorear eficacia del cronograma y plan de evaluación	Talento Humano
4	Enviar informe a Alcaldía	Talento Humano

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 57 Evaluación de desempeño

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Evaluación de desempeño – Análisis de informes de evaluación	Código: PPTH-GADMSE-20
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 12/12
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Analizar informe de evaluación de desempeño] A --> B[Citar a responsables de Jefaturas y Direcciones] B --> C[Monitorear eficacia del cronograma y plan de evaluación] C --> D[Enviar resultados al Ministerio de Relaciones Laborales] D --> Fin([Fin]) </pre>		

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

7. Promociones, Transferencias y Separaciones

Descripción:

La promoción es el desplazamiento dentro de la organización a un puesto más elevado, el cual implica mayores responsabilidades y nuevas habilidades. Las transferencias se utilizan para dar alas personas experiencias más amplias del trabajo como parte de su desarrollo y las separaciones se utilizan con los empleados de desempeño deficiente.

Alcance:

Proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado será reconocido su desempeño laboral.

Indicador:

Eficiencia y eficacia del talento humano

Base Legal:

Constitución del Ecuador (Art. 228 y 229)

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Art. 354 y 360)


Ley Orgánica del Servicio Público (Art 22, 23 y 24)

Norma de Control Interno (407-05; 407-07)

Responsable:

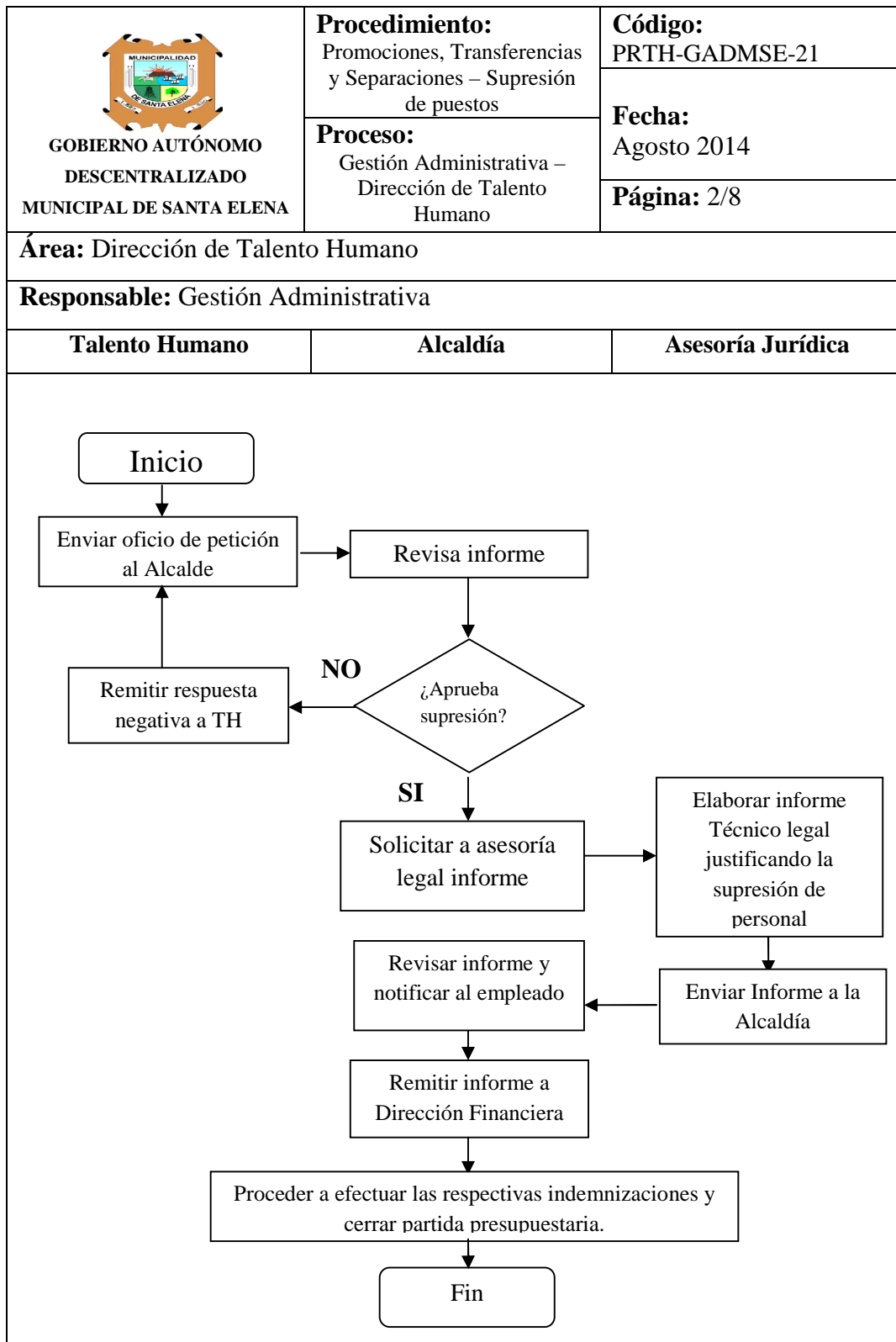
Jefe de Talento Humano, Alcaldía y Dirección Financiera.

CUADRO N° 58 Promociones, Transferencias y Separaciones

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Promociones, Transferencias y Separaciones – Supresión de puestos	Código: PPTH-GADMSE-21
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 1/8	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Enviar oficio de petición al Alcalde	Talento Humano
2	Revisar informe, si aprueba supresión de personal solicitar a asesoría legal informe, caso contrario remitir respuesta negativa a TH.	Alcaldía
3	Elaborar informe Técnico legal justificando la supresión de personal y enviar a la alcaldía	Asesoría Legal
4	Revisar informe y notificar al empleado	Alcaldía
5	Remitir informe a Dirección Financiera	Alcaldía
6	Proceder a efectuar las respectivas indemnizaciones y cerrar partida presupuestaria.	Dirección Financiera


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 59 Promociones, Transferencias y Separaciones



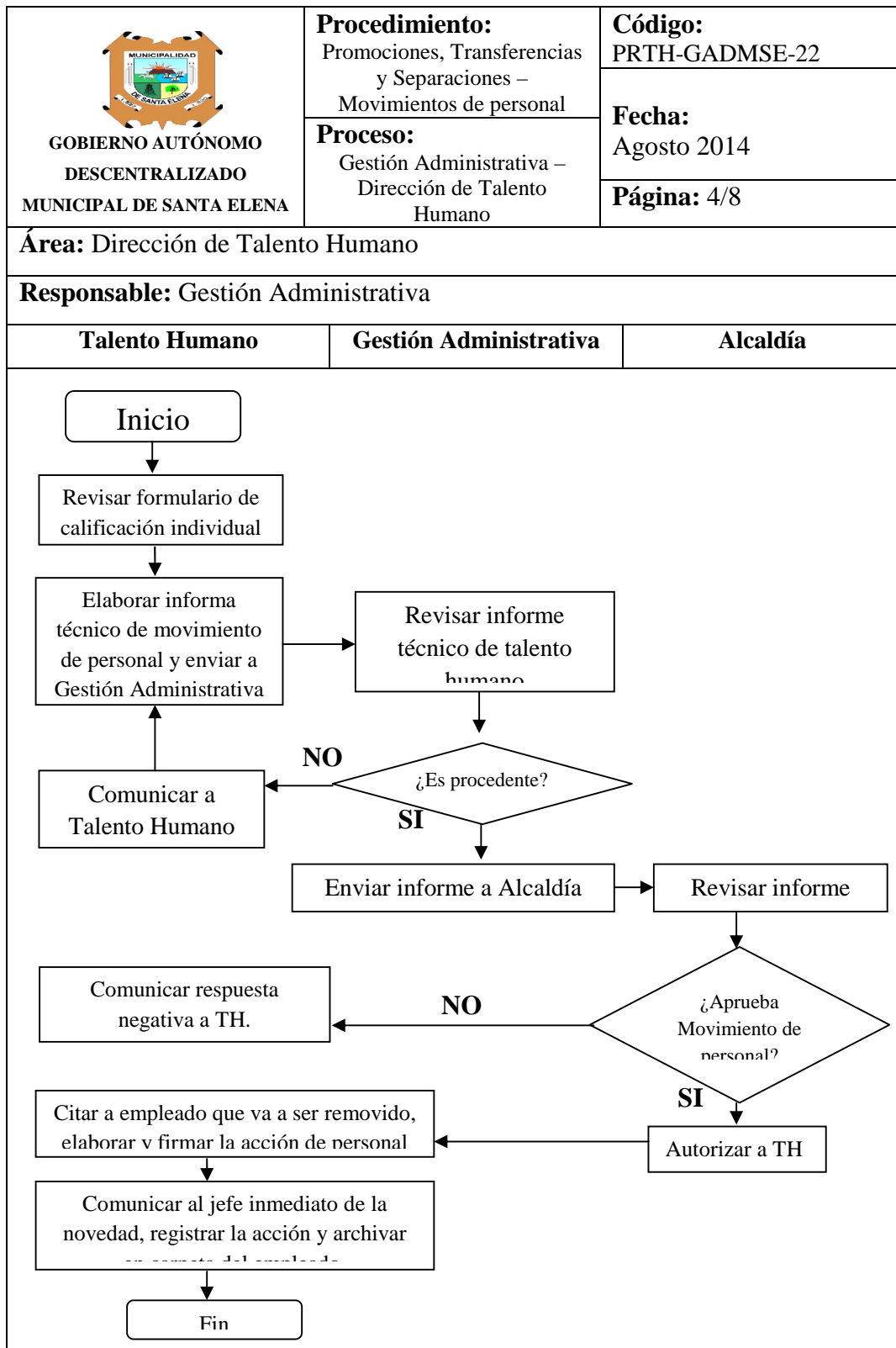
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 60 Promociones, Transferencias y Separaciones

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Promociones, Transferencias y Separaciones – Movimientos de personal	Código: PRTH-GADMSE-22
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 3/8	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar formulario de calificación individual	Talento Humano
2	Elaborar informa técnico de movimiento de personal y enviar a Gestión Administrativa	Talento Humano
3	Revisar informe técnico de talento humano	Gestión Administrativa
4	Si es procedente, enviar a Alcaldía, caso contrario comunicar a Talento Humano	Gestión Administrativa
5	Revisar informe, si aprueba movimiento de personal autorizar a TH, caso contrario comunicar respuesta negativa a TH.	Alcaldía
6	Citar a empleado que va a ser removido, elaborar y firmar las acción de personal	Talento Humano
7	Comunicar al jefe inmediato de la novedad, registrar la acción y archivar en carpeta del empleado.	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 61 Promociones, Transferencias y Separaciones



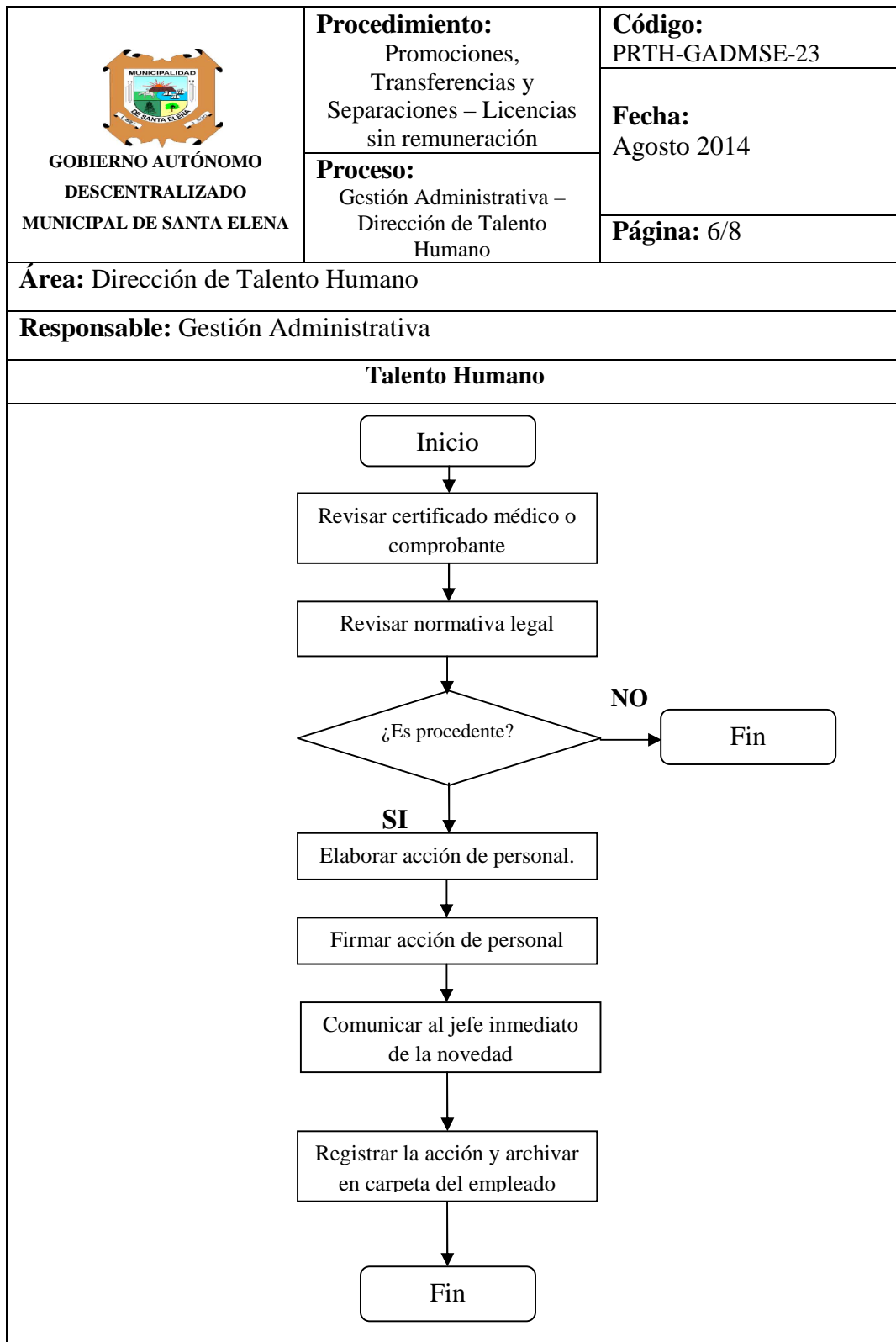
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 62 Promociones, Transferencias y Separaciones

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Promociones, Transferencias y Separaciones – Licencias sin remuneración	Código: PRTH-GADMSE-23
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
	Página: 5/8	
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar certificado médico o comprobante	Talento Humano
2	Revisar normativa legal	Talento Humano
3	Si es procedente la licencia, elaborar acción de personal.	Talento Humano
4	Firmar acción de personal	Talento Humano
5	Comunicar al jefe inmediato de la novedad	Talento Humano
6	Registrar la acción y archivar en carpeta del empleado.	Talento Humano


Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 63 Promociones, Transferencias y Separaciones




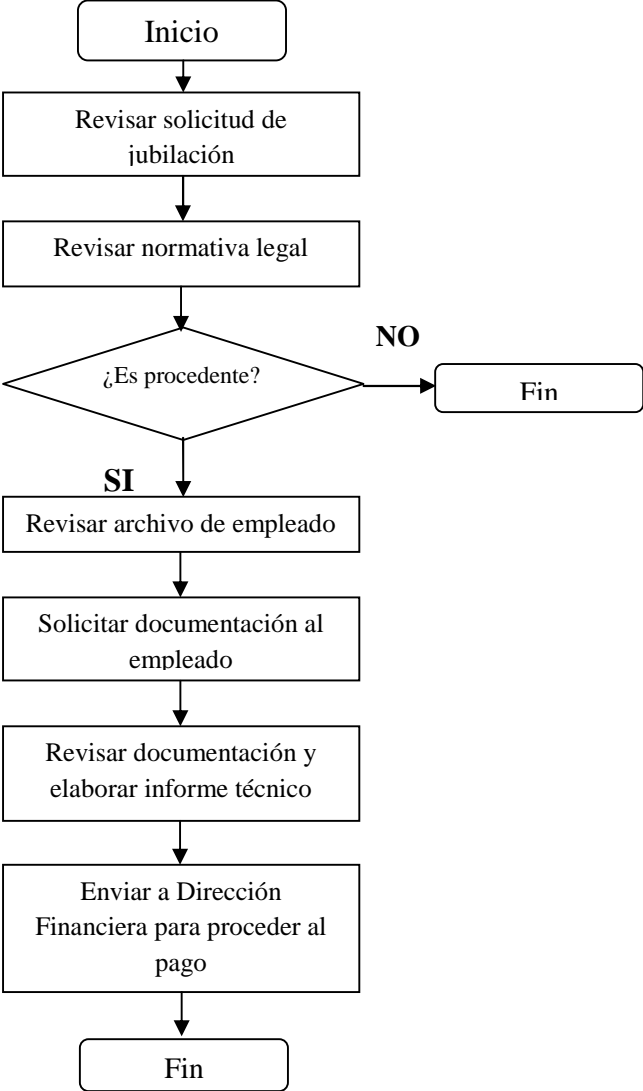
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 64 Promociones, Transferencias y Separaciones

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Promociones, Transferencias y Separaciones – Cesación de funciones	Código: PRTH-GADMSE-24
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 7/8
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar solicitud de jubilación	Talento Humano
2	Revisar normativa legal	Talento Humano
3	Si es procedente revisar archivo de empleado	Talento Humano
4	Solicitar documentación al empleado	Talento Humano
5	Revisar documentación y elaborar informe técnico	Talento Humano
6	Enviar a Dirección Financiera para proceder al pago	Talento Humano

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 65 Promociones, Transferencias y Separaciones

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA ELENA	Procedimiento: Promociones, Transferencias y Separaciones – Cesación de funciones	Código: PRTH-GADMSE-24
	Proceso: Gestión Administrativa – Dirección de Talento Humano	Fecha: Agosto 2014
		Página: 8/8
Área: Dirección de Talento Humano		
Responsable: Gestión Administrativa		
Talento Humano		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisar solicitud de jubilación] A --> B[Revisar normativa legal] B --> C{¿Es procedente?} C -- NO --> D([Fin]) C -- SI --> E[Revisar archivo de empleado] E --> F[Solicitar documentación al empleado] F --> G[Revisar documentación y elaborar informe técnico] G --> H[Enviar a Dirección Financiera para proceder al pago] H --> I([Fin]) </pre>		

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

4.7. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

CUADRO N° 66: Presupuesto

INSTITUCIONALES	
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena	
HUMANOS	
1 Investigadora, 1 Tutor	
MATERIALES	
Computador, impresiones, libros, internet, papelería.	
ECONÓMICOS	
INVERSIÓN	
Computadora	\$500
Impresora	\$130
Cámara	\$170
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN:	\$800
OPERACIÓN	
Papelería	\$40
Movilización	\$50
Uso de teléfono	\$30
Uso de internet	\$70
Anillados	\$50
Empastados	\$120
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN:	\$360
HONORARIOS	
Consulta con especialistas	\$150
Gramatólogo	\$40
TOTAL GASTOS DE HONORARIOS:	\$190
IMPREVISTOS	\$120
TOTAL DE PRESUPUESTO:	\$1,470

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Zulema Reyes Suárez

CUADRO N° 67 Plan de Acción

Problema Principal: ¿Cómo inciden los procedimientos administrativos en las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, en el año 2014?				
Fin de la Propuesta: Los procedimientos administrativos optimizarán las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena.			Indicador: Liderazgo y Competitividad en el control y seguimiento de los procesos administrativos.	
Propósito de la Propuesta: Fortalecer los procedimientos de la gestión pública que realiza la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena, mediante la implementación de una herramienta útil y oportuna constituida con procedimientos administrativos para la orientación de funciones y atribuciones logrando la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales.			Indicador: Eficiencia y Eficacia en el planteamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal del cantón Santa Elena.	
Coordinador del Proyecto: Zulema Marisol Reyes Suárez.				
OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
Determinar los lineamientos en cada una de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos y representarlas mediante una descripción gráfica.	Liderazgo y Competitividad en la gestión pública.	Definir líneas de acción para identificar los procedimientos administrativos.	Dirección de Talento Humano y Dirección Administrativa	Aplicar una reingeniería de procesos para la actualización de los procesos administrativos.
Identificar cada uno de los procedimientos que debe ejecutar el talento humano para la aplicación de los indicadores de desempeño mediante un control interno.	Actualización de procesos y nivel de satisfacción del talento humano.	Formalizar los procedimientos administrativos a través de su estructura orgánica.	Dirección de Talento Humano y Dirección Administrativa	Formar equipos de trabajo y socializar con el nivel ejecutivo.
Evaluar la gestión pública de la Dirección de Talento Humano a través de un sistema de seguimiento y control.	Eficiencia y eficacia mediante la evaluación de desempeño.	Establecer un sistema de Evaluación, seguimiento y control interno en la Dirección de Talento Humano.	Dirección de Talento Humano y Dirección Administrativa	Identificar el proceso del control interno actual e implementar el sistema de seguimiento y control y mejorar la gestión pública
Mejorar los procesos de control de cada una de las responsabilidades asignadas, cumpliendo con la normativa legal vigente, con el fin de lograr la ejecución eficiente de las actividades.	Compromiso del talento humano y cumplimiento de las normativas vigente.	Diseñar programas de capacitación para mejorar el nivel de desempeño del talento humano.	Dirección de Talento Humano y Dirección Administrativa	Gestionar programas para la transferencia de conocimientos a través de talleres participativos.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por:Zulema Reyes Suárez

4.8. CONCLUSIONES

- a) El manual de procedimientos es considerado como un instrumento orientador donde se identifica cada uno de las funciones y responsabilidades de los funcionarios públicos mediante la integración de los procesos de la estructura orgánica acorde a las necesidades que mantiene la Institución.

- b) La Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena contará con un manual de procedimientos administrativos, donde estarán establecidas cada una de las actividades representadas a través de diagramas de flujo delimitando las responsabilidades asignadas, indicando los objetivos e indicadores para cada acción ejecutada.

- c) Durante el desarrollo de esta herramienta fundamental, con el fin de obtener un estándar para medir la correcta ejecución de los procedimientos, se establecieron indicadores que permiten aplicar un sistema evaluativo durante un periodo determinado.

- d) En el manual de procedimientos administrativos efectuado se establecieron sistemas que permitan identificar el nivel de competencia profesional del Talento Humano, con el fin de proporcionar la información adecuada y verificar si cumplen con los requisitos establecidos para desempeñar los cargos designados.

- e) En el desarrollo de este trabajo investigativo se establecieron herramientas que permitan identificar el sentido de pertenencia del talento humano para con la Institución y determinar el nivel de comportamiento cotidiano, los mismos que no están alineados con el direccionamiento estratégico establecido en el GAD Municipal de Santa Elena.

4.9. RECOMENDACIONES

- a) Se considera importante la aplicación del manual de procedimientos elaborado en esta investigación, de tal manera que es recomendable que la organización involucre de manera primordial al talento humano para que se sientan identificados con cada una de las funciones y atribuciones designadas.

- b) Es recomendable que durante la ejecución de las actividades el talento humano considere el manual de procedimientos para fortalecer el control interno generando así una gestión administrativa eficiente y el logro de los objetivos institucionales.

- c) Para el desarrollo tanto departamental como institucional, es necesario realizar evaluaciones constantes al talento humano, para obtener resultados cualitativos sobre los objetivos y metas establecidas, para determinar el cumplimiento de los indicadores correspondientes.

- d) Es necesario que la Dirección de Talento Humano elabore un plan de capacitación que sirva de apoyo y mejorar el conocimiento especializado del talento humano de acuerdo a las falencias que han detectado y el nivel de profesionalismo se adapte a las necesidades del cargo desempeñado y cumpla con los requisitos adecuados.

- e) Para un desempeño eficiente y eficaz de las funciones administrativas y brindar un servicio de calidad, es necesario que la Dirección de Talento Humano promueva y fortalezca la cultura organizacional, ésta solo puede ser comprendida si se conoce y se toma en cuenta la cultura como un grado de efectividad de una organización y al mismo tiempo diseñar estrategias que estén vinculadas con las normas de comportamiento organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Munch L. (2005), *Calidad y Mejora Continua. Principios para la competitividad y productividad*, México

Chiavenato I. (1993), “*Administración de Recursos Humanos*”

Fayol, H (1916), “*Proceso Administrativo*”, Segunda Edición

Ander, E (1991), “*Introducción a la planificación*”

Martin, J (2005), “*planificación estratégica*”

Gestión de Proyectos, (2008) de la Editorial Vértice sobre la estructura orgánica

La Secretaria Nacional de Administración Pública (2014-2017)

Constitución de la República del Ecuador, (2011), Ciudad Alfaro.

SENPLADES (2012), *Guía metodológica de planificación institucional*

Asamblea Nacional (2011), *Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)*

Terry, George (2002), *Fundamentos de administración España*. Eco Ediciones.

Tejada, A. (2003), *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión de competencias*. México

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santa Elena, Estatuto Orgánico (2010) y Orgánico Funcional.

Pérez, M. (2002), La calidad en la Nueva Gestión Pública.

Bernal, A. (2002), Metodología de la Investigación. Colombia

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010), publicado en el Registro Oficial. Quito, Ecuador.


Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2009), publicada en el registro oficial No. 1 del 11 de agosto del 2009.

Torre, A (1996), Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos.

Steiner, G (1994), el proceso de Planificación Estratégica, Madrid España

ANEXOS

ANEXO N° 1 Carta Aval para Realización de Tesis

**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA**

Oficio No.0395-IMSE-A-2013

Santa Elena, 24 de septiembre de 2013

Economista
David Batallas González
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

www.imse.gob.ec

Apreciado Director:

Saludo a usted atentamente, a la vez que me permito exponer y comunicar lo siguiente:


Hemos recibido con mucha complacencia el requerimiento presentado por usted, dando a conocer que la señora **ZULEMA MARISOL REYES SUÁREZ**, estudiante de la Carrera de Administración Pública, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, propone elaborar el tema de tesis **"DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA"**, que evidentemente aportará para el desarrollo sostenido y sustentable de esta jurisdicción cantonal, por lo que se le concede la correspondiente autorización para que pueda ejecutar dicha investigación.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración más distinguida.

Cordialmente,


Ing. Otto Vera Palacios
ALCALDE DEL CANTÓN



**GOBIERNO MUNICIPAL DE SANTA ELENA**

AV. 18 DE AGOSTO Y CALLE 10 DE AGOSTO
TELE: 2940809 - FAX: 2940374
SANTA ELENA - ECUADOR

953221990

ANEXO N° 2 Formato de Encuesta y Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA

Objetivo: Evaluar la incidencia de los procedimientos administrativos mediante un estudio que involucre a servidores municipales que optimice las funciones y atribuciones de la dirección de Talento Humano del GAD municipal de Santa Elena.

Edad:Sexo:

Marque con un X, según estime conveniente:

1. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos del GAD Municipal de Santa Elena?
Totalmente Poco
Parcialmente Nada
2. ¿En qué rango considera la cultura organizacional para con el GAD Municipal de Santa Elena?
Muy alto Medio
Alto Bajo
3. ¿Se ha realizado un diagnóstico participativo referente a la gestión por procesos que debería ejecutarse en el GAD Municipal de Santa Elena?
Siempre A veces
Ocasionalmente Nunca
4. ¿Considera que un manual de procedimientos administrativos mejorará la ejecución de los procesos del talento humano del GAD Municipal de Santa Elena?
Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Indiferente
5. ¿Los procesos administrativos que se realizan en el GAD Municipal de Santa Elena están alineados con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales?
Totalmente Poco
Parcialmente Nada
6. ¿Para el cumplimiento de los procesos administrativos se cuenta con indicadores que ayude a medir el grado de eficiencia del GAD Municipal de Santa Elena?
Definitivamente Sí Definitivamente No
Parcialmente Sí Parcialmente No

7. ¿Usted ha participado en la definición de estrategias con el fin de fortalecer los procesos de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena??

Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿La Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena cuenta con un plan de mitigación de riesgo, así como lo establece las Normas de Control Interno?

Definitivamente Sí	<input type="checkbox"/>	Definitivamente No	<input type="checkbox"/>
Parcialmente Sí	<input type="checkbox"/>	Parcialmente No	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cree usted que los procesos que ejecuta el talento humano del GAD Municipal de Santa Elena, son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos administrativos?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cree usted que las tareas y responsabilidades son ejecutadas en base a un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos actualizado?

Definitivamente Sí	<input type="checkbox"/>	Definitivamente No	<input type="checkbox"/>
Parcialmente Sí	<input type="checkbox"/>	Parcialmente No	<input type="checkbox"/>

11. ¿El talento humano del GAD Municipal de Santa Elena cumple con el perfil adecuado y las competencias para con el puesto de trabajo designado?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

12. ¿En qué rango califica la aplicación de la tecnología de procesos empleada por el GAD Municipal de Santa Elena?

Muy alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

13. ¿Las funciones y atribuciones que usted realiza en el GAD Municipal de Santa Elena están acorde al grado de responsabilidad establecido en su nombramiento?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

14. ¿Valore la comunicación entre el nivel ejecutivo y el nivel operativo del GAD Municipal de Santa Elena?

Muy alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

15. ¿Considera usted que el diseño de un manual de procedimientos optimizará las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Elena?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!..



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**






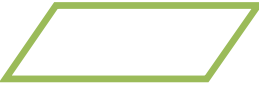

**ENTREVISTA APLICADA A FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA**

Objetivo: Evaluar la incidencia de los procedimientos administrativos mediante un estudio que involucre a servidores municipales que optimice las funciones y atribuciones de la dirección de Talento Humano del GAD municipal de Santa Elena.

Entrevistado: Cargo:

1. ¿Cómo considera usted que existe una cultura organizacional del talento humano del GAD Municipal de Santa Elena?
2. ¿Cree usted que los procesos que se realizan en el GAD Municipal de Santa Elena están alineados con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales?
3. ¿Se ha realizado Evaluación de Riesgos a través de un Plan de la Dirección Talento Humano?
4. ¿Cuenta la Dirección de Talento Humano GAD Municipal de Santa Elena con un plan para administrar el riesgo, como lo establece las Normas de Control Interno?
5. ¿Cuáles son las causas por las que el GAD Municipal de Santa Elena no cuenta con un Plan de Mitigación para enfrentar el riesgo administrativo?
6. ¿Qué métodos se emplean en la tecnología de procesos del GAD Municipal de Santa Elena?
7. ¿Cómo considera usted la comunicación entre el nivel ejecutivo y el nivel operativo del GAD Municipal del cantón Santa Elena?
8. ¿La capacitación en procedimientos administrativos ha afectado al desarrollo de competencias del talento humano del GAD Municipal de Santa Elena?
9. ¿Considera usted que el diseño de un manual de procedimientos optimizará la funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano GAD Municipal de Santa Elena?

ANEXO N° 3 Simbología utilizada en los Flujogramas

SIMBOLOGÍA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	INICIO O FIN	Señala donde inicia o termina el proceso o acción
	PROCESO	Representa la acción de una o más actividades del procedimiento, tareas o actividades que se llevan a cabo.
	DECISIÓN	Indica posibles alternativas, punto donde se toman decisiones
	CONECTOR MISMA PÁGINA	Representa el enlace de actividades con otra dentro del diagrama, se refiere a la conexión dentro de una misma página.
	LÍNEA DE FLUJO O ACCIÓN	Indica el sentido de la ejecución de las acciones.
	ENTRADA Y SALIDA DE DATOS	Indica el ingreso y salida de los datos que se van a ejecutar
	DOCUMENTO	Se la utiliza para hacer referencia a un documento específico que interviene en el procedimiento.

ANEXO N° 4 Fotografías de la investigación realizada

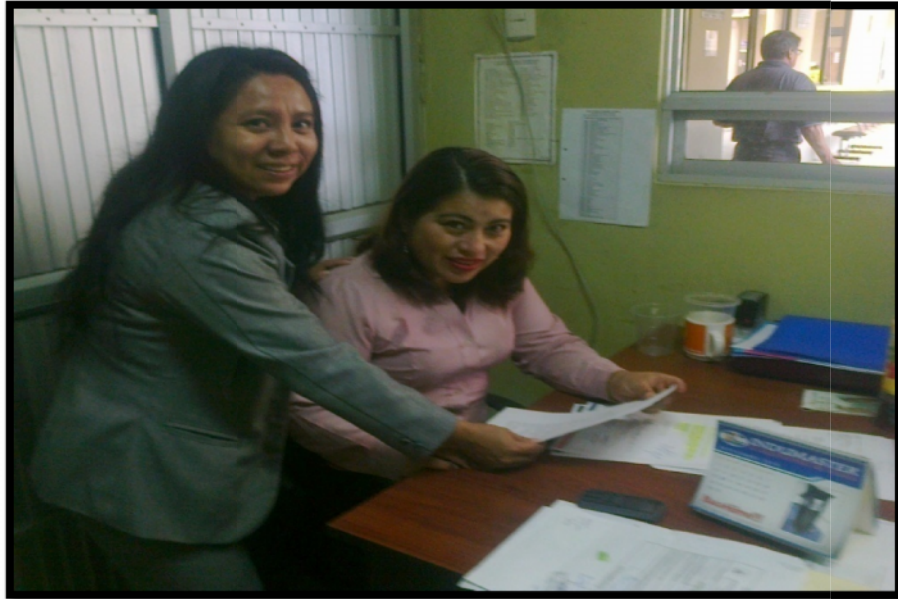


Foto 1. Encuesta a la Asistente de la Dirección de Talento Humano



Foto 2. Encuesta a la Asistente del Departamento de Desarrollo Urbano



Foto 3. Encuesta al Asistente del Departamento de Sistema

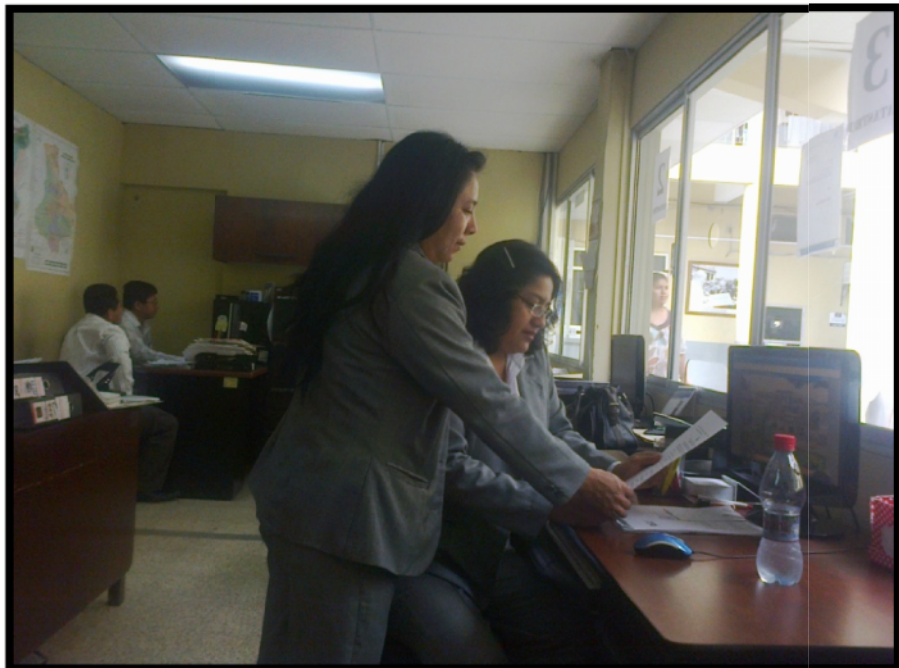


Foto 4. Encuesta a la Asistente del Departamento de Catastro



Foto 5. Encuesta al Director de Talento Humano

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Gestión

Se define a la gestión como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas en un tiempo determinado.

Procedimiento

Es la descripción detallada del método diseñado para ejecutar determinadas operaciones, se trata de una serie de pasos definidos para realizar un trabajo de forma correcta

Administración

Es el acto de gestionar o dirigir una empresa, negocio u organizaciones, personas y recursos con el fin de alcanzar los objetivos definidos, se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de normas, principios, normas o leyes.

Administración Pública

Constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Método

Camino a seguir a través de una serie de pasos que están vinculados mediante un proceso sistemático y obtener un resultado propuesto.

Control

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Eficiencia

Este término se relaciona con la utilización adecuada de los recursos en el desarrollo de las actividades institucionales, a efectos de cumplir con la misión encomendada por la Constitución y la Ley.

Eficacia

Consiste el lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas o los resultados esperados.

Calidad

Es el conjunto de características que tiene un producto y responde a las necesidades del cliente en la elaboración y la ejecución del mismo.

Acciones

Son las estrategias y su aplicación de las acciones para manejar el riesgo, las mismas que permiten reducirlo.