

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS BASADO EN PROCESOS CON ORIENTACIÓN A UN COMPONENTE TECNOLÓGICO PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FERNANDO DAVID TORRES ACOSTA

MARIO ARCESIO DUQUE COLLAGUAZO

davotowers@hotmail.com / mario.duque@hotmail.com

Director: Karla María Alvarado Ramírez, M.A.

kalvaradiramirez@gmail.com

2016



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de tesis de grado presentado por FERNANDO DAVID TORRES ACOSTA y MARIO ARCESIO DUQUE COLLAGUAZO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha 10 de junio de 2015.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Dr. Klever Efraín Naranjo
DECANO

DECLARACIÓN

Nosotros, Fernando David Torres Acosta y Mario Arcesio Duque Collaguazo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Fernando David Torres Acosta

Mario Arcesio Duque Collaguazo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Fernando David Torres Acosta y Mario Arcesio Duque Collaguazo, bajo mi supervisión.

Karla María Alvarado Ramírez, M.A.
DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por ser el pilar fundamental en nuestras vidas, a nuestras esposas y a nuestras familias quienes siempre supieron estar a nuestro lado con su profundo apoyo y confianza en todas las etapas que hemos cursado.

A la Escuela Politécnica Nacional en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y a los profesores que supieron inculcar en nosotros valores y el conocimiento para poder realizar la presente investigación.

A nuestra tutora la Ingeniera Karla María Alvarado Ramírez, por su guía, apoyo y amistad brindada para la realización de la presente obra.

Al Servicio de Rentas Internas por ser una plataforma de aprendizaje y conocimientos que nos ha fortalecido en la vida profesional.

A la gran amistad que hemos cultivado y mantenemos desde la vida universitaria y profesional.

DEDICATORIA

A nuestras esposas por el amor, apoyo y comprensión que supieron brindarnos en cada momento dándonos fortaleza para continuar.

A nuestras familias por el apoyo incondicional brindado para seguir adelante y poder lograr culminar un reto académico que nos propusimos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	7
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	4
1.1.1 HISTORIA	4
1.1.2 MISIÓN.....	5
1.1.3 VISIÓN	6
1.1.3.1 Visión de la Dirección Nacional de Talento Humano.....	6
1.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SRI.....	6
1.1.4.1 Objetivos estratégicos de la Dirección Nacional de Talento Humano.....	7
1.1.5 VALORES Y PRINCIPIOS DEL SRI.....	7
1.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.....	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.1.1 ADMISIÓN DE PERSONAS	18
2.1.1.1 Reclutamiento de personas.....	18

2.1.1.2	Selección de personas.....	20
2.1.2	APLICACIÓN DE PERSONAS.....	23
2.1.2.1	Orientación de personas.....	23
2.1.2.2	Diseño de puestos de trabajo.....	23
2.1.2.3	Evaluación del desempeño.....	24
2.1.3	COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	24
2.1.3.1	Remuneración.....	25
2.1.3.2	Programas de incentivos.....	25
2.1.3.3	Beneficios y servicios sociales.....	26
2.1.4	DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.....	27
2.1.4.1	Entrenamiento.....	28
2.1.4.2	Desarrollo personal.....	28
2.1.4.3	Desarrollo organizacional.....	30
2.1.5	MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES.....	31
2.1.5.1	Relaciones con los empleados.....	31
2.1.5.2	Higiene, seguridad y calidad de vida.....	32
2.1.6	MONITOREO DE LAS PERSONAS.....	34
2.1.6.1	Banco de datos de recursos humanos.....	34
2.1.6.2	Sistema de información de recursos humanos.....	35
2.2	GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	36
2.2.1	TIPOS DE COMPETENCIAS.....	37
2.2.2	PERFILES POR COMPETENCIAS.....	38
2.3	GESTIÓN POR PROCESOS.....	44
2.3.1	TIPOS DE PROCESOS.....	46
2.3.2	ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.....	46
2.3.3	FACTORES DE UN PROCESO.....	47
2.3.4	CADENA DE VALOR.....	47
2.3.5	MAPA DE PROCESOS.....	49
2.3.6	FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN.....	49
2.4	NORMATIVA LEGAL PARA EL SECTOR PÚBLICO.....	51
3.	METODOLOGÍA.....	55
3.1	DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	55

3.2	DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS.	56
3.2.1	ALCANCE	56
3.2.2	EXCLUSIONES	56
3.3	PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO	57
3.3.1	DEFINICIONES	57
3.3.2	IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS	57
3.3.3	DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO	58
3.3.4	SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR	59
3.3.5	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO	60
3.3.6	REDISEÑO DE LOS PROCESOS	62
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES	64
4.1	EJECUCIÓN DEL REDISEÑO EN PROCESOS DE TALENTO HUMANO	64
4.1.1	IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO	64
4.1.2	DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO	70
4.1.3	SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR	70
4.1.4	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO	76
4.1.5	REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO	79
4.2	MODELO INTEGRAL DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS BASADO EN PROCESOS CON ORIENTACIÓN A UN COMPONENTE TECNOLÓGICO PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (PILOTO)	130
4.3	PILOTO DE INTEGRACIÓN	131
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
	REFERENCIAS	142
	ANEXOS	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- Estructura Orgánica - Dirección Nacional	11
Figura 2.- Estructura de los subsistemas de Talento Humano	18
Figura 3.- Modelo del Iceberg	38
Figura 4.- Gráficos para flujo diagramación.....	50
Figura 5.- Metodología para rediseño de procesos de Talento Humano, SRI	57
Figura 6.- Matriz de Priorización y Selección de Procesos	60
Figura 7.- SIPOC	61
Figura 8.- Estructura Orgánica de procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano.....	64
Figura 9.- Propuesta de procesos para Talento Humano	70
Figura 10.- Flujos diagramados de procesos de talento humano	129
Figura 11.- Modelo Integral de Talento Humano	130
Figura 12. Piloto de Integración de procesos.....	132
Figura 13. Módulo Clasificación de Puestos	132
Figura 14. Descriptivo y perfil del Puesto	133
Figura 15. Reporte de Evaluación del Desempeño	137
Figura 16.- Proceso de Clasificación de Puestos	138
Figura 17.- Proceso de Evaluación del Desempeño	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.- Gradación de factores.....	41
Tabla 2.- Factores de priorización	71
Tabla 3.- Matriz de criterios para definir integración sistemática	72
Tabla 4.- Rangos de integralidad.....	73
Tabla 5.- Definición de integralidad.....	73
Tabla 6.- Alcance de procesos de talento humano.....	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.- Ejemplo de perfil de puesto	143
Anexo B.- Actas de reunión con los Coordinadores de los procesos de Talento Humano.	151
Anexo C.- Acta de reunión de expectativas de la gestión de Talento Humano.	164
Anexo D.- Diccionario de Competencias del Servicio de Rentas Internas.	168
Anexo E.- Archivo Excel Piloto del Sistema Integral de Talento Humano para los procesos de Clasificación de Puestos y Evaluación del Desempeño.	174

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la implementación de un sistema de talento humano para el Servicio de Rentas Internas, que permita tener una visión integral de los macro procesos, procesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano dentro de la Institución, con una diagramación de los mismos orientada a competencias y a una herramienta tecnológica.

El problema de investigación responde a la falta de integralidad en los procesos de talento humano y la dependencia de un sistema caduco orientado al pago de nómina. El presente trabajo de investigación permitirá tener un mapa de procesos para la Gestión de Talento Humano, con alcances definidos, productos establecidos y una visión holística de los subsistemas en mención.

La parte final de este trabajo responde a un ejemplo a manera de piloto de dos subsistemas de talento humano que son: Clasificación de Puestos y Evaluación de Desempeño, mediante los cuales se evidencia que el sistema integral de procesos basado en competencias con una orientación a un aplicativo tecnológico propuesto, es viable para el beneficio de la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.

ABSTRACT

This research involves the implementation of a human talent system to the Internal Revenue Service, which allows a comprehensive view of the macro processes, processes and threads of the Human Resource Management within the institution, with a layout of these processes aimed at both skills and as a technological tool.

The research problem responds to the lack of comprehensiveness in the human talent processes and dependency-oriented to a payroll outdated system. This research will allow having a process map for Human Resource Management, with a defined scope, established products and a holistic view of the subsystems previously described.

The final part of this work responds to an example as a pilot of two subsystems of human talent which are: Job Classification and Performance Evaluation, whereby it is evident that the whole system based on skills with an orientation to a proposed technological application, is viable and brings much benefit to the Human Resource - National Leadership of the Internal Revenue Service.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano requiere de varios elementos para una adecuada administración que coadyuven al cumplimiento de objetivos institucionales; así, el principal elemento, corresponde a las personas que conforman las organizaciones, el talento del ser humano es el potencial intelectual de cada individuo sobre una área del conocimiento específica y su habilidad para aplicar ese conocimiento en tareas puntuales, así como sus demás capacidades, experiencias, aptitudes, motivaciones e intereses personales que inciden en la producción de resultados.

Otro elemento para una adecuada gestión del talento humano son los procesos internos que se generan en cada unidad administrativa, los cuales deben estar claramente identificados y levantados con la finalidad de medir el nivel de eficiencia y el porcentaje de aportación al cumplimiento de resultados y objetivos establecidos por la organización.

Asimismo, se requiere disponer de herramientas informáticas que permitan guardar y acceder de manera oportuna, eficiente y confiable a toda la información del personal en cada uno de los subsistemas; y, a su vez, facilite la generación de reportes, procesamiento de datos, estadísticas, entre otros medidores de gestión, que permitan la optimización de la administración del talento humano.

Finalmente, es preciso conocer y aplicar de manera adecuada la normativa legal vigente, que regula las actividades de contratación, permanencia y desarrollo del talento humano en el sector público ecuatoriano, elementos que, entre otros, aportan para una eficiente gestión del talento humano.

Con fundamento en estos elementos y para objeto de la presente investigación, se ha tomado como muestra a la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, en donde se ha evidenciado que la organización en el trabajo

responde a una visión empírica de procesos, ya que muchos de ellos se encuentran sin levantar y los pocos procesos levantados no poseen una debida caracterización y definición de su alcance, esto ha ocasionado una falta de integralidad y la creación de silos de información entre las diferentes áreas de la Dirección Nacional de Talento Humano.

Por otra parte, el sistema informático de talento humano denominado "SIGETH", utilizado en el Servicio de Rentas Internas, se ha limitado al pago de las remuneraciones y gestión documental, a través del registro de acciones de personal de los movimientos administrativos efectuados a los servidores públicos de la institución, sin considerar la interrelación de todos los procesos de los subsistemas de Talento Humano, ni las competencias establecidas en el Manual de Puestos Institucional.

En tal razón, el presente trabajo de investigación, propone el desarrollo e implementación de un Sistema Integral de Talento Humano por competencias, basado en procesos, con orientación a un componente tecnológico para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, con el objetivo de integrar todos los procesos y a la vez tener una herramienta eficiente y efectiva para la óptima administración del talento humano.

En el Capítulo Uno: Introducción, se tratará sobre las generalidades y antecedentes de la institución para conocer su misión, visión, objetivos estratégicos, valores, organización y planteamiento del problema.

El Capítulo Dos: Marco Teórico, dará a conocer la teoría sobre los subsistemas de talento humano, las competencias de los seres humanos aplicadas a la organización y la gestión de procesos.

Por su parte, el Capítulo Tres: Metodología, establecerá el esquema para el levantamiento de procesos en los diferentes subsistemas de talento humano.

El Capítulo Cuatro: Resultados y Discusiones, desarrollará la metodología establecida para el levantamiento de procesos de talento humano, su caracterización y mapeo, insumo fundamental para establecer un modelo integral de talento humano y comprobar su integración, tomando como ejemplo a los procesos de Clasificación de Puestos y Evaluación del Desempeño, a través de un piloto desarrollado en Excel.

Finalmente, en el Capítulo Cinco, se establecerán conclusiones y recomendaciones en base al aprendizaje obtenido y al desarrollo de la investigación.

1.1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1 HISTORIA

En 1997, el Congreso Nacional consideró indispensable modernizar la administración de rentas internas, que hasta ese entonces estuvo administrada por el Ministerio de Finanzas, a través de la Dirección General de Rentas. El principal objetivo de esta modernización fue incrementar las recaudaciones que garantizan el financiamiento del presupuesto del estado, reducir la evasión y fraude fiscal en los contribuyentes; e incrementar los niveles de moralidad tributaria en el país. En este sentido, se aprueba la creación del Servicio de Rentas Internas (SRI) mediante la Ley No. 41 del 13 de noviembre de 1997, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 02 de diciembre de 1997.

Desde entonces la administración tributaria ha evolucionado, consolidándose actualmente en una institución con reconocimiento social y gubernamental por sus altos niveles de recaudación.

El Servicio de Rentas Internas mantiene una estructura organizacional por procesos, con una oficina central encargada del establecimiento de políticas y lineamientos para toda la organización; y nueve direcciones zonales, encargadas de operativizar la gestión tributaria, con énfasis en la atención al contribuyente mediante la implementación de servicios tecnológicos que asisten al mismo en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

La recaudación de impuestos administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) en los últimos dieciocho años incrementó su valor, pasando de US \$ 1.423,4 millones de dólares en el año 1997 a US \$ 13.950 millones de dólares en el año 2015, cifra tomadas de las estadísticas del SRI a diciembre 2015.

Los tributos que administra el Servicio de Rentas Internas son los siguientes:

1. Impuestos sobre la Renta, Utilidades y Ganancias de Capital

- Impuesto a la Renta
- Impuesto a los Ingresos Extraordinarios

2. Impuestos sobre la Propiedad

- Impuesto a las Tierras Rurales
- Impuesto a los Activos en el Exterior
- Impuesto sobre la Propiedad de los Vehículos Motorizados

3. Impuestos Generales sobre el Consumo

- IVA – Impuesto al Valor Agregado

4. Impuestos Selectivos

- ICE – Impuesto a los Consumos Especiales

5. Impuestos sobre Transacciones Financieras

- Impuesto a la Salida de Divisas

6. Impuestos ambientales (verdes)

- Impuesto a la compra de vehículos usados
- Impuesto ambiental a la contaminación vehicular
- Impuesto redimible a las botellas plásticas

1.1.2 MISIÓN

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la

Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social (Registro Oficial, 2014).

1.1.3 VISIÓN

Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.

Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal (Registro Oficial, 2014).

1.1.3.1 Visión de la Dirección Nacional de Talento Humano

Ser una unidad estratégica que promueve el bienestar y el desarrollo integral de nuestro talento humano hacia la consecución de los objetivos institucionales basados en la práctica de los valores del Servicio de Rentas Internas. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

1.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SRI

- Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.
- Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.
- Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
- Incrementar la eficiencia operacional.

- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto (Servicio de Rentas Internas, 2012)

1.1.4.1 Objetivos estratégicos de la Dirección Nacional de Talento Humano

La Dirección Nacional de Talento Humano cuenta con dos objetivos estratégicos que se fueron establecidos dentro del Plan Estratégico Institucional 2012-2015:

- Incrementar el desarrollo profesional y bienestar del talento humano MEDIANTE la ejecución de programas de capacitación y salud ocupacional con un enfoque ético.
- Incrementar la eficiencia en la aplicación de los subsistemas de planificación del talento humano MEDIANTE la implementación de un modelo de planificación, descripción, valoración, clasificación y evaluación del desempeño. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

1.1.5 VALORES Y PRINCIPIOS DEL SRI

De acuerdo a lo establecido en el artículo 3 del Código de Ética del SRI, las actuaciones y conductas de los servidores deberán regirse conforme los siguientes valores y principios:

1.- Conocimiento y cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y de la legislación ecuatoriana.- Las actuaciones y conductas del personal del Servicio de Rentas Internas deben guardar conformidad con las disposiciones constitucionales y legales.

2.- Confidencialidad o reserva.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener la confidencialidad o reserva de la información que esta Administración Tributaria custodia, conforme a la ley.

3. Vocación de Servicio.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener una actitud orientada al servicio y caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a las ciudadanas y los ciudadanos; y a sus compañeros de trabajo.

4.- Honradez.- Las actuaciones y conductas de las servidoras y los servidores del Servicio de Rentas Internas deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie a través de la dispensa de favores o servicios especiales en el desempeño de su cargo, ni recibir beneficios ni remuneraciones adicionales a los que legalmente tengan derecho.

5.- Honestidad.- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad, rectitud y justicia.

6.- Responsabilidad social.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar hacerle bien al país, mediante la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, convirtiéndose en un referente en el sector público ecuatoriano e internacional, con el objetivo de mejorar la situación competitiva de la sociedad y su autoestima así como la del sector público, creando ciudadanía fiscal.

7.- Responsabilidad ambiental.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe manifestar en sus actuaciones respeto al medio ambiente y al ecosistema, promoviendo el uso racional de los medios y herramientas de trabajo, conducta que se reflejará en nuestras actividades profesionales y personales.

8.- Transparencia y participación.- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la Administración; tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal manera que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, normas y demás información generada por la institución, permitiendo la participación social.

9.- Compromiso.- El personal del Servicio de Rentas Internas tiene la aptitud y actitud de colaboración con la institución, prestando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.

10.- Equidad.- El personal del Servicio de Rentas Internas fomentará el cumplimiento y aplicación de los derechos y garantías de las ciudadanas y de los ciudadanos, en un ambiente de justicia.

11.- Respeto.- El personal del Servicio de Rentas Internas propenderá el establecimiento de relaciones interpersonales sanas en un marco de tolerancia y observancia a los derechos y a la dignidad humana, en sus diferentes manifestaciones. Se propenderá el respeto a la interculturalidad y plurinacionalidad.

12.- Colaboración.- El personal del Servicio de Rentas Internas deberá tener predisposición para contribuir de manera activa en sus relaciones con su equipo de trabajo, con otros departamentos o áreas, e incluso con personal de otras entidades públicas, para el cumplimiento de los fines y logro de los objetivos institucionales.

13.- Solidaridad.- El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y, en general de los demás seres humanos. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

1.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

La estructura organizacional del Servicio de Rentas Internas, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos enfocados a la identificación de riesgos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico, misma que se encuentra plasmada en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (Registro Oficial, 2014)

Los procesos que elaboran los productos y servicios del Servicio de Rentas Internas, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los procesos que agregan valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.

Los procesos habilitantes de asesoría y apoyo están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

A continuación se indica gráficamente la estructura organizacional por procesos del SRI.

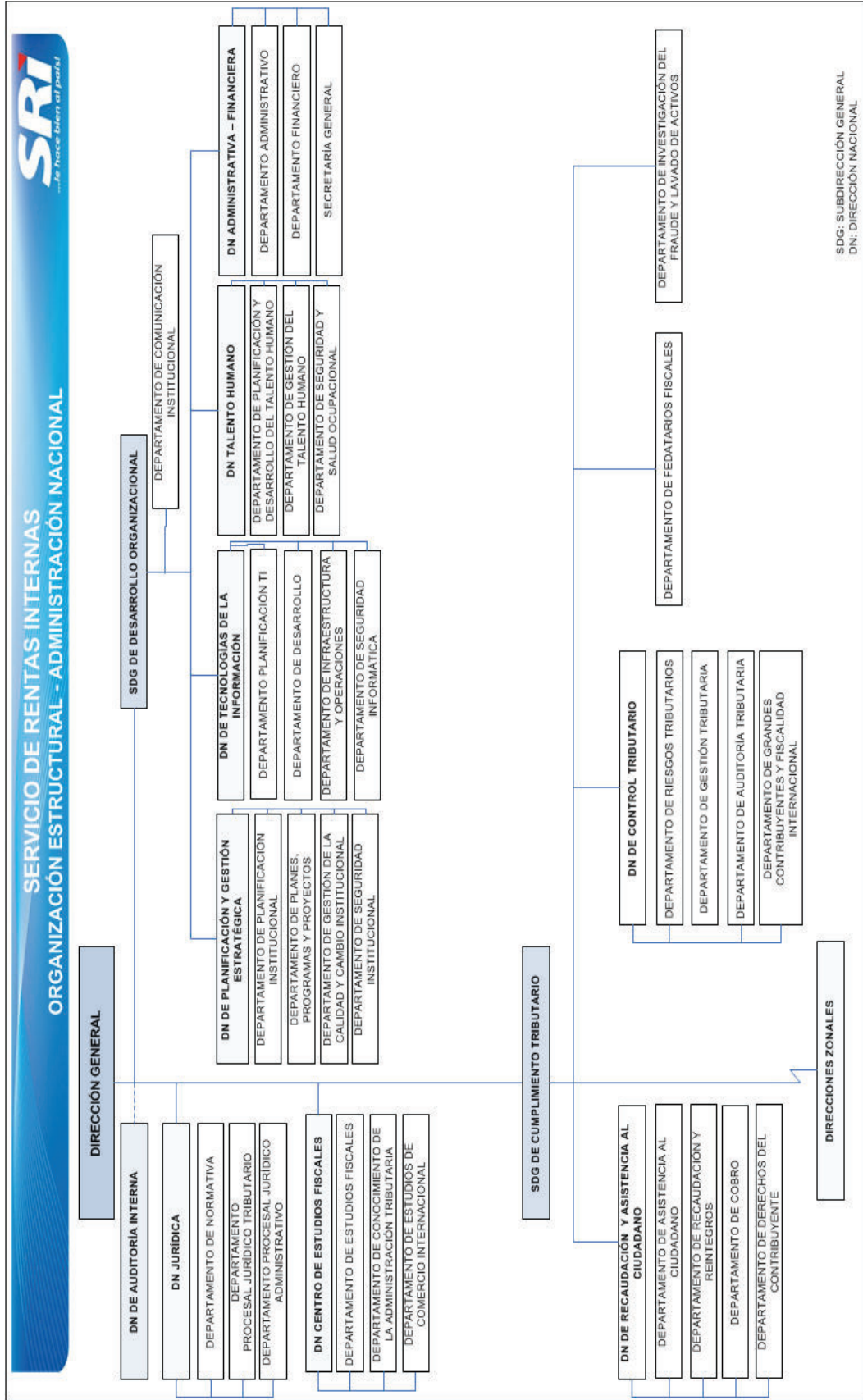


Figura 1.- Estructura Orgánica - Dirección Nacional

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de la observación y gestión laboral en la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas se ha podido presenciar que por temas normativos de exigencia en el sector público se ha aprobado en el mes de noviembre de 2014 la implementación del Estatuto Orgánico por Procesos, mismo que para los procesos habilitantes de apoyo como por ejemplo la Gestión de Talento Humano, su propuesta responde a una visión muy general, es decir, con procesos sin una debida caracterización y sin una definición óptima del alcance, lo que ha ocasionado que no exista una integración entre los procesos de talento humano ya que cada uno de los subsistemas trabaja en forma independiente creando silos de información y únicamente ejecutan las actividades que son competencia de cada unidad, cumpliendo con temas específicos de acuerdo a sus necesidades plasmadas en una estructura jerarquizada lo que ocasiona demoras y re-procesos.

Por otro lado, se cuenta con una normativa vigente limitada y un crecimiento sostenido de la Institución, mismo que ha generado inconvenientes en la atención al cliente interno al no satisfacer sus requerimientos de forma oportuna debido a la falta de un sistema de talento humano dinámico que permita la integración con los demás subsistemas para una alta optimización en todas sus fases.

Ahondando la problemática, se utiliza la aplicación informática denominada "SIGETH", cuya funcionalidad se ha limitado únicamente al pago de las remuneraciones y a una gestión documental a través de acciones de personal que registran los movimientos administrativos de los servidores públicos de la institución. Dicha aplicación informática presenta un serio problema que afecta a la sostenibilidad de la Dirección Nacional de Talento Humano en el tiempo, ya que actualmente es administrada por una sola persona que fue quien la desarrolló, generando una dependencia hacia ella y a su conocimiento informático ya que no

se ha realizado replica alguna o entregado un manual de uso para su administración y cambios que se requieran en el presente o futuro.

Por lo tanto, al ser el Servicio de Rentas Internas una institución estratégica para la recaudación de fondos que aportan al presupuesto general del estado y que se encuentra en constante evolución, requiere tener una administración eficiente y oportuna de su principal activo que es el talento humano, por lo que de mantenerse el panorama actual dentro de la Institución existiría un enorme riesgo que repercutiría en los intereses institucionales, por lo que se ha visto la necesidad de proponer un sistema integral de talento humano basado en procesos con orientación a un componente tecnológico para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.

Dicho sistema, se fundamentará en la caracterización, diseño, rediseño y levantamiento de todos los procesos que integran la Gestión del Talento Humano, enfatizando un piloto de prueba que permita ver la interacción entre los procesos de Clasificación de Puestos y Evaluación del Desempeño.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede desarrollar un sistema integral de talento humano por competencias basado en procesos y orientado a un componente tecnológico para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas?

¿Cómo conocer la situación actual de los procesos de talento humano de la Dirección Nacional de Talento Humano del SRI?

¿De qué manera se puede diseñar e integrar los procesos de talento humano conforme a la normativa vigente?

¿Cómo se puede desarrollar el mapa de proceso de la gestión del talento humano?

¿Cómo se puede establecer las primeras evidencias del sistema integral de talento humano por competencias basado en procesos?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Desarrollar e implementar un sistema integral de talento humano por competencias basado en procesos y orientado a un componente tecnológico para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de los procesos de talento humano para conocer la línea base sobre la cual se podrá integrar los procesos.
- Diseñar e integrar los procesos de talento humano conforme a la normativa vigente.
- Desarrollar el mapa de proceso correspondiente a la gestión de talento humano.
- Implementar un piloto de prueba que permita ver la interacción entre los procesos de Clasificación de puestos y Evaluación del desempeño.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Una adecuada gestión del talento humano en toda organización, coadyuva al logro de objetivos institucionales, y en este propósito una óptima estructura por procesos permite integrar todos los subsistemas de talento humano enmarcándose en la normativa vigente y facilitando la operatividad en su gestión y la toma de decisiones gerenciales a nivel estratégico.

Al poder integrar todos los procesos de talento humano se puede establecer la interrelación que tiene cada subsistema de talento humano, así como los cuellos de botella que afectan al normal flujo de la información. De esta manera se podrá gestionar la estructura organizacional óptima para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.

Así mismo, se podrá contar con la línea base de procesos estandarizados que serán el punto de partida para poder sistematizarlos a través de una herramienta informática que permita la interrelación de los mismos.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Los métodos de investigación a utilizarse en el estudio de investigación, será de acuerdo a las necesidades y proyecciones planteadas en el tema de estudio, nuestra investigación se enfocará en el método: analítico-sintético y sistemático.

Por medio del método Analítico-sintético se logrará la separación de las partes de un proceso, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver la relación que existe entre los elementos que conforman dicho proceso como un todo; y a su vez, interrelacionar los procesos que correspondan para una integración total en la gestión del talento humano.

La metodología sistémica a través del análisis sistémico, como paso previo a la construcción del modelo, nos permitirá conocer un sistema y los fenómenos

futuros que pueda producir. Es así que mediante este método se revisará los procesos a partir de sus componentes y su secuencia, esa relación determina por un lado la estructura del proceso y por otro su dinámica e interrelación con los procesos intervinientes en la gestión del talento humano.

Instrumentos.- La obtención y análisis de datos primarios se estructurarán por medio de los siguientes instrumentos:

Entrevistas: Se realizarán conversaciones con los responsables de los procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano, para conocer su percepción acerca de los procesos de Talento Humano, el grado de madurez de los mismos, información levantada o existente de los procesos, entre otros aspectos, con la finalidad de conocer la situación actual de los procesos relacionados a la gestión del talento humano.

Focus Group: Se realizarán talleres de validación de procesos con los responsables de la Dirección Nacional de Talento Humano, por cuanto son los conocedores de los productos o servicios que se generan en cada una de sus unidades administrativas. En dichos talleres se elaborará un acta de los puntos tratados para poder obtener un entendimiento sobre la situación actual de los procesos relacionados a la gestión del talento humano.

Información bibliográfica: Deberá dirigirse al registro de hechos ejecutados en la institución y plasmados en los documentos institucionales como son instructivos, procedimientos, manuales, etc., que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad o tema que se investiga, así también se utilizarán libros que permitan conceptualizar el marco teórico en el desarrollo de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La palabra **talento** según la Real Academia Española significa capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Para (Chiavenato, 2002) en su libro Gestión del Talento Humano conceptualiza este término indicando su dependencia hacia aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, la actividad económica de la empresa, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otras variables importantes. También indica, que la gestión del talento humano permite la colaboración eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, tratando a las personas como socias de la organización, y como tales, proveedoras de habilidades, capacidades y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: el conocimiento.

Como socios de la organización son capaces de conducir a la empresa a la excelencia y al éxito, invirtiendo su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc., con la esperanza de recibir retornos como: mejores salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

A continuación se observará el esquema de los procesos de la gestión del talento humano, así como una breve descripción de cada uno de ellos:

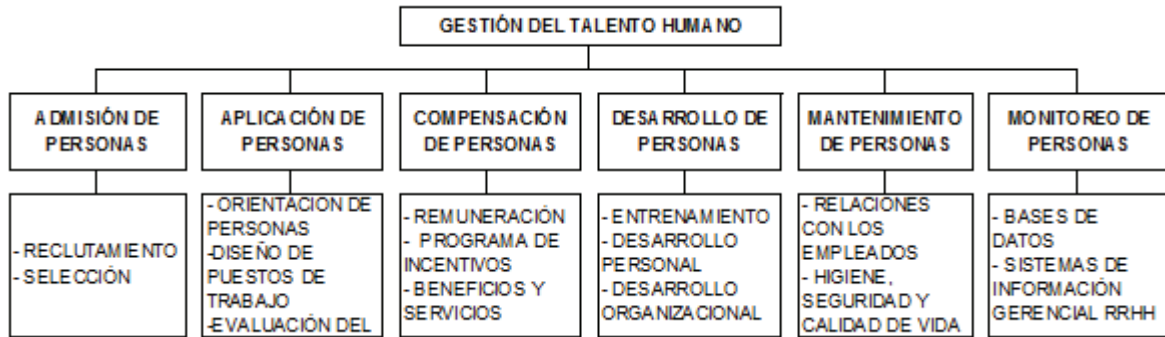


Figura 2.- Estructura de los subsistemas de Talento Humano (Chiavenato, 2002)

2.1.1 ADMISIÓN DE PERSONAS

Los procesos de admisión de personas se hallan relacionados con el suministro de personas en la organización, estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas; así como su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2002)

2.1.1.1 Reclutamiento de personas

Es el proceso mediante el cual se atrae candidatos con características específicas para un determinado puesto de trabajo dentro de una organización; la cual oferta al mercado, sus vacantes y necesidades de personal como oportunidades de empleo, en conclusión el reclutamiento para que sea efectivo debe contar con la mayor cantidad de candidatos, que pasan a ser el insumo principal del siguiente proceso que es la selección de personal.

Existen muchas metodologías para reclutar personal; sin embargo, mínimo se debe considerar las siguientes fases: Investigación interna (personas que requiere la organización), Investigación externa (lo que el mercado laboral ofrece), y técnicas de reclutamiento por aplicar.

INVESTIGACIÓN INTERNA.- Consiste en la verificación de personal interno que pueda solventar las necesidades de personal dentro de la organización a corto, mediano y largo plazo. Esta investigación interna de personal trae buenos resultados cuando las organizaciones han alcanzado altos niveles de madurez en todos los procesos de talento humano, y cuentan con planes de sucesión, formación, desarrollo que permite reemplazar fácilmente cualquier necesidad de personal.

INVESTIGACIÓN EXTERNA.- Consiste en la identificación de personal que se encuentra en el mercado laboral externo, este análisis de candidatos atiende a diferentes necesidades de la organización, y busca entender las diferentes expectativas y aspiraciones de los futuros aspirantes, para lo cual se utilizan diversos medios de comunicación dependiendo del personal que se necesite.

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.- Son los medios o herramientas mediante los cuales se pretende llegar al candidato más deseado para la organización; y este proceso dependerá de la decisión de hacerlo a través de un reclutamiento interno o externo. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización.

Reclutamiento interno.- es cuando al presentarse una determinada vacante la empresa trata de llenarlo mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascensos. Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas a saber:

- Resultados obtenidos en las pruebas de selección a su ingreso
- Resultados de evaluaciones del desempeño interno
- Resultados de los programas de entrenamiento en los que participó
- Análisis y descripción del cargo actual y del nuevo que esta por ocupar
- Condiciones de ascenso y sustitución del cargo anterior, etc.

Reclutamiento externo.- cuando exista una vacante se intenta llenarla con personas de afuera de la organización, incide sobre candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras empresas y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente
- Candidatos presentados por empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales
- Agencias de reclutamiento
- Anuncios en diarios, revistas, etc. (Chiavenato, 2002)

2.1.1.2 Selección de personas

Para (Ivancevich, 1995) en su libro Human Resource Management menciona que: “La selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

La selección de personas funciona como un filtro, que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización, las que presenten características deseadas para el cargo ofrecido y aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse y desempeñarlo bien de acuerdo a las necesidades de la organización tratando de mantener o aumentar la eficacia de la misma, por lo cual; a selección configura un proceso de comparación y decisión. (Milkovich & Boudreau, 1994)

PROCESO DE COMPARACIÓN.- este proceso sigue dos variables, los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos, en la primera se debe realizar un análisis y descripción del cargo (x) y en la segunda un estudio de las características del candidato evaluadas mediante técnicas de selección (y) en donde si (x) es mayor que (y) el candidato no reúne las condiciones ideales para

ocupar el cargo, en cambio cuando (x) es igual que (y) el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo, y cuando x) es menor que (y) el candidato tiene mayores condiciones que las exigidas para el cargo y esta superdotado para el puesto.

PROCESO DE DECISIÓN.- una vez establecida la comparación entre las características exigidas para el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan con las exigencias y merezcan la oportunidad de ser postulados para lo cual se elegirá las técnicas de selección más adecuadas las cuales pueden clasificarse en cinco grupos:

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Entrevistas de selección.- es la técnica más utilizada, como un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, y debe ser conducida por un moderador con habilidades específicas para indagar y obtener la información deseada. Las entrevistas pueden ser de cuatro tipos:

- **Entrevista estandarizada por completo.-** se realiza preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación y pueden asumir variedad de formas como: selección múltiple, verdadero o falso, si /no, etc.
- **Entrevista estandarizada solo en cuanto a preguntas.-** se elaboran las preguntas con anticipación y permiten una respuesta abierta, el entrevistador realiza las preguntas y recoge las respuestas del candidato.

- **Entrevista dirigida.-** esta no especifica el tipo de preguntas a realizarse, sino el tipo de respuesta deseada para lo cual el entrevistador debe saber formular las preguntas.
- **Entrevista no dirigida.-** Es totalmente libre en donde no existe un libreto establecido sino que a manera de conversatorio, el moderador debe aplicar su experiencia de acuerdo al nivel de profundidad que le quiera dar a la entrevista.

Pruebas de conocimiento o capacidad.- son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento profesional o técnico de manera general y específica, exigidos por el puesto de trabajo. Las pruebas deben ser objetivas para conseguir los resultados deseados, y así detectar el grado de capacidad o habilidad para el desarrollo de ciertas tareas, estas pruebas pueden ser orales, escritas, de realización o ejecución.

Pruebas psicométricas.- es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.; se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de éstas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo, la aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de una persona para aprender determinada habilidad de comportamiento.

Pruebas de personalidad.- son instrumentos para evaluar los rasgos de personalidad que distinguen a una persona de otra, y son exigidos por el puesto de trabajo. Estas pruebas revelan características superficiales de las personas producidas por el carácter o temperamento de las mismas.

Técnicas de simulación.- son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento y experiencia exigidos por el puesto de trabajo, se basa en dinámicas de grupo, en donde cada participante ocupa un papel determinado de una problemática a

resolver, mientras que un jurado, que son los entrevistadores, califican el comportamiento de los aspirantes para resolver determinado problema o caso. (Milkovich & Boudreau, 1994)

2.1.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

Consiste en el proceso de asignar y posicionar a las personas en sus actividades dentro de la organización, cada individuo tiene un papel que cumplir mediante un determinado cargo, algunos papeles pueden ser obvios en virtud de su conocimiento, o pueden ser comunicados por otros miembros de la empresa que solicitan de su comportamiento para atender las expectativas de sus propios cargos, los cuales deben ser cumplidos con la máxima eficacia, para después ser evaluarlos en cuanto a su desempeño. (Chiavenato, 2002)

2.1.2.1 Orientación de personas

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a una persona contratada a su ingreso a la organización, o a su cambio a una nueva unidad administrativa dentro de la misma, el objetivo es ayudarla en sus nuevas funciones, introduciendo un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

Existen diferentes etapas para inducir a una persona nueva, entre ellas está la inducción a la organización, introducción al puesto de trabajo, introducción a la cultura organizacional, etc. (Chiavenato, 2002)

2.1.2.2 Diseño de puestos de trabajo

Conceptualmente el diseño de un puesto de trabajo se refiere a describir todas las actividades que va a desempeñar una persona, así como las competencias necesarias requeridas, indicadores de evaluación, necesidades de capacitación,

herramientas propias del puesto, etc., para lo cual el puesto a diseñar debe constar en una estructura organizacional establecida, donde se define su nivel jerárquico y subordinados.

En resumen debemos dar respuesta a las siguientes interrogantes cuando describimos un puesto:

¿Qué hace?

¿Cuándo lo hace?

¿Cómo lo hace?

¿Dónde lo hace?

¿Por qué lo hace? (Chiavenato, 2002)

2.1.2.3 Evaluación del desempeño

En el proceso de evaluación del desempeño se mide el grado de cumplimiento en la ejecución de las actividades del puesto, así como también el nivel de desarrollo de las competencias y habilidades requeridas, con el fin de establecer la brecha entre el trabajo actual frente al trabajo requerido para la institución. Esta comparación permitirá detectar las necesidades de capacitación y reducir los niveles de baja productividad.

Para que el proceso evaluativo tenga resultados óptimos se debe generar un plan de mejora, mismo que debe estar acompañado de retroalimentación y capacitación continua. (Chiavenato, 2002)

2.1.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

Los procesos de compensación para el personal constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales como los organizacionales que se deben alcanzar.

La palabra compensación significa retribución por los servicios de alguien, es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución de su desempeño dentro de la organización, y producen un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. (Chiavenato, 2002)

2.1.3.1 Remuneración

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo, nadie trabaja gratis, como socio de la organización cada empleado se interesa por invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio de una retribución económica adecuada, incluye tres componentes : sueldos, incentivos salariales y beneficios.

El primer componente son los sueldos que es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo sea esta intelectual o física; el segundo componente son los incentivos salariales los cuales son programas diseñados para recompensar a los empleados de buen desempeño por ejemplo con: bonos, participación en los resultados, etc. a título de recompensa por alcanzar los objetivos; y el tercer componente son los beneficios que se conceden a través de varios programas como son seguros de vida, transporte, restaurante, seguro médico, etc. (Chiavenato, 2002)

2.1.3.2 Programas de incentivos

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente; es preciso incentivarlas continuamente a cumplir las actividades de la mejor manera, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes para el futuro.

Los sistemas de recompensas constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización para aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo para alcanzar la misión de la empresa; incentivan el espíritu de equipo y trabajo en equipo; así como, incentivan acciones que den valor agregado a la organización, al cliente y a la persona. Los incentivos representan inversiones para la organización que deben proporcionar retornos en forma de contribuciones y para los empleados representan inversiones personales, debe mantenerse una balanza equilibrada de incentivos y contribuciones de tal manera que exista un permanente intercambio mediante el cual, cada una de las partes invierte para obtener retornos de la otra.

Existen varios tipos de recompensas o incentivos entre algunos tenemos:

- Relacionados con objetivos empresariales, como la ganancia o la pérdida y participan en los resultados anuales dirigido a ciertos niveles administrativos.
- Vinculadas al tiempo de servicio del empleado concedidos automáticamente en ciertos periodos según el desempeño demostrado.
- Relacionados con el desempeño claramente excepcional con el aumento salarial por mérito.
- Relacionadas con resultados departamentales se pueden compartir con el grupo en iguales porcentajes. (Chiavenato, 2002)

2.1.3.3 Beneficios y servicios sociales

A parte de la remuneración que se cancela a los empleados en recompensa a su trabajo, también se les facilita la vida y se les hace más agradable ofreciéndoles formas indirectas de compensación total como son los beneficios y servicios que se deberían comprar en el mercado con su salario si la organización no se los proporcionara.

Los beneficios son pagos y ventajas ofrecidos a los empleados en forma indirecta como adicionales de la remuneración por el derecho de pertenecer a la organización y se ofrecen para atraer y mantener al empleado. Existen beneficios legales y voluntarios que brindan las organizaciones; en cuanto a los beneficios sociales exigidos por la legislación laboral éstos son: décima tercera y cuarta remuneraciones, fondos de reserva, vacaciones y los beneficios de seguridad social exigidos por el IESS (Instituto ecuatoriano de seguridad social) que son las aportaciones del 11.45% por parte del servidor y el 9.65% por parte del empleador; y en cuanto a los beneficios voluntarios que son concedidos por libre decisión de las empresas y pueden ser entre otros: seguros de vida, transporte, bonos, préstamos empresariales, restaurantes, seguros médicos, clubs o complejos, guarderías, paseos, etc. (Chiavenato, 2002)

2.1.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación, representan la necesidad de traer del interior del ser humano todas sus potencialidades.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Los procesos de desarrollo implican tres partes que son:

- El entrenamiento
- El desarrollo personal y
- El desarrollo organizacional (Chiavenato, 2002)

2.1.4.1 Entrenamiento

Anteriormente el entrenamiento se consideraba como un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral, en la actualidad se considera al entrenamiento un medio para desarrollar competencias en la personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Mediante el entrenamiento se desea llegar al cambio del comportamiento de las personas para:

- Lograr aumentar el conocimiento de las mismas con información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos y sus clientes.
- Mejorar las habilidades y destrezas con capacitación para la ejecución y operación de las tareas, manejo de equipos, maquinaria y herramientas.
- Desarrollar o modificar comportamientos con el cambio de actitudes negativas a favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.
- Elevar el nivel de desarrollo de ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2002)

2.1.4.2 Desarrollo personal

El desarrollo es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño humano; esta más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual que éste ocupa; así como en la educación y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, en el enfoque tradicional el desarrollo gerencial se reservaba para

los niveles jerárquicos más elevados, en la actualidad pasó a involucrar a todos los empleados.

MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS

Existen varios métodos para desarrollar personas entre los cuales citaremos dos grupos: el desarrollo de habilidades en el cargo actual y desarrollo de habilidades fuera del cargo.

Conozcamos los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo:

- **Rotación de cargos.-** es el desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos, y capacidades.
- **Posiciones de asesoría.-** oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente como asistente de staff bajo la supervisión del gerente.
- **Aprendizaje práctico.-** técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver los problemas que se susciten.
- **Asignación de proyectos.-** oportunidad para participar en proyectos, compartir toma de decisiones, aprender observando, resolver problemas proponiendo soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación.
- **Participación en cursos y seminarios externos.-** ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
- **Ejercicios de simulación.-** consiste en la dramatización de ciertos papeles como si fueran los reales a suscitarse utilizando experiencias de otras organizaciones, juegos, posibles problemas con el fin de diagnosticarlos, analizar las causas, desarrollar soluciones e implementar la más adecuada.

Y los métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría:

- **Tutoría.-** es el papel activo que cumple un gerente en guiar y ubicar a una persona en su carrera cuando aspiran ascender a otros niveles en la organización, además el tutor proporciona orientación en la jerarquía corporativa, aconseja, critica y da sugerencias para ayudar al crecimiento del empleado.
- **Asesoría a los empleados.-** la asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño, cuando el empleado presenta un comportamiento inconsistente en el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, ira, insubordinación) o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente, el gerente debe intervenir y ayudar a buscar una solución. (Chiavenato, 2002)

2.1.4.3 Desarrollo organizacional

Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, es un enfoque especial de cambio organizacional en que los empleados formulan el cambio necesario y lo implementan muchas de las veces con la ayuda de un consultor interno o externo.

El proceso de desarrollo organizacional consta tres fases que son:

- **Diagnóstico.-** es la investigación de la situación actual, y la percepción de la necesidad de cambio en la organización en base a entrevistas.

- **Intervención.-** son las acciones para modificar la situación actual en base a talleres, análisis entre personas y grupos para determinar los correctivos necesarios para el rumbo de cambio.
- **Refuerzo.-** es la retroalimentación que se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas respecto a los cambios alcanzados. (Chiavenato, 2002)

2.1.5 MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES

El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional para satisfacer, motivar y asegurar condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen a permanecer en la organización y “ponerse su camiseta”.

El proceso de mantenimiento de condiciones laborales para personas se compone de dos partes a saber: Relaciones con los empleados e Higiene, seguridad y calidad de vida. (Chiavenato, 2002)

2.1.5.1 Relaciones con los empleados

Los gerentes supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo, los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias tanto internas como externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros de salud, preocupaciones diversas, transporte, drogadicción, tabaquismo, alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas; algunas de estas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos; mejorar y proporcionar asistencia a los empleados es responsabilidad de la organización.

Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el pleno cumplimiento de sus políticas organizacionales.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Según (Milkovich & Boudreau, 1994), las principales decisiones de los gerentes para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- **Comunicación.-** comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- **Cooperación.-** compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados.
- **Protección.-** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar y garantizar la protección contra posibles retaliaciones.
- **Asistencia.-** responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- **Disciplina y conflicto.-** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto. (Milkovich & Boudreau, 1994)

2.1.5.2 Higiene, seguridad y calidad de vida

Es responsabilidad de los directivos y del gerente de recursos humanos proporcionar dos factores de suma importancia como son: un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales óptimas que no puedan provocar daños a la salud física y mental de los empleados.

Veamos varios conceptos dentro de los factores enunciados:

HIGIENE LABORAL.- debe garantizar la salud física y mental, desde el punto de vista de salud física debe brindar las condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto) y evitar la exposición a agentes externos como el ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación, y equipos de trabajo; desde el punto de vista de salud mental, en ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológica y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas y se evite efectos emocionales.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas, y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes (hecho no premeditado que causa lesiones personales, muerte o daño material), eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas como son:

- **Educación.-** crear conciencia de seguridad mediante consignas en sitios de tránsito, artículos sobre seguridad, charlas, etc.
- **Entrenamiento.-** incorporar las medidas de prevención en procesos de aprendizaje.
- **Ingeniería.-** prevenir accidentes mediante el diseño de equipos o tareas que tengan en cuenta la fatiga, sueño o monotonía.
- **Localización de riesgos.-** realizar inspecciones periódicas, informes frecuentes y atención de la gerencia.
- **Protección.-** proporcionar equipos de protección individual como: guantes, cascos, botas, zapatos, gafas, mascarillas, delantales, tapones, etc.
- **Reglas de refuerzo.-** aplicar con continuidad los reglamentos para proporcionar la retroalimentación.

CALIDAD DE VIDA LABORAL.- para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan y que sean recompensados

adecuadamente por sus contribuciones, para atender bien a un cliente externo, la organización no debe olvidar el cliente interno esto significa satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio y ellos lo harán con los consumidores; representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo como son entre otros: posibilidades de futuro en la empresa, reconocimiento de resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, ambiente psicológico y físico de trabajo, satisfacción con el trabajo, libertad y posibilidades de decidir, etc. (Chiavenato, 2002)

2.1.6 MONITOREO DE LAS PERSONAS

La palabra monitoreo tiene un significado especial significa seguir, acompañar, orientar, y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización, y diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a la toma de decisiones.

Antiguamente se controlaba con rigidez la entrada y salida del personal mediante tarjetas de registro con guardias de seguridad para evitar fraudes, pero en la actualidad las organizaciones se están concentrando en el empowerment de las personas y poniendo en sus manos y cabezas la responsabilidad de las decisiones sobre su trabajo. (Chiavenato, 2002)

2.1.6.1 Banco de datos de recursos humanos

El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, la eficiencia de la información es mayor con la ayuda del banco de datos, no solamente por la reducción de los archivos, sino también porque

interconectados de manera lógica permiten actualizarlos y procesarlos de manera integrada y simultánea, lo cual reduce las inconsistencias y errores que ocurren debido a duplicación de archivos.

La gestión de personas necesita utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos sobre: Registros personales, cargos, secciones, remuneraciones, beneficios, fechas de ingreso, exámenes médicos, entrenamiento, etc., que deben ser procesados para convertirse en información. (Chiavenato, 2002)

2.1.6.2 Sistema de información de recursos humanos

El sistema de información de recursos humanos es un procesamiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización.

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados, uno de los objetivos es administrativo, reduciendo costos y tiempo de procesamiento de la información; el otro es brindar soporte para la decisión ayudando a los gerentes de línea y a los empleados a tomar mejores decisiones.

El sistema de información de recursos humanos sirve para efectuar el análisis y emprender acciones del área de gestión de personas y cubre los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica de recursos humanos
- Formulación de objetivos y programas de acción de recursos humanos
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, ausencias y retrasos, disciplina, etc.

- Informes sobre remuneraciones, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, capacitación y desempeño, higiene y seguridad, planes de carrera, servicio médico, etc.
- Informes sobre el desenvolvimiento en los diferentes cargos y áreas establecidas. (Chiavenato, 2002)

2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las competencias son un conjunto de conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad y motivos que se ponen en práctica para desempeñar un conjunto de actividades claves en un puesto de trabajo para lograr el más alto nivel de rendimiento.

La gestión de recursos humanos por competencias constituye una nueva tendencia administrativa aplicada con mucho éxito en organizaciones de vanguardia de diversos países del mundo con los objetivos de:

- Incrementar los niveles de competitividad y productividad organizacional.
- Institucionalizar una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.
- Incrementar los niveles de satisfacción laboral del personal de la organización.
- Identificar las competencias críticas -comportamientos laborales- que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia.
- Integrar y tecnificar sistemáticamente los subsistemas de recursos humanos / desarrollo organizacional. (Alfredo Paredes & Asociados, 2012)

En la gestión del talento humano por competencias es necesario contar con un manual de puestos bajo esa característica fundamental que es el punto de partida para ejecutar el resto de procesos de talento humano con ese nuevo enfoque.

El modelo de competencias apunta al desarrollo de las mismas a través de tres pilares fundamentales que son la selección, para que ingresen personas que tengan las competencias deseadas; la evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y la brecha existente entre el perfil del puesto requerido y el perfil del ocupante y finalmente el desarrollo de las competencias, para reducir las brechas existentes. (Alles, 2008)

2.2.1 TIPOS DE COMPETENCIAS

Para Spencer y Spencer las competencias pueden ser de cinco tipos:

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
(Spencer, 1993)

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad.

El conocimiento y la destreza o habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación; mientras que

las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Los autores introducen el Modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas o habilidades y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. (Véase la figura 3)

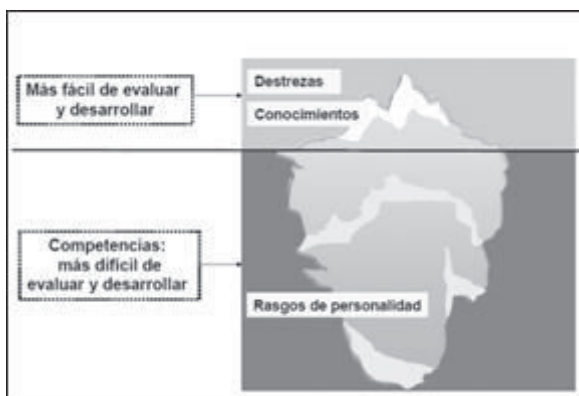


Figura 3.- Modelo del Iceberg
(Spencer, 1993)

2.2.2 PERFILES POR COMPETENCIAS

En la gestión de talento humano por competencias es vital la creación de un manual de puestos que contenga perfiles de puestos por competencias que son necesarios para que la institución siga en marcha ya que son la parte medular para que los demás procesos de talento humano se interrelacionen, existe la metodología MPC (Modelado de perfiles de competencias) de la Consultora Alfredo Paredes & Asociados la cual servirá de guía para explicar el levantamiento de información para la construcción de perfiles de puestos por competencias.

El método MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

Se debe contar con expertos de puestos para el levantamiento que son aquellas personas conocedoras de las actividades que deberán desarrollarse en un determinado puesto.

El taller es conducido por el responsable de recursos humanos de la organización, quien ofrece las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:
Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto.

Lo ideal es que se formen grupos de tres expertos por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo.

Método MPC utiliza diccionarios que clasifican a las competencias: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado ONET (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos. (Alfredo Paredes & Asociados, 2012)

A continuación se detalla paso a paso los componentes que debe tener un perfil de puestos por competencias básicamente:

DATOS DE IDENTIFICACION

Corresponde a los datos generales de un puesto como son: nombre del puesto, código del puesto, posición estructural en la organización, nivel, grupo ocupacional, rol del puesto, remuneración, valoración de puntos, entre otros.

MISIÓN DEL PUESTO

Corresponde a la identificación del propósito principal de un puesto en la organización, la misión describe (máximo en 3 frases) la finalidad del rol esperado de manera sintética, una persona exterior debe poder comprender cuales son concretamente los componentes esenciales.

ACTIVIDADES DEL PUESTO

Se describen todas las actividades que un puesto debiera realizar a través del ocupante del mismo para cumplir eficientemente con su rol en el sitio de trabajo, se debe diferenciar entre actividades y tareas básicas, se utilizan escalas que sirven para valorar las actividades e identificar las esenciales de cada puesto; proceso y grupo ocupacional, donde:

F = frecuencia con la que se ejecuta la actividad

CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Gradación de factores

Para dar una valoración a cada actividad se debe construir una tabla en la que se asigna un valor a cada factor en las diferentes escalas anteriormente indicadas para determinar las actividades esenciales en cada puesto de trabajo:

Tabla 1.- Gradación de factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, anual, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Se debe utilizar una fórmula para valorar y establecer las actividades esenciales, que son aquellas que tienen el mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor y demandan las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.), que es la siguiente:

$$\text{Total} = F + (\text{CE} * \text{CM})$$

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

INTERFAZ DEL PUESTO

En este campo del perfil se indica con que unidades administrativas, clientes, usuarios o beneficiarios directos tiene contacto o se relaciona el ocupante del puesto para llegar a cumplir eficientemente cada actividad de su puesto, sea en el interior de la organización o fuera de ella.

INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es algo que sirve para indicar o que indica (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico (como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística).

Gestión, por otra parte, es la acción y efecto de gestionar o administrar. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

EDUCACION FORMAL

Son aquellos conocimientos que el ocupante del puesto debe tenerlos y que son un conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, se trata de toda la oferta educativa conocida como escolarización obligatoria y que es respaldada a través de títulos educativos, certificados, entre otros. Se debe establecer para

cada puesto el tipo de educación que va a ser requerido; así como un diccionario de conocimientos previamente definido por la organización.

EXPERIENCIA LABORAL

La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona logra en el transcurso del tiempo, está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo y que se demuestra con certificaciones laborales, para cada tipo de puesto se debe establecer los años requeridos que deberá tener el ocupante del puesto.

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Son aquellos conocimientos diferentes a los adquiridos a través de la educación formal y que se obtienen por la simple lectura o escucha de material informativo, por ejemplo: políticas de la institución, leyes y regulaciones, productos y servicios, naturaleza del área, etc., que se los obtiene de una lista previamente establecida por la institución de acuerdo a cada puesto.

HABILIDADES REQUERIDAS

Son las destrezas o habilidades específicas requeridas para el puesto que son establecidas por un experto o los conocedores de la posición con las que se estima que se llegará a una eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las actividades establecidas para un determinado puesto, las mismas que se las extrae de un diccionario de habilidades o destrezas propias de la organización, por ejemplo: liderazgo, habilidad analítica, organización de la información, etc.

REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

En esta sección del perfil se establecen los conocimientos (académicos o informativos) y destrezas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica) que se requieren para cada puesto y se escoge si es un requerimiento de selección (Que debe tener el ocupante del puesto al ingreso a la institución) o si es un requerimiento de capacitación (Que el ocupante logrará obtenerlos o mejorarlos a través de la capacitación).

EJEMPLO DE PERFIL DEL PUESTO (Véase Anexo A)

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

A continuación se enuncian algunas definiciones utilizadas en el amplio mundo de los procesos:

La ISO 9000:2000 define **proceso** como un *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”*

(Pérez, 2004) en su libro GESTIÓN POR PROCESOS Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, define que un proceso *“es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”*.

(Bravo, 2009) en su libro GESTIÓN DE PROCESOS (Con responsabilidad social), indica que: *“La **gestión de procesos** es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”*.

Con base en la visión sistémica, la gestión de procesos apoya el aumento de la productividad y el control de variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo, ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos para generar acciones de mejora, comparación o rediseño, entre otras.

Revisaremos algunos conceptos que (Bravo, 2009), menciona para comprender de mejor manera las partes de un proceso:

Macro proceso: es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos, es decir una estructura de alto nivel.

Proceso operativo: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información.

Actividad: tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico, individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas.

Tarea: es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica).

Procedimiento: se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional. (Bravo, 2009)

2.3.1 TIPOS DE PROCESOS

La Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos, para el servicio público ecuatoriano, clasifica a los mismos en:

Procesos Gobernantes.- también denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Procesos Habilitantes.- se clasifican en procesos de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

Procesos Agregadores de Valor.- también llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2006)

2.3.2 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

Entrada: insumo con unas características que responda al estándar o criterio de aceptación definido, es un producto que proviene de un proveedor (externo o interno); es la salida de otros procesos.

Proceso: es la secuencia de actividades propiamente dicha que agrega valor para transformar insumos en productos.

Salida: producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, es un producto que va destinado a un usuario o cliente (interno o externo). (Pérez, 2004)

2.3.3 FACTORES DE UN PROCESO

Personas: Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión del Personal.

Materiales: materias primas o semi elaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.

Recursos físicos: instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento.

Métodos/ Planificación del proceso: método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo. (Pérez, 2004)

2.3.4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor se incluye en el contexto de realizar un análisis estratégico del negocio para generar lo que (Porter, 2009) denomina ventajas competitivas, es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización. La cadena de valor se orienta a las llamadas unidades estratégicas

de negocios, que Hax y Majluf definen así: “una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores”.

ACTIVIDADES DE APOYO

Son cuatro capas que representan a funciones transversales que de una u otra forma tienen influencia y participan en las actividades primarias.

Adquisiciones: se refiere a compra de insumos para la producción, repuestos, materiales, productos de oficina y bienes del activo fijo. Eventualmente establece acuerdos estratégicos con proveedores, coordina la entrega conjunta para reducir costos, capacita a proveedores y busca fuentes alternativas de suministros, nacionales o internacionales.

Desarrollo de tecnología: atiende las necesidades de información de la organización, coopera en establecer redes con los diferentes grupos de interés: proveedores, clientes, etc. colabora con las actividades primarias en investigación que genere conocimiento, ayuda en el diseño de procesos y revisa y adquiere en el mercado tecnología útil a la organización.

Manejo de recursos humanos: desarrolla lo relacionado con las personas, desde la definición de cargos y perfiles, la selección y contratación hasta un plan de carrera. Incluyendo evaluación del desempeño y compensaciones.

Realiza investigación acerca de la Gestión por Competencias (en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias). Apunta a formar una organización de aprendizaje, donde se logre una transmisión fluida de conocimientos, desde los que saben más a los que saben menos.

Infraestructura de la firma: realiza planificación sobre toda la organización, estudia la necesidad de nuevas plantas o de grandes cambios tecnológicos en las existentes, regula las necesidades de capital y de personal, dirige las evaluaciones de clientes para conservar los mejores, elabora políticas de exportación, se preocupa de la gestión y administración de las finanzas y el manejo de relaciones públicas, legal, contable y de auditoría, entre otros. Procura que toda la organización esté orientada a la calidad, innovación y buen servicio. (Bravo, 2009)

2.3.5 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos pretende mostrar una visión de conjunto, integral de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito.

Se usan dos tipos de mapas, global (de toda la organización) y de ámbito, este última aporta mayor detalle. (Bravo, 2009)

2.3.6 FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN

El Flujograma de Información describe y representa una guía de las actividades del proceso. Es un tipo de diagrama de flujo de información que proporciona amplia visión acerca de variados aspectos del proceso: flujo, mensajes, actividades, estructura y tecnología. El Flujograma es la secuencia y temporalidad.

Los Mensajes son el medio de comunicación, pueden ser documentos, comunicaciones electrónicas u orales. Las Actividades quedan especificadas por cargos o roles. La Estructura queda representada por columnas. La Tecnología se indica en las actividades que tendrán algún nivel de apoyo tecnológico.

El flujograma de información permite describir en todo detalle un proceso, es fácil de usar, define canales fluidos de información, sirve como capacitación y

documentación, ayuda a normalizar el trabajo de la organización, facilita la comparación con procesos que se realizan en otras organizaciones y estimula la participación. (Bravo, 2009)

A continuación se indica algunos gráficos y su significado:

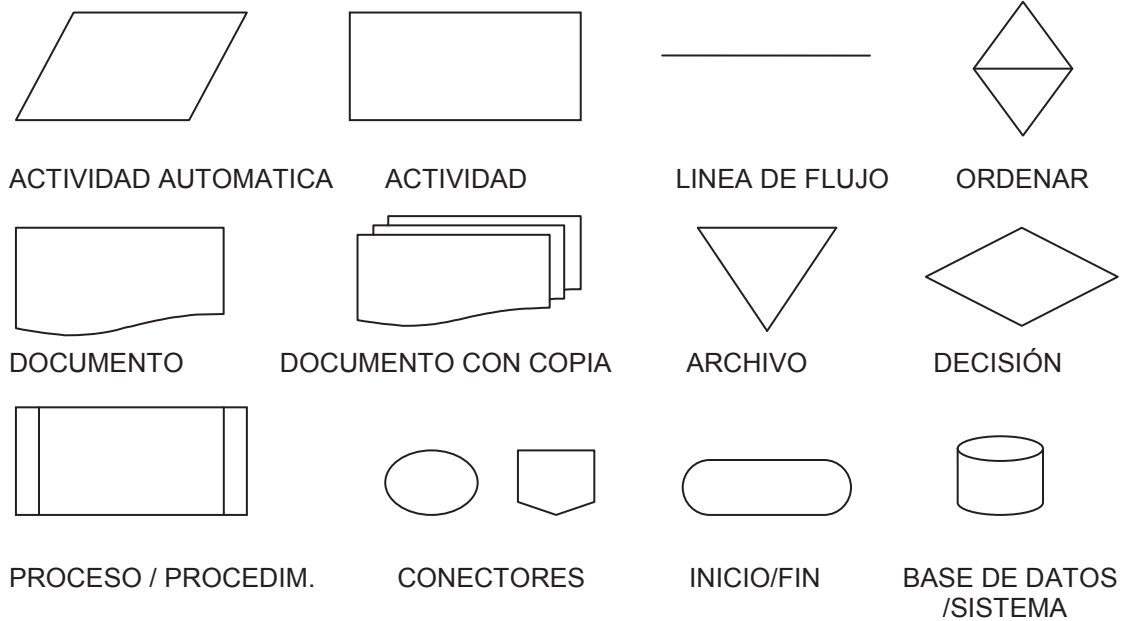


Figura 4.- Gráficos para flujo diagramación
(Bravo, 2009)

2.4 NORMATIVA LEGAL PARA EL SECTOR PÚBLICO

En el sector público se debe contar con normativa para gestionar el talento humano, misma que se basa en la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento y demás instrumentos legales para el efecto emitidos por los Órganos Rectores de la materia, en cuyos artículos se manifiesta el alcance, subsistemas y procedimientos a seguir para la correcta administración del talento humano en el sector público. Es así que en sus principales artículos la Ley Orgánica del Servicio Público establece:

Artículo 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Artículo 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Artículo 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

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 61.- Del subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos. La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. (Asamblea Nacional, 2010)

Artículo 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (Asamblea Nacional, 2010)

“Todo proceso de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la ejecución de este proceso.” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

Artículo 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo... (Asamblea Nacional, 2010)

“Es el conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado. La capacitación será el resultado obtenido del subsistema de evaluación del desempeño, para cubrir las brechas en los perfiles óptimos de desempeño y los disponibles por la o el servidor.” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

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

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley. (Asamblea Nacional, 2010)

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o

procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

“Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.” (Senres, 2008)

Artículo 103.- Del sistema de remuneraciones.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a racionalizar, armonizar y determinar la remuneración de las y los servidores de las entidades y organismos contemplados en el Artículo 3 de esta Ley. (Asamblea Nacional, 2010)

3. METODOLOGÍA

En este apartado se explica la metodología de la investigación realizada para el presente trabajo, además de la sistematización de los procesos que componen la Gestión del Talento Humano. Esta sistematización comprende el ámbito tecnológico, científico y el marco legal.

3.1 DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación aplicado es cualitativo debido a que se observan características específicas de los procesos a levantarse, se utiliza el método de la observación a través de la técnica de criterio de expertos, en la cual a través de talleres participativos de trabajo, se recolecta la información de un grupo de especialistas reconocidos en el área (Ver anexo B). Adicionalmente se realiza la recolección de información fáctica a través de la técnica de la entrevista, la cual se realizó a los responsables de procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano, con la finalidad de levantar sus principales expectativas sobre el rediseño de los procesos (Ver anexo C). Dicha entrevista fue de tipo abierta debido a que se considera las necesidades de los principales interesados e involucrados en el proyecto, razón por la cual todos los comentarios y observaciones levantadas fueron considerados para la propuesta del rediseño de procesos.

Para el levantamiento de los procesos se utiliza el método sistémico en función de estudiar las partes que componen el objeto de estudio e interrelacionarlas entre sí, para lo cual se realiza el levantamiento de cada uno de los procesos habilitantes de apoyo en la Gestión de Talento Humano y se lo resume en el Mapa de procesos de Talento Humano. (Ver Figura 11)

3.2 DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS.

Mediante las variables en estudio, se logrará conocer el sistema y los fenómenos futuros que éste pueda producir. Es así que mediante este método se revisará los procesos a partir de sus componentes y su secuencia, esa relación determina por un lado la estructura del proceso y por otro su dinámica e interrelación con los procesos intervinientes en la gestión del talento humano. (Espinoza de los Monteros, 2008)

Para lo cual se estableció una metodología diseñada específicamente por el Servicio de Rentas Internas para el rediseño de procesos de Talento Humano, la misma que se basa en las mejores prácticas de autores reconocidos.

3.2.1 ALCANCE

La Metodología para el Rediseño de los Procesos de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, comprende desde la identificación y definición de los procesos hasta la diagramación de los flujos de los nuevos procesos o procesos rediseñados.

3.2.2 EXCLUSIONES

La Metodología para el Rediseño de los Procesos de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, no incluye instrucciones al respecto de la diagramación y documentación de los procesos.

3.3 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO

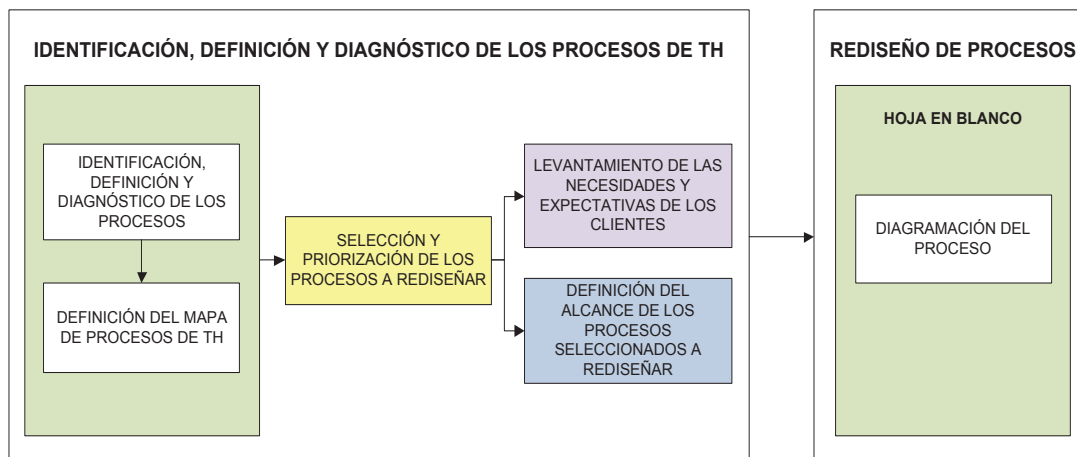


Figura 5.- Metodología para rediseño de procesos de Talento Humano, SRI

3.3.1 DEFINICIONES

- **Actividad:** Es cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en tareas.
- **Cliente:** Cliente es una entidad, persona o proceso interno o externo a la organización para el cual se llevan a cabo las actividades de los procesos de la empresa.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo un proceso.
- **Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades, que tomadas juntas transforman entradas o insumos, en salidas, resultados, bienes o servicios de valor para el cliente.
- **Tarea:** Es la más pequeña acción que ejecuta una persona dentro de la operación, a fin de dar cumplimiento a la actividad. (Vargas, 2012)

3.3.2 IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

Herramienta:

Talleres Facilitados de Trabajo para analizar la estructura organizacional de Talento Humano con los coordinadores y jefes de cada unidad administrativa.

Propósito:

Una vez mapeadas las relaciones cliente – organización se identificarán y definirán los procesos de Talento Humano.

La definición de procesos debe ser dada en términos de la frontera de los mismos, la cual está determinada por dos elementos: el inicio o disparador y el final, esta definición es esencial para que la estructura organizacional esté verdaderamente enfocada en los procesos.

Prerrequisito:

Mapa de Relaciones Cliente – Organización

Entregable:

Listado de Procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano

3.3.3 DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO**Herramienta:**

- a) Talleres Facilitados de Trabajo
- b) Procesograma (Agrupamiento):

El uso del procesograma permite jerarquizar los procesos a través del agrupamiento de aquellos identificados en el Listado de Procesos. Este agrupamiento permitirá determinar componentes más grandes de procesos, mismos que se denominarán de primer nivel y serán los que se ubiquen como macro procesos dentro del Mapa General.

Propósito:

Una vez listados los procesos se realiza la representación gráfica de los mismos, constituyéndose de este modo el Mapa de Procesos de Talento Humano.

Prerrequisito:

Listado de Procesos de Talento Humano

Entregable:

Mapa de Procesos de Talento Humano Actualizado. (Vargas, 2012)

3.3.4 SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR

Herramienta:

Talleres Facilitados de Trabajo

Propósito:

En esta etapa, se identificarán los procesos que indefectiblemente deben ser redefinidos para cumplir con el objetivo primordial de rediseño.

De acuerdo a las características y magnitud de los cambios a efectuar, será necesario establecer criterios para la selección de los procesos prioritarios para el rediseño o reingeniería.

Consideraciones:

La selección de los procesos a rediseñar, en primera instancia, estará dada de acuerdo a los parámetros de: complejidad del proceso; nivel de responsabilidad que demanda el proceso; e impacto en los resultados por su integralidad.

Entregable:

Matriz de criterios para definir una integración sistemática y priorización de los Procesos.

A continuación se presenta el modelo de la Matriz de Priorización y Selección de Procesos:

		A	B	C	D	E
1	Valoración del Criterio	Escala de contribución de este criterio a los objetivos del proyecto	Escala de contribución de este criterio a los objetivos del proyecto	Escala de contribución de este criterio a los objetivos del proyecto		
2	Descripción del Criterio	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	PUNTAJE DEL PROCESO	PRIORIDAD DE LOS PROCESOS
3	Proceso 1	Escala de contribución de este proceso a este requerimiento			PUNTAJE DEL PROCESO $= (A3 \cdot A1 + B3 \cdot B1 + C3 \cdot C1 + D3 \cdot D1)$	$= D3 / D\$7$
4	Proceso 2	Escala de contribución de este proceso a este requerimiento			PUNTAJE DEL PROCESO $= (A4 \cdot A1 + B4 \cdot B1 + C4 \cdot C1 + D4 \cdot D1)$	$= D4 / D\$7$
5	Proceso 3	Escala de contribución de este proceso a este requerimiento			PUNTAJE DEL PROCESO $= (A5 \cdot A1 + B5 \cdot B1 + C5 \cdot C1 + D5 \cdot D1)$	$= D5 / D\$7$
6	Proceso 4	Escala de contribución de este proceso a este requerimiento			PUNTAJE DEL PROCESO $= (A6 \cdot A1 + B6 \cdot B1 + C6 \cdot C1 + D6 \cdot D1)$	$= D6 / D\$7$
7	PUNTAJE DEL CRITERIO	$= \Sigma(A3:A6) \cdot A1$	$= \Sigma(B3:B6) \cdot B1$	$= \Sigma(C3:C6) \cdot C1$	PUNTAJE TOTAL DE SATISFACCIÓN DE CRITERIOS $= \Sigma(A7:C/)$	

Figura 6.- Matriz de Priorización y Selección de Procesos

3.3.5 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

Herramienta:

SIPOC es una foto de alta definición del proceso que ayuda a entender claramente su propósito y su alcance.

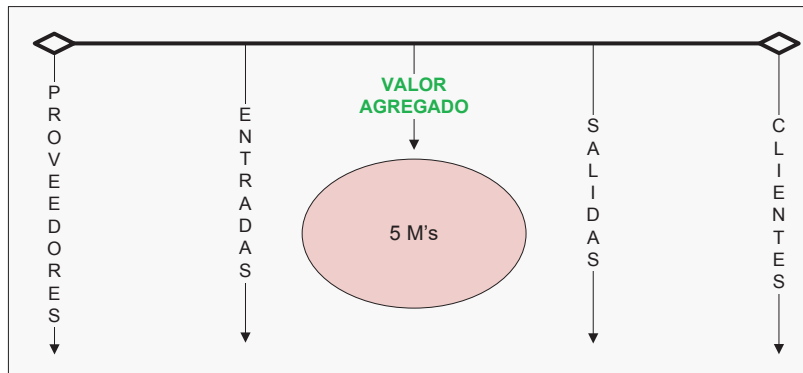


Figura 7.- SIPOC

Los proveedores (suppliers) ofrecen insumos para el proceso.

Las entradas (inputs) definen el material, servicio y/o la información que utiliza el proceso para producir los resultados.

El proceso (process) es una secuencia definida de actividades, por lo general agrega valor a los insumos para producir los resultados para los clientes.

Las salidas (outputs) son los productos, servicios, y / o información que tiene valor para los clientes.

Los clientes (customers) son los usuarios de los productos generados por el proceso.

Los diagramas SIPOC generalmente se crean a partir de la definición del proceso seguido por la identificación de los productos, los clientes, los insumos y proveedores.

Propósito:

La ejecución de esta fase permitirá identificar la interrelación y delimitación de los procesos como una entrada para el rediseño de los mismos.

A través de la vinculación de estructuras SIPOC de un extremo a otro dentro de la organización, se identificará la interacción existente entre los procesos, y se visualizará, como el resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro, de tal manera que, al final se representará a toda la organización como un conjunto de procesos interrelacionados.

Entregable:

Mapa de procesos de Talento Humano a primer nivel. (Espinoza de los Monteros, 2008)

3.3.6 REDISEÑO DE LOS PROCESOS

DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO

Propósito:

- a) Talleres Facilitados de Trabajo
- b) Lluvia de Ideas:

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

Para poner en práctica esta herramienta se seguirán los siguientes pasos:

- Exponer las normas y explicarlas claramente.
- Delimitar su duración. La lluvia de ideas es una herramienta para captar ideas con mucha rapidez.
- Escribir el tema de manera visible, de manera que sea comprendido correctamente. Es aconsejable que esté planteado a modo de pregunta.
- Recoger y registrar las ideas. Las ideas pueden registrarse en una pizarra o usar notas adhesivas y deben ser escritas tal y como la persona lo expuso.

- Clarificar las ideas preguntando a los participantes si hay dudas o si se quiere hacer algún comentario.
- Eliminar ideas duplicadas con el consentimiento de quienes las plantearon.
- Reducir la lista, priorizando algunos elementos a través de un sistema de votación.

c) Diagrama de Flujo.

Propósito

Para cada problemática u oportunidad de mejora identificada, se define una acción de rediseño, cuyo objetivo será eliminar las causas raíz y llevarlas a un mejor estado.

Entregable:

Diagrama del Nuevo Proceso

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 EJECUCIÓN DEL REDISEÑO EN PROCESOS DE TALENTO HUMANO

4.1.1 IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

Se identifican los procesos de Talento Humano mediante la revisión del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Rentas Internas, expedido mediante resolución No. NAC-DGERCGC14-00313 de 08 de mayo de 2014 y publicado en el Registro Oficial No. 134 del 30 de mayo de 2014, que actualiza la estructura de la Dirección Nacional de Talento Humano con el siguiente esquema, atribuciones y responsabilidades: (Registro Oficial, 2014)



Figura 8.- Estructura Orgánica de procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano ((Registro Oficial, 2014))

DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Establecer y hacer cumplir las disposiciones, políticas, normas específicas y procedimiento técnicos definidos por esta Unidad Administrativa;
- b) Aplicar y gestionar el sistema integrado de talento humano y sus cinco subsistemas: subsistema de planificación del talento humano; clasificación de

puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño; así como la seguridad y salud ocupacional;

- c) Presentar el proyecto de Planificación de Talento humano y Manual de Clasificación y Valoración de Puestos a la Subdirección de Desarrollo Organizacional para su conocimiento y posteriormente al Director General para su aprobación;
- d) Administrar las estructuras posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos;
- e) Coordinar la planificación del recurso humano necesario para la ejecución de los procesos en las diferentes Unidades Administrativas de la Institución;
- f) Diseñar, elaborar y presentar el plan anual de formación y capacitación.
- g) Diseñar estrategias, planes y proyectos y disponer su ejecución a las unidades administrativas de talento humano desconcentradas, con el objetivo de disminuir el índice de rotación de personal;
- h) Establecer y ejecutar políticas y normas para la gestión disciplinaria y el régimen sancionatorio acorde a la normativa vigente;
- i) Hacer cumplir el Código de Ética y establecer mecanismos que fomenten la adopción de valores y principios éticos profesionales;
- j) Diseñar y administrar los deberes y beneficios del talento humano;
- k) Apoyar, supervisar y monitorear los procesos desconcentrados; y,
- l) Las demás que le sean asignadas por la autoridad pertinente.

Responsable: Director Nacional de Talento Humano

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMACIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Plan anual estructural de talento humano.

2. Plan de dotación de personal.
3. Informes de supresión de puestos.
4. Plan de redistribución de puestos institucionales.
5. Estructura Posicional.
6. Informes de gestión del proceso de programación y clasificación.
7. Informes técnicos de contratación de servicios ocasionales.
8. Planificación presupuestaria de contratación de servicios ocasionales.
9. Traslados, traspasos, cambios e intercambios administrativos.
10. Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.
11. Indicadores de gestión diseñados por puesto.
12. Informes técnicos de actualización, clasificación, inclusión o supresión de puestos.
13. Diccionario de competencias.
14. Certificaciones de funciones contenidas en el manual de puestos.
15. Ruta de carrera.
16. Puestos críticos identificados.
17. Plan anual de pasantías y prácticas estudiantiles.
18. Plan de inclusión de grupos de atención prioritaria.

DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

1. Evaluación de desempeño ejecutada.
2. Remuneración variable gestionada.
3. Evaluaciones de desempeño notificadas.
4. Base gestionable de evaluación del desempeño.
5. Base de resultados de evaluación del desempeño y remuneración variable.
6. Solicitudes de recalificación y reconsideración de evaluaciones de desempeño gestionadas.
7. Plan mejora de desempeño.
8. Plan de reconocimiento al desempeño y resultados.
9. Informes de necesidades de formación y capacitación.

10. Informes de gestión del proceso de evaluación.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Plan Anual de Formación y Capacitación del Talento Humano.
2. Formación y capacitación ejecutada.
3. Informe integral de resultados de plan anual de formación y capacitación.
4. Evaluación de impacto de la formación y capacitación ejecutada.
5. Acciones Formativas.
6. Informes técnicos de comisiones de servicio por estudios.
7. Plan de sucesión de talento humano
8. Plan de retención de Talento Humano.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

1. Personal seleccionado a través de distintas modalidades establecidas.
2. Bases de concursos y convocatorias.
3. Informes para Instituto de Meritocracia.
4. Personal contratado a través de distintas modalidades establecidas.
5. Informe para subrogaciones, encargos y nombramientos.
6. Bases de datos de pruebas técnicas y psicométricas.
7. Plan de cobertura de vacantes.
8. Inducción al personal.
9. Pasantías y prácticas estudiantiles.
10. Nombramientos por ingresos.
11. Ascensos de personal.
12. Ingreso de personal de grupos de atención prioritaria.

REMUNERACIONES

1. Nómina de personal.
2. Ingresos complementarios por ley.
3. Anticipo de remuneración.
4. Distributivo de remuneraciones.
5. Distributivo de personal.
6. Legalización de cesación de funciones.
7. Liquidación de haberes para ex servidores.
8. Obligaciones con Organismos de Control.
9. Administración del Sistema Integrado de Recursos Humanos.
10. Desvinculación laboral

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. Plan anual de vacaciones.
2. Movimientos administrativos de personal
3. Ficha de personal.
4. Plan anual de renuncias voluntarias.
5. Régimen disciplinario y sancionatorio.
6. Plan de Bienestar Social (Beneficios y Servicios al Personal).
7. Plan Nacional de Ética e Integridad.
8. Código de Ética.
9. Estatuto de Personal.
10. Programa de seguimiento al cumplimiento de deberes, derechos y prohibiciones.
11. Modelo de aplicación de gestión disciplinaria
12. Certificaciones laborales

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

1. Planes y programas de seguridad y salud ocupacional y medicina laboral.
2. Matriz de evaluación de riesgos laborales.
3. Riesgos de trabajo gestionados.
4. Plan de prevención y control de riesgos laborales.
5. Seguridad y salud ocupacional implementada.
6. Equipos de protección de personal disponibles.
7. Exámenes médicos ocupacionales.
8. Dispensarios médicos habilitados.
9. Medicina preventiva y de trabajo.

Como podemos apreciar el diagnóstico a los procesos de talento humano del Servicio de Rentas Internas, empiezan a responder a una estructura organizacional por procesos y dejan la visión funcional que regía en los años anteriores.

Sin embargo a pesar del reciente cambio hacia procesos, no existe una integración entre los procesos de talento humano ya que cada uno de los subsistemas trabaja en forma independiente creando silos de información y únicamente ejecutan las actividades que son competencia de cada unidad, cumpliendo con temas específicos de acuerdo a sus necesidades plasmadas en una estructura organizacional jerarquizada lo que ha ocasionado demoras y re-procesos.

Adicionalmente, se cuenta con una normativa vigente limitada y un crecimiento sostenido de la Institución, mismo que ha generado inconvenientes en la atención al cliente interno al no satisfacer sus requerimientos de forma oportuna debido a la falta de un sistema de talento humano dinámico que permita la integración con los demás subsistemas para una alta optimización en todas sus fases.

4.1.2 DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO

De acuerdo a los talleres efectuados con los responsables de los procesos de talento humano se define la propuesta del mapa de procesos de la Gestión del Talento Humano para la Dirección Nacional de Talento Humano del SRI:



Figura 9.- Propuesta de procesos para Talento Humano (Duque & Torres, 2015)

4.1.3 SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR

De acuerdo a la metodología planteada se debe generar una matriz de priorización de los procesos rediseñados a ser flujo diagramados con una orientación tecnológica. Para este trabajo se ha considerado tres criterios de selección que son: complejidad del proceso con participación del 20%, Nivel de responsabilidad que demanda el proceso con participación del 40% e impacto de resultados por su integralidad con participación del 40%, adicional en cada uno de los factores se establecen escalas cualitativas con una denominación y sus respectivas puntuaciones (Ver Tabla 2).

Tabla 2.- Factores de priorización

COMPLEJIDAD 20%		RESPONSABILIDAD 40%		IMPACTO RESULTADO 40%	
Escala	Ptos.	Escala	Ptos.	Escala	Ptos.
Baja	3	Baja	3	Baja	3
Regular	5	Regular	5	Regular	5
Alta	7	Alta	7	Alta	7
Máxima	9	Máxima	9	Máxima	9

Una vez establecidos los factores de priorización se ha construido una Matriz de criterios para poder definir aquellos procesos que requieran una integración sistemática, para lo cual se debe registrar un listado de los macro procesos y procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano, incluyendo los factores de priorización anteriormente establecidos, a continuación se va escogiendo una de las escalas cualitativas planteadas para cada proceso analizado respondiendo a cada factor de priorización con lo que se va estableciendo una puntuación por factor, para la suma final la multiplicación de cada puntuación por 100 y por el porcentaje del factor de priorización en cada proceso y se obtiene un total con el cual se establecen los mayores procesos puntuados que serán el insumo para posteriormente poder establecer cuales procesos de talento humano serán priorizados para desarrollarse en un aplicativo informático (Ver Tabla 3).

MATRIZ DE CRITERIOS PARA DEFINIR UNA INTEGRACIÓN SISTEMÁTICA

PROCESOS POR NIVEL		CRITERIO										PUNTAJE DEL PROCESO	PRIORIDAD DE LOS PROCESOS PARA INTEGRABILIDAD
#	MACROPROCESO	Valoración del Criterio		20		40		40		40			
	PROCESO	(Nivel)	Complejidad del proceso	Ptos.	Nivel de Responsabilidad que demanda el proceso.	Ptos.	Impacto de Resultados por su Integridad	Ptos.			Ptos.		
1	Estructuración Posicional del Talento Humano	9.1.1. Clasificación de Puestos	Máxima	9	Máxima	9	Máxima	9			9	8.36%	
2		9.1.2. Planificación del Talento Humano	Regular	5	Regular	5	Regular	5			5	4.65%	
3		9.1.3. Estructura Posicional del Talento Humano	Regular	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%
4	Gestión Administrativa de Talento Humano - Admisión	9.2.1.1. Cobertura y Llamamiento	Máxima	9	Máxima	9	Máxima	9			9	8.36%	
5		9.2.1.2. Selección de Personal	Regular	5	Regular	5	Regular	5			5	4.65%	
6		9.2.1.3. Contratación	Regular	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%
7	Gestión Administrativa de Talento Humano - Retención / Medición	9.2.1.4. Inducción de Personal	Baja	3	Baja	3	Baja	3			3	3.53%	
8		9.2.2.1. Remuneraciones e Ingresos Complementarios	Máxima	9	Máxima	9	Máxima	9			9	6.88%	
9		9.2.2.2. Bienestar Social	Regular	Regular	5	Baja	3	Baja	3			3	3.16%
10	Gestión Administrativa de Talento Humano - Capacitación / Desarrollo	9.2.3.1. Evaluación del Desempeño	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%	
11		9.2.4.1. Formación y Capacitación	Alta	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%
12		9.2.4.2. Desarrollo del Talento Humano	Regular	Regular	5	Regular	5	Regular	5			5	4.65%
13	Gestión Administrativa de Talento Humano - Monitoreo / Desvinculación	9.2.5.1. Cumplimiento de Deberes, derechos y prohibiciones de los servidores	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%	
14		9.2.5.2. Régimen Disciplinario	Alta	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%
15		9.2.6.1. Desvinculación Laboral	Alta	Alta	7	Alta	7	Alta	7			7	6.51%
16	Gestión Administrativa de Talento Humano - Seguridad / Salud Ocupacional	9.3.1.1. Seguridad e Higiene Laboral	Regular	5	Baja	3	Regular	5			5	3.90%	
17		9.3.1.2. Incidentes de Trabajo / Enfermedades Profesionales	Regular	Regular	5	Baja	3	Baja	3			3	3.16%
18		9.3.2.1. Salud Ocupacional	Regular	Regular	5	Baja	3	Baja	3			3	3.16%
		PUNTAJE DEL CRITERIO - PROCESOS TERCER NIVEL		0		0		0		0	0	10760	100%

Tabla 3.- Matriz de criterios para definir integración sistemática

A continuación se establecen rangos de porcentajes para definir la integralidad de los procesos, aquellos que obtienen un rango superior al 5% serán los escogidos para realizar un rediseño.

Tabla 4.- Rangos de integralidad

RANGOS		ESCALA	INTEGRABILIDAD
0,10%	3,00%	3	NO INTREGACIÓN
3,01%	5,00%	5	NO INTREGACIÓN
5,01%	7,00%	7	SI INTEGRACIÓN
7,01%	9,00%	9	SI INTEGRACIÓN

Una vez establecidos los rangos de integralidad debe crearse otra Matriz con la cual se define aquellos procesos que van a integrarse.

Tabla 5.- Definición de integralidad

1. DEFINICIÓN DE INTEGRABILIDAD				
#	PROCESOS A NIVEL 3		PROMEDIO DE Σ	RESULTADO
1		9.1.1. Clasificación de Puestos	7.40%	SI INTEGRACIÓN
2	Estructuración Posicional del Talento Humano	9.1.2. Planificación del Talento Humano	4.51%	NO INTREGACIÓN
3		9.1.3. Estructura Posicional del Talento Humano	8.12%	SI INTEGRACIÓN
4		9.2.1.1. Cobertura y Llamamiento	6.32%	SI INTEGRACIÓN
5	Gestión Administrativa de Talento Humano - Admisión	9.2.1.2. Selección de Personal	4.51%	NO INTREGACIÓN
6		9.2.1.3. Contratación	6.32%	SI INTEGRACIÓN
7		9.2.1.4. Inducción de Personal	3.43%	NO INTREGACIÓN
8		9.2.2.1. Remuneraciones e Ingresos Complementarios	7.40%	SI INTEGRACIÓN
9	Gestión Administrativa de Talento Humano - Retención / Medición	9.2.2.2. Bienestar Social	3.07%	NO INTREGACIÓN
10		9.2.3.1. Evaluación del Desempeño	7.40%	SI INTEGRACIÓN
11		9.2.4.1. Formación y Capacitación	6.68%	SI INTEGRACIÓN
12	Gestión Administrativa de Talento Humano - Capacitación /	9.2.4.2. Desarrollo del Talento Humano	4.51%	NO INTREGACIÓN
13		9.2.5.1. Cumplimiento de Deberes, derechos y prohibiciones de lo	7.04%	SI INTEGRACIÓN
14	Gestión Administrativa de Talento Humano - Monitoreo /	9.2.5.2. Régimen Disciplinario	6.32%	SI INTEGRACIÓN
15		Desvinculación	9.2.6.1. Desvinculación Laboral	7.04%
16	Gestión Administrativa de Talento Humano - Seguridad / Salud Ocupacional	9.3.1.1. Seguridad e Higiene Laboral	3.79%	NO INTREGACIÓN
17		9.3.1.2. Incidentes de Trabajo / Enfermedades Profesionales	3.07%	NO INTREGACIÓN
18		9.3.2.1. Salud Ocupacional	3.07%	NO INTREGACIÓN

Después de la definición de los procesos que van a someterse a la integralidad el paso siguiente es establecer el alcance que van a tener cada uno de estos procesos de talento humano.

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SRI

9. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

9.1. Estructuración Posicional de Talento Humano

- 9.1.1. Clasificación de Puestos
- 9.1.2. Planificación del Talento Humano
- 9.1.3. Estructura Posicional del Talento Humano

9.2. Gestión Administrativa del Talento Humano

9.2.1. Admisión del Talento Humano

- 9.2.1.1. Llamamiento de Personal
- 9.2.1.2. Selección de Personal
- 9.2.1.3. Contratación
- 9.2.1.4. Inducción

9.2.2. Retención del Talento Humano

- 9.2.2.1. Remuneraciones e Ingresos Complementarios
- 9.2.2.2. Bienestar Social

9.2.3. Evaluación del Talento Humano

- 9.2.3.1. Evaluación del Desempeño

9.2.4. Formación, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano

- 9.2.4.1. Formación y Capacitación
- 9.2.4.2. Desarrollo del Personal

9.2.5. Monitoreo del Talento Humano

- 9.2.5.1. Cumplimiento de deberes, derechos y prohibiciones de los servidores
- 9.2.5.2. Régimen Disciplinario

9.2.6. Desvinculación del Talento Humano

- 9.2.6.1. Desvinculación Laboral

9.3. Seguridad y Salud Ocupacional

- 9.3.1. Seguridad Ocupacional
 - 9.3.1.1. Seguridad Laboral
 - 9.3.1.2. Incidentes de trabajo / Enfermedades profesionales
- 9.3.2. Salud Ocupacional

4.1.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

A continuación se detalla el alcance de los procesos de la Gestión del Talento Humano propuestos:

Tabla 6.- Alcance de procesos de talento humano

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3		ALCANCE
9. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	9.1. Estructuración Posicional del Talento Humano	9.1.1. Clasificación de Puestos		Desde el levantamiento y aprobación del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos con su respectiva aplicación, hasta la Revisión a la Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de ciertas necesidades solicitadas, por los distintos regímenes laborales
		9.1.2. Planificación del Talento Humano		Desde la planificación del talento humano que permita asegurar la cantidad y calidad del talento humano, mediante: creación de puestos, supresión de puestos y movimientos de personal, hasta la emisión del Informe Técnico
		9.1.3. Estructura Posicional del Talento Humano		Desde el establecimiento de las estructuras posicionales por cada unidad administrativa, los diferentes movimientos administrativos y de personal que afectan dicha estructura, hasta la actualización del distributivo posicional del TH
		9.2.1. Admisión al Puesto	9.2.1.1. Cobertura y Llamamiento	Desde la verificación de la vacante disponible o necesidad de cobertura de un puesto, control de la cobertura de vacantes, hasta la convocatoria en fuentes establecidas por la norma de selección y procedimientos internos, por los distintos regímenes laborales

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	ALCANCE
	9.2. Gestión Administrativa del Talento Humano	9.2.1.2. Selección de Personal	Desde la definición de los candidatos elegibles, ejecución del proceso selectivo, hasta la publicación del candidato elegido, por los diferentes regímenes laborales
9.2.1.3. Contratación		Desde la recepción de la documentación habilitante para la admisión a un nuevo puesto, hasta la suscripción del contrato, nombramiento o figura contractual correspondiente con su respectiva acción de personal, por los diferentes regímenes laborales	
9.2.1.4. Inducción de Personal		Desde la admisión de la persona a un nuevo puesto; la inducción al entorno, estrategia y operación de la institución hasta la inducción al puesto.	
9.2.2. Retención del Talento Humano		9.2.2.1. Remuneraciones e Ingresos Complementarios	Desde el análisis de las novedades que afectan al pago de nómina, ingresos complementarios, descuentos, obligaciones al IESS, SRI, y sus cálculos respectivos, hasta la gestión del pago de la remuneración e ingresos complementarios, por todos los regímenes laborales
9.2.2.2. Bienestar Social		Desde la detección del beneficio al personal o casos críticos del personal, hasta el otorgamiento del beneficio, incentivo no monetario y/o seguimiento del caso crítico	
9.2.3. Medición del Talento Humano		9.2.3.1. Evaluación del Desempeño	Desde la detección de las necesidades de evaluación, su planificación, ejecución, análisis de resultados, hasta la mejora del desempeño y entrega de información a terceros

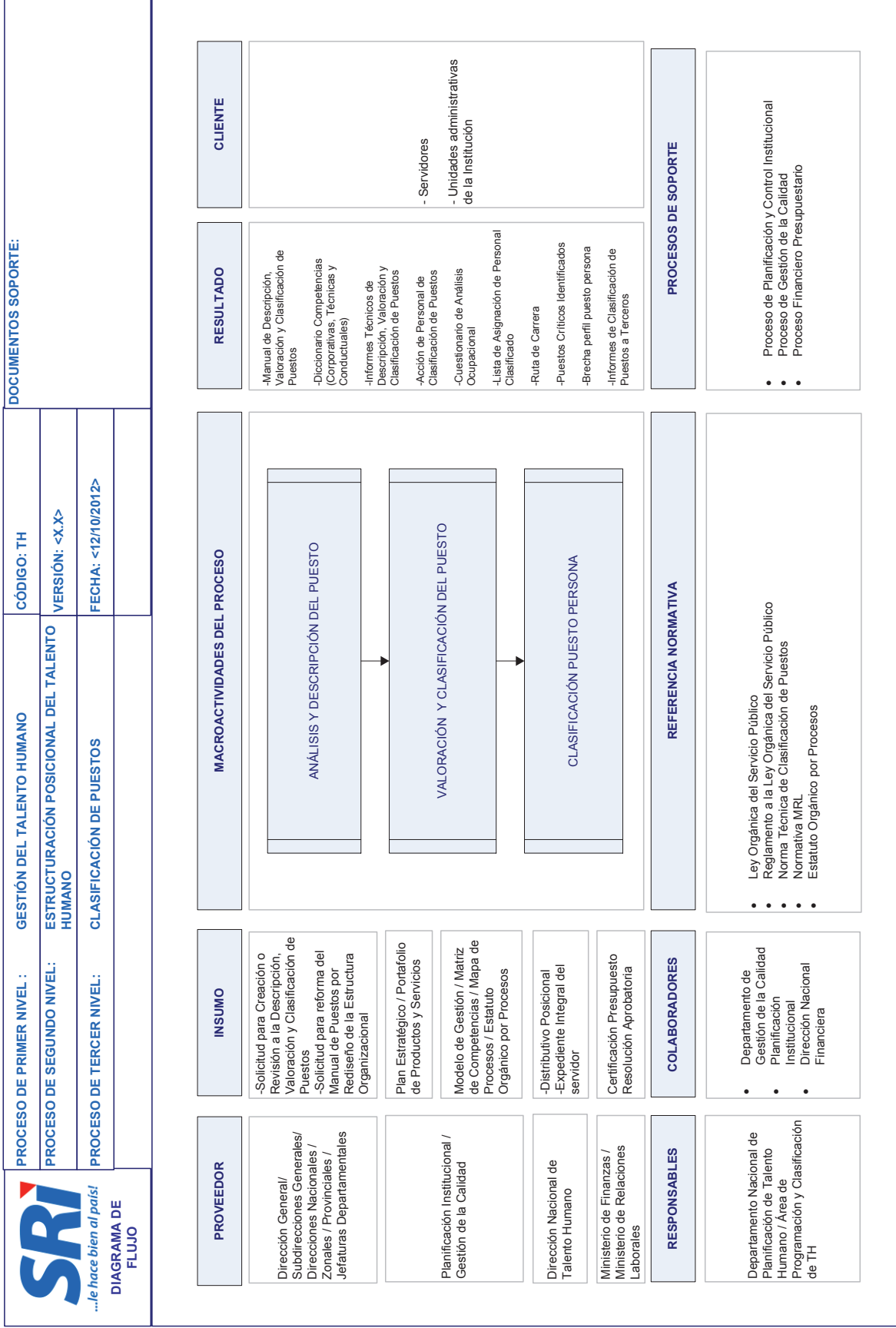
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	ALCANCE
		9.2.4. Formación y Capacitación y Desarrollo del Talento Humano	9.2.4.1. Formación y Capacitación Desde la detección de las necesidades de formación, capacitación, la elaboración del plan, su ejecución, hasta la evaluación y seguimiento de la formación, capacitación
		9.2.4.2. Desarrollo del Talento Humano	Desde la detección de las necesidades de Desarrollo de personal, elaboración del plan de desarrollo y sucesión, su ejecución, hasta la evaluación y seguimiento del desarrollo al personal
		9.2.5. Monitoreo del Talento Humano	9.2.5.1. Cumplimiento de Deberes, derechos y prohibiciones de los servidores Desde la detección de los deberes, derechos y prohibiciones del personal, gestión de los mismos, hasta la determinación del incumplimiento de prohibiciones y deberes
		9.2.5.2. Régimen Disciplinario	Desde la detección de las faltas o prohibiciones cometidas por el personal, la aplicación del régimen disciplinario, hasta la sanción correspondiente
		9.2.6. Desvinculación del Talento Humano	9.2.6.1. Desvinculación Laboral Desde la recepción de las necesidades de desvinculación laboral, elaboración de planes de retiro, su procesamiento, acción de personal de desvinculación laboral, hasta el cálculo y pago de la liquidación de haberes
	9.3. Seguridad y Salud Ocupacional	9.3.1. Seguridad Ocupacional	9.3.1.1. Seguridad Ocupacional Desde la detección de riesgos laborales y evaluación de los mismos, la política de Seguridad y Salud Ocupacional, hasta la emisión de planes de prevención y control
		9.3.1.2. Incidentes de Trabajo / Enfermedades Profesionales	Desde que se materialice el acto inseguro o condición insegura, hasta el seguimiento y notificación de enfermedades profesionales e incidentes de trabajo
		9.3.2. Salud Ocupacional	9.3.2.1. Salud Ocupacional Desde el establecimiento del plan de salud ocupacional, medicina preventiva, hasta su ejecución e implementación

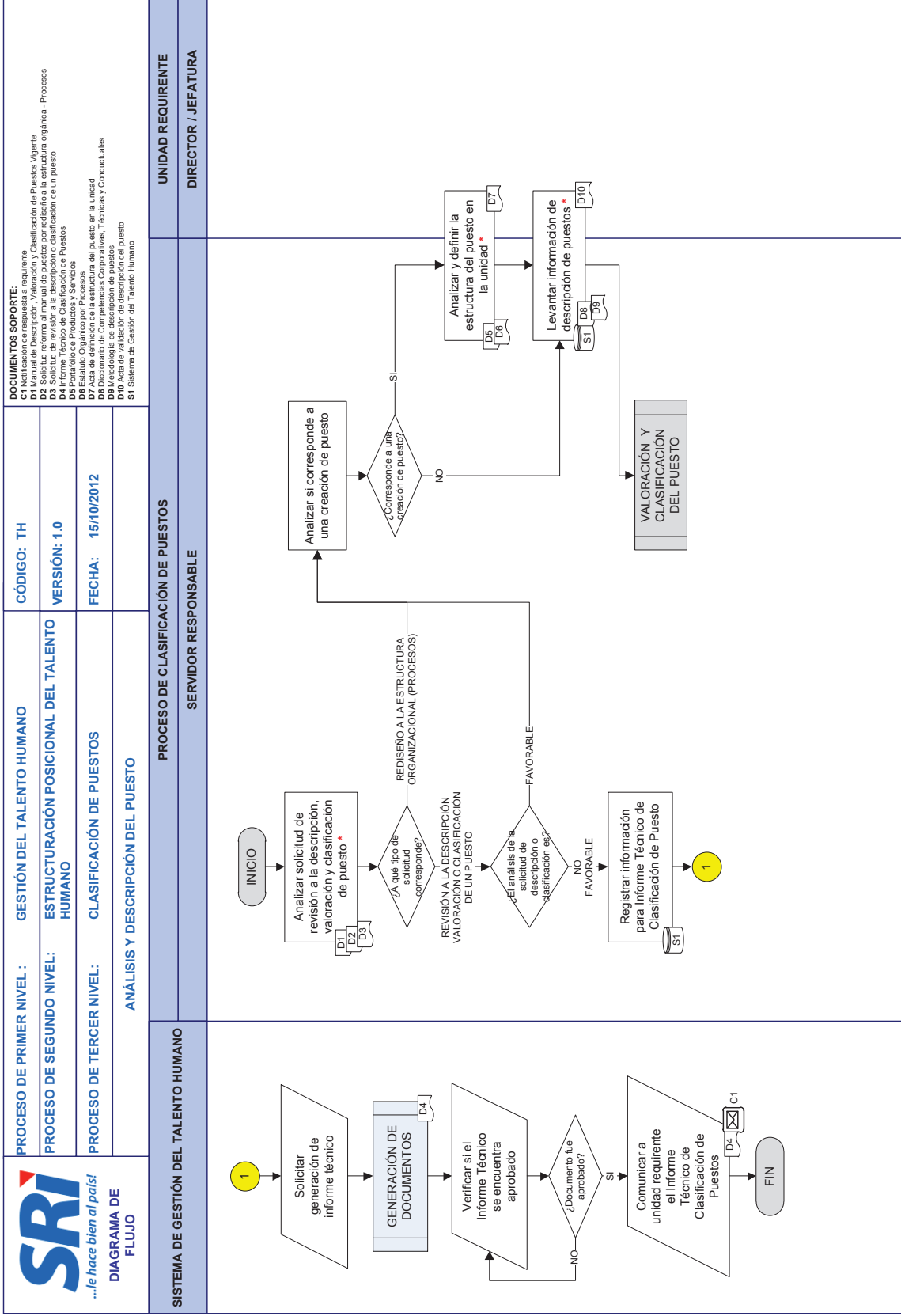
4.1.5 REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

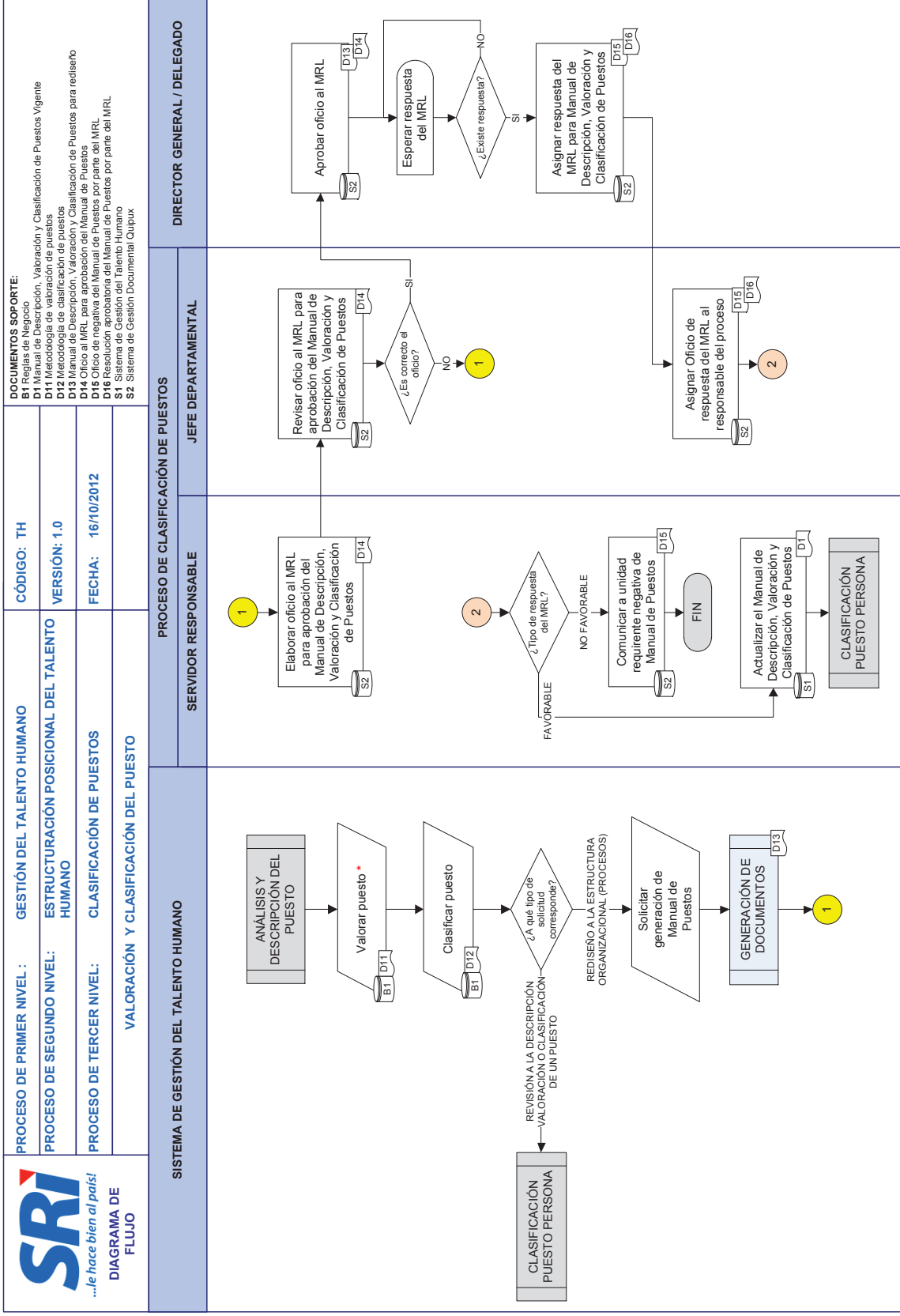
De acuerdo con la metodología expuesta en el antecedente, como siguiente paso se iniciará el rediseño de cada uno de los procesos de talento humano.

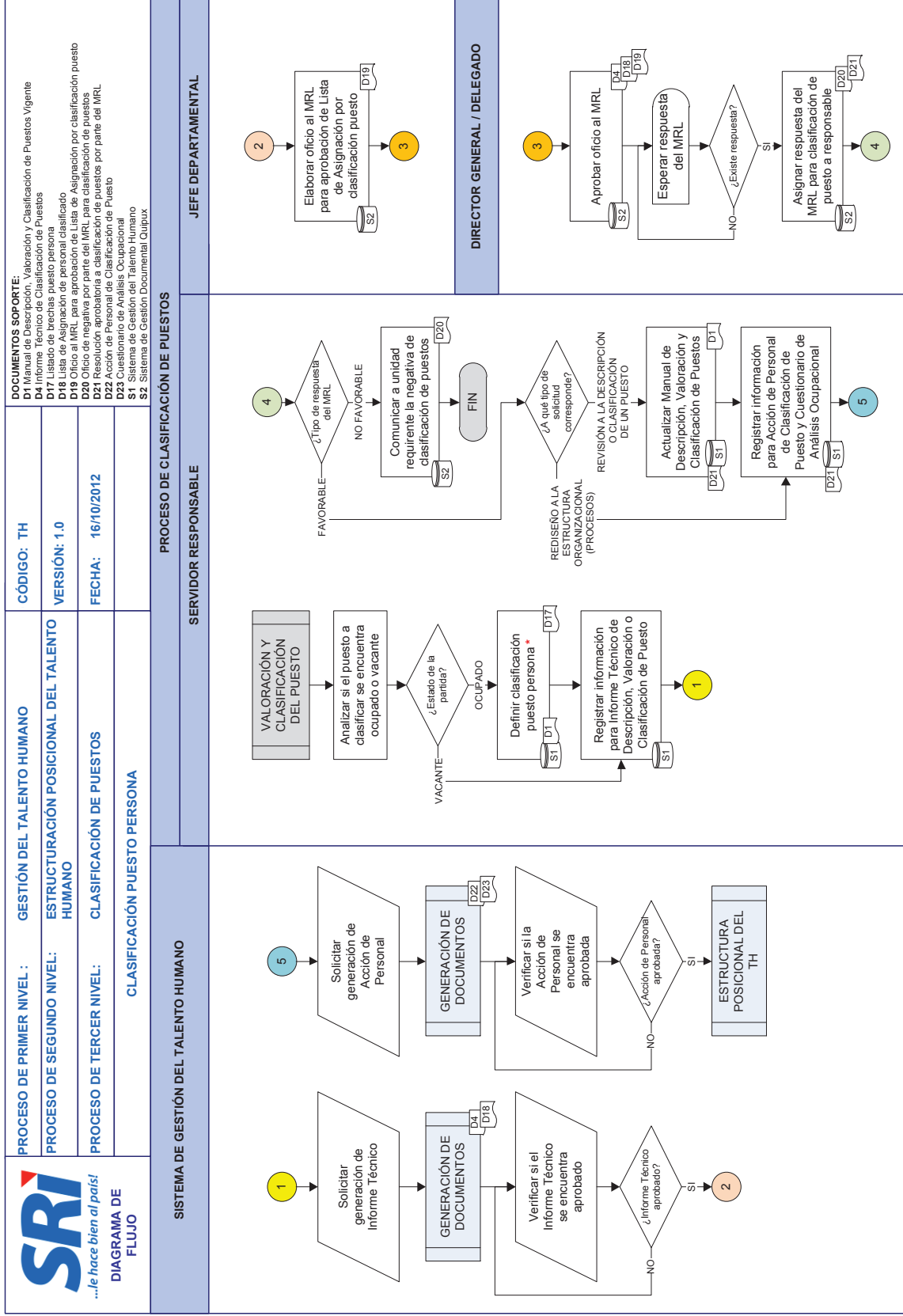
DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS DE TH

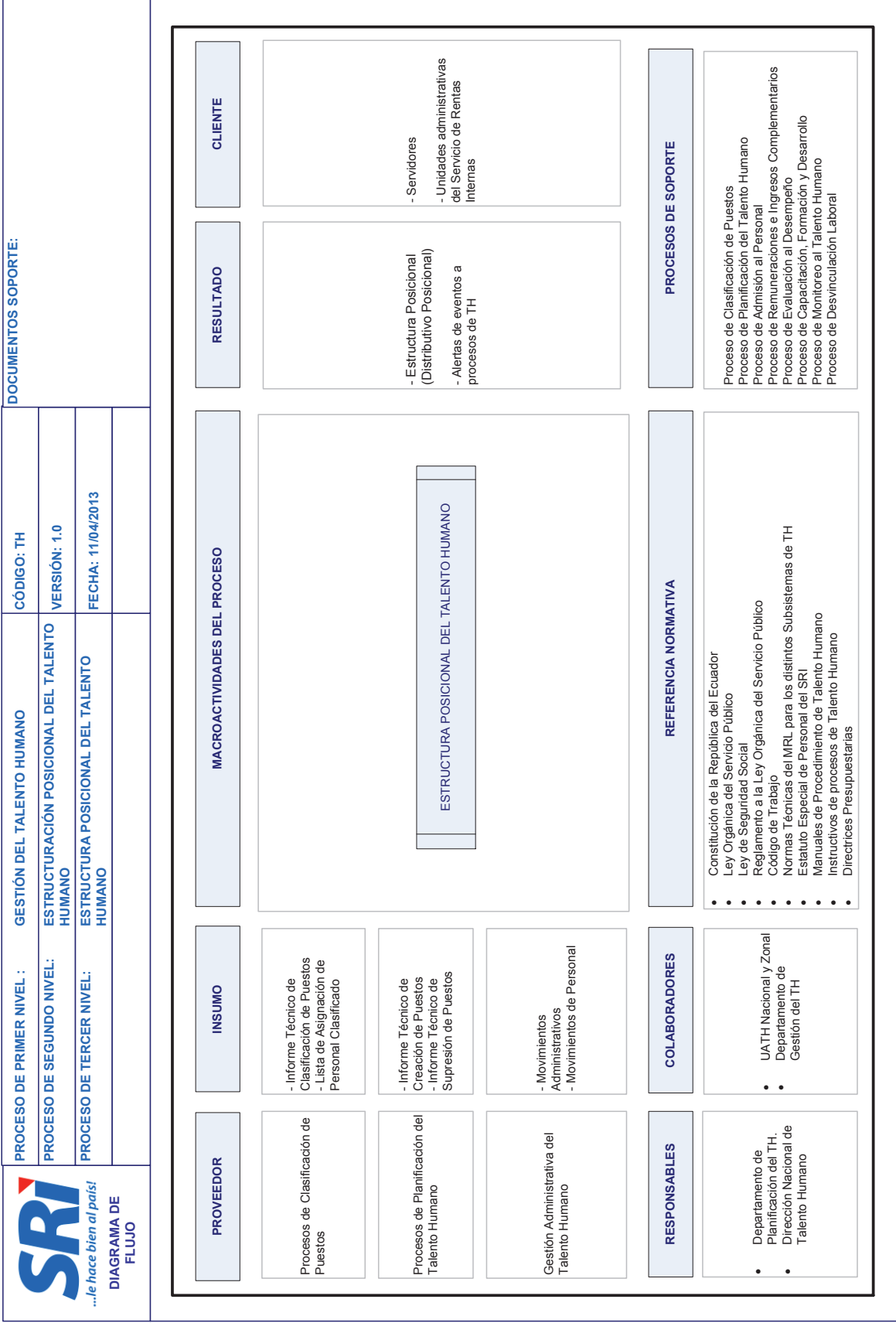
A partir de una hoja en blanco se procede a flujo diagramar los procesos de talento humano priorizados, bajo la metodología del Servicio de Rentas Internas, los cuales detallan a continuación:

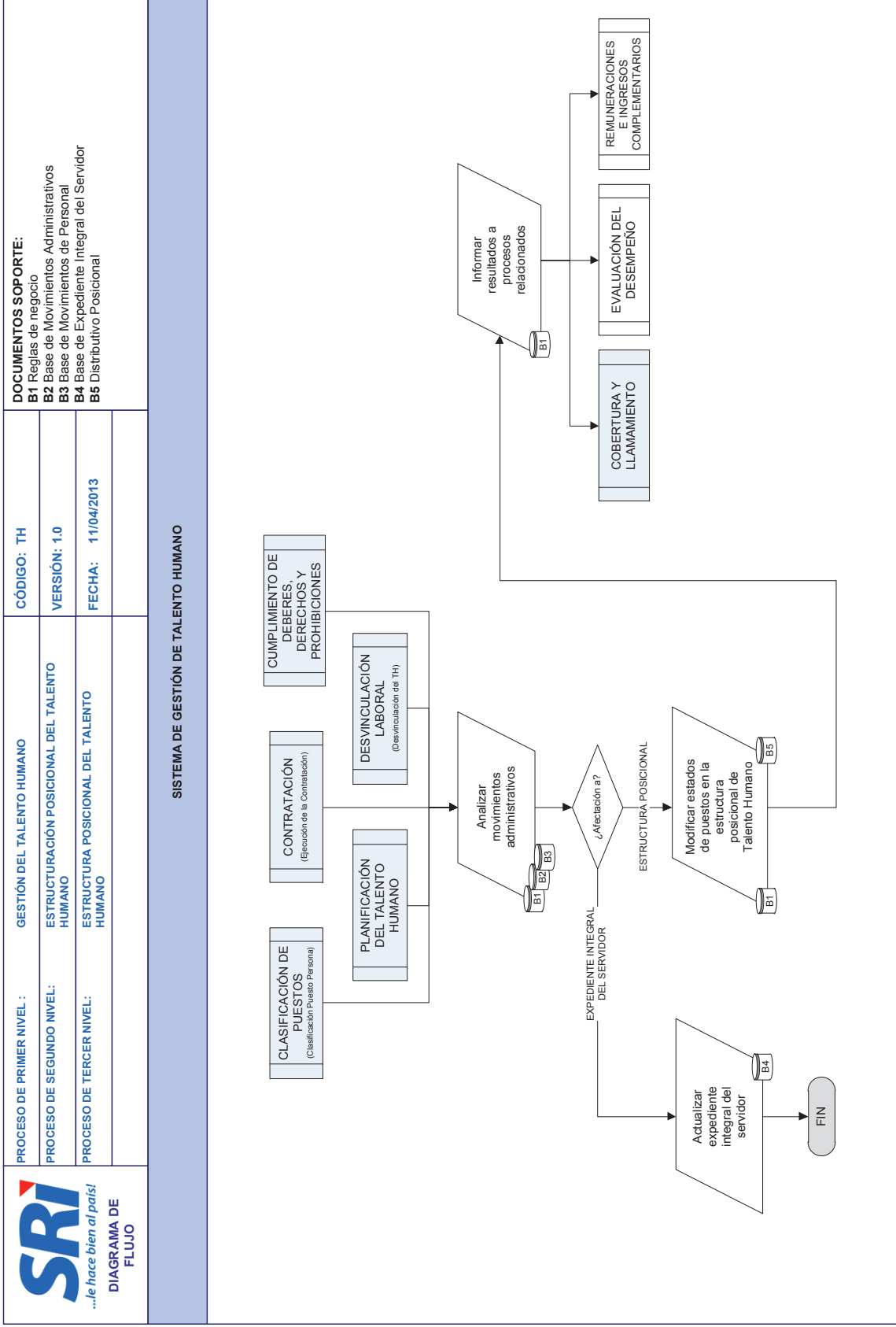


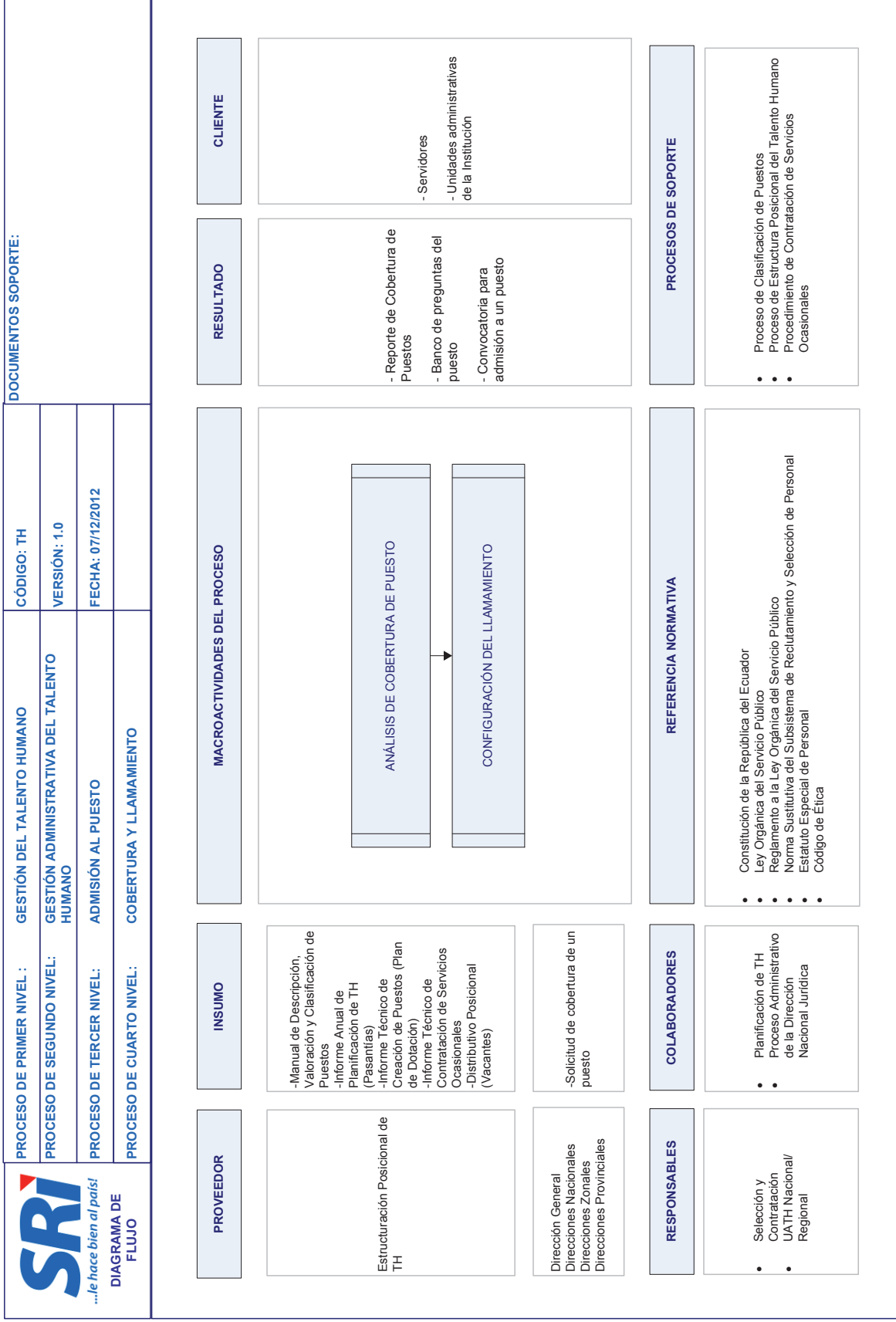


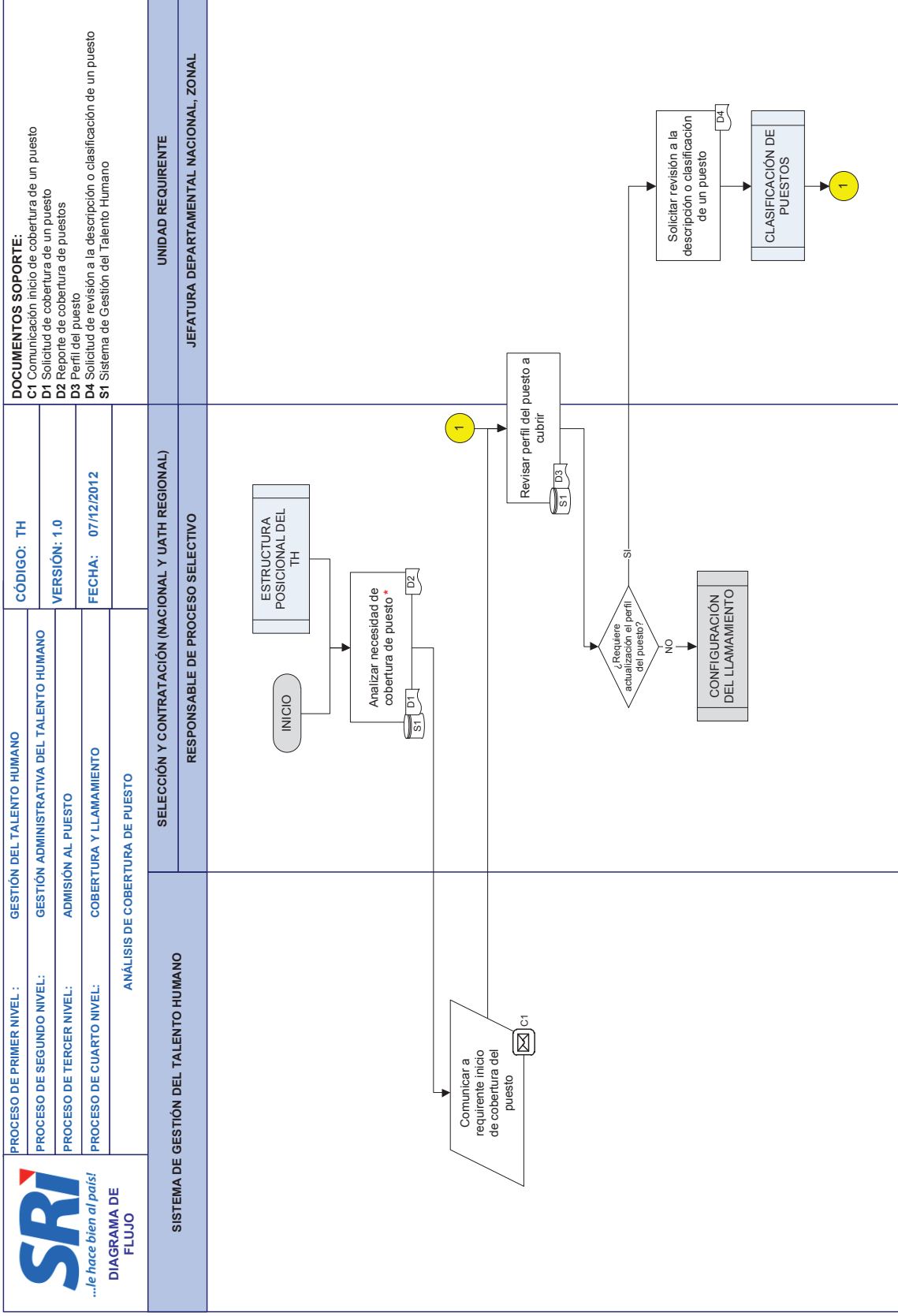


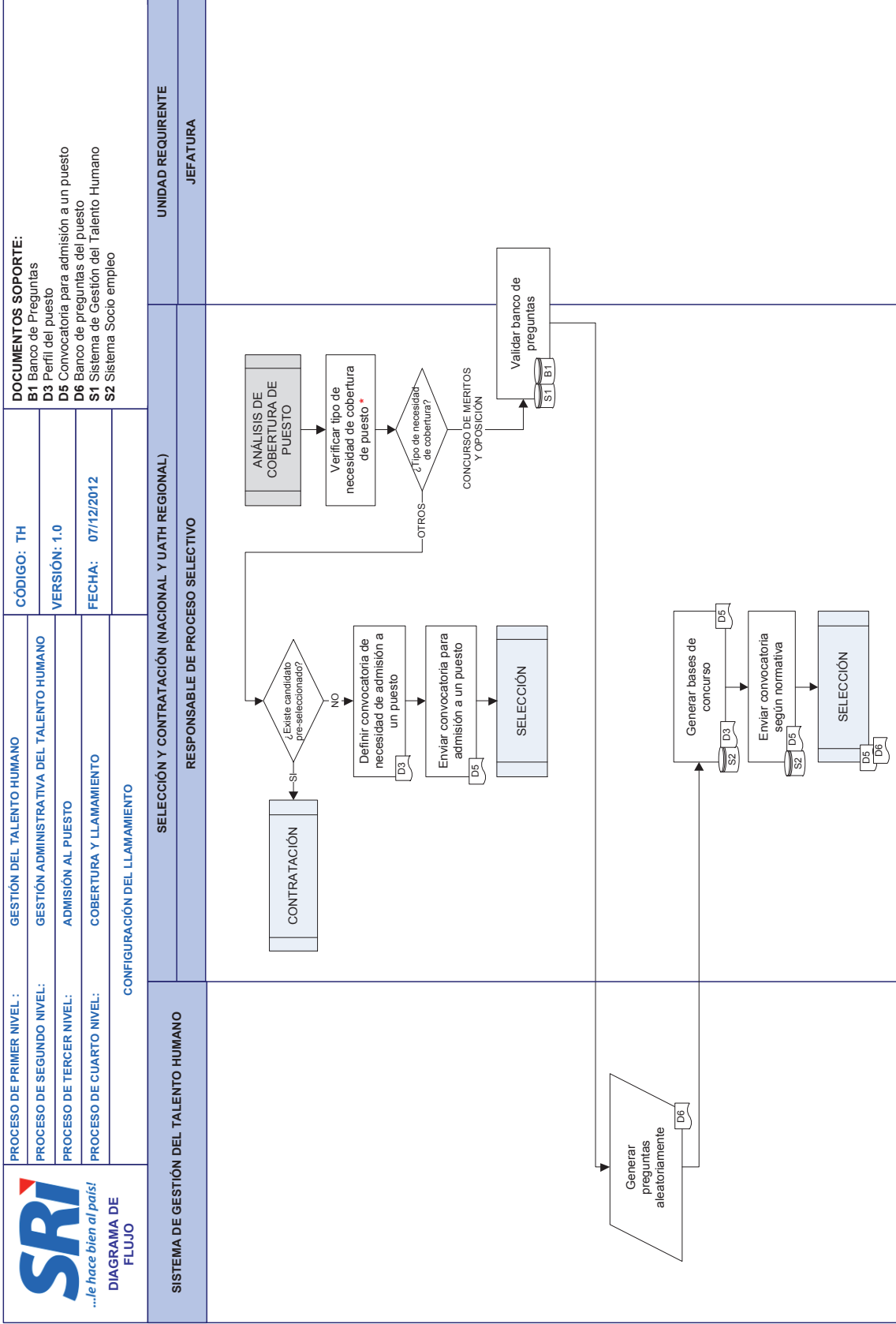


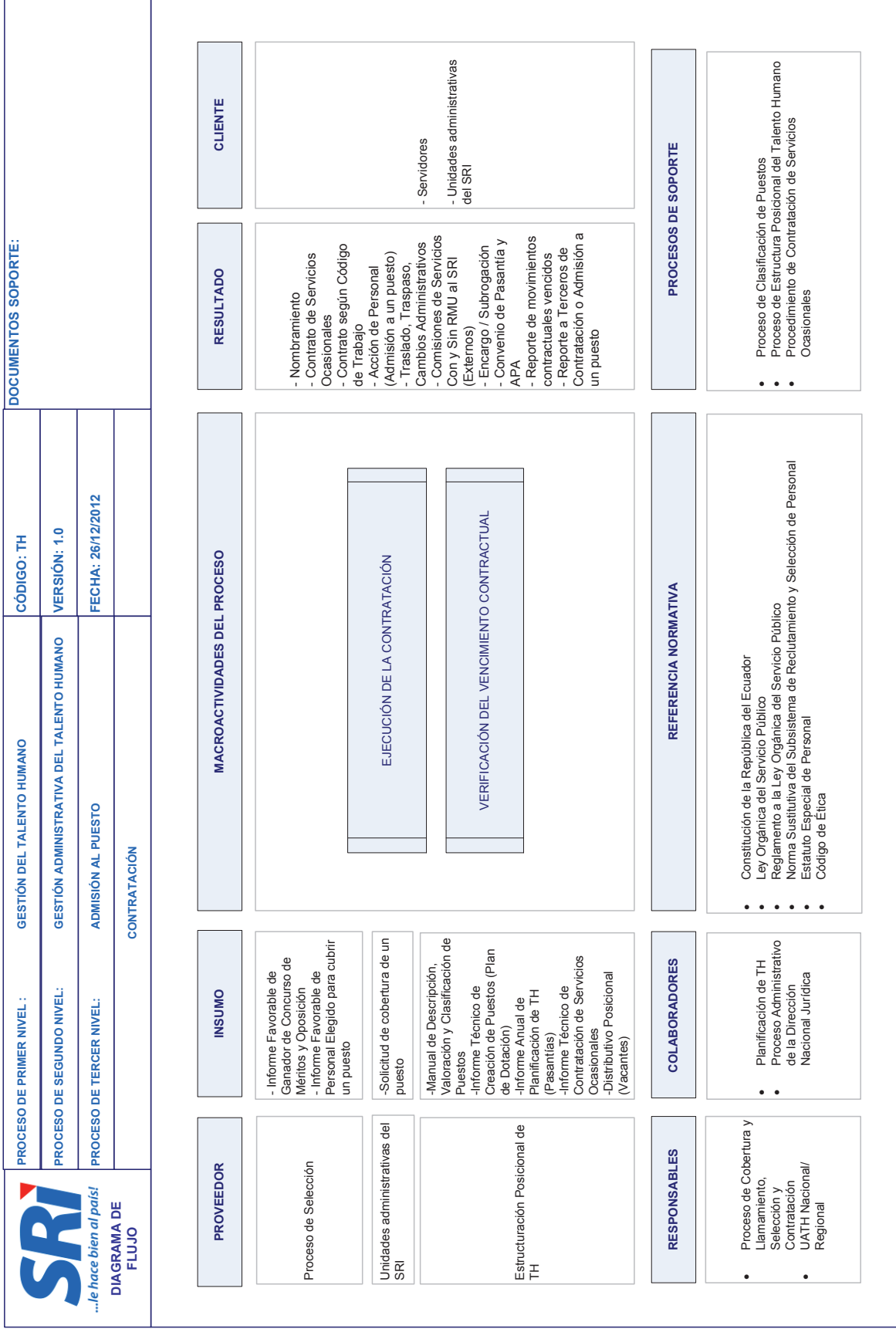


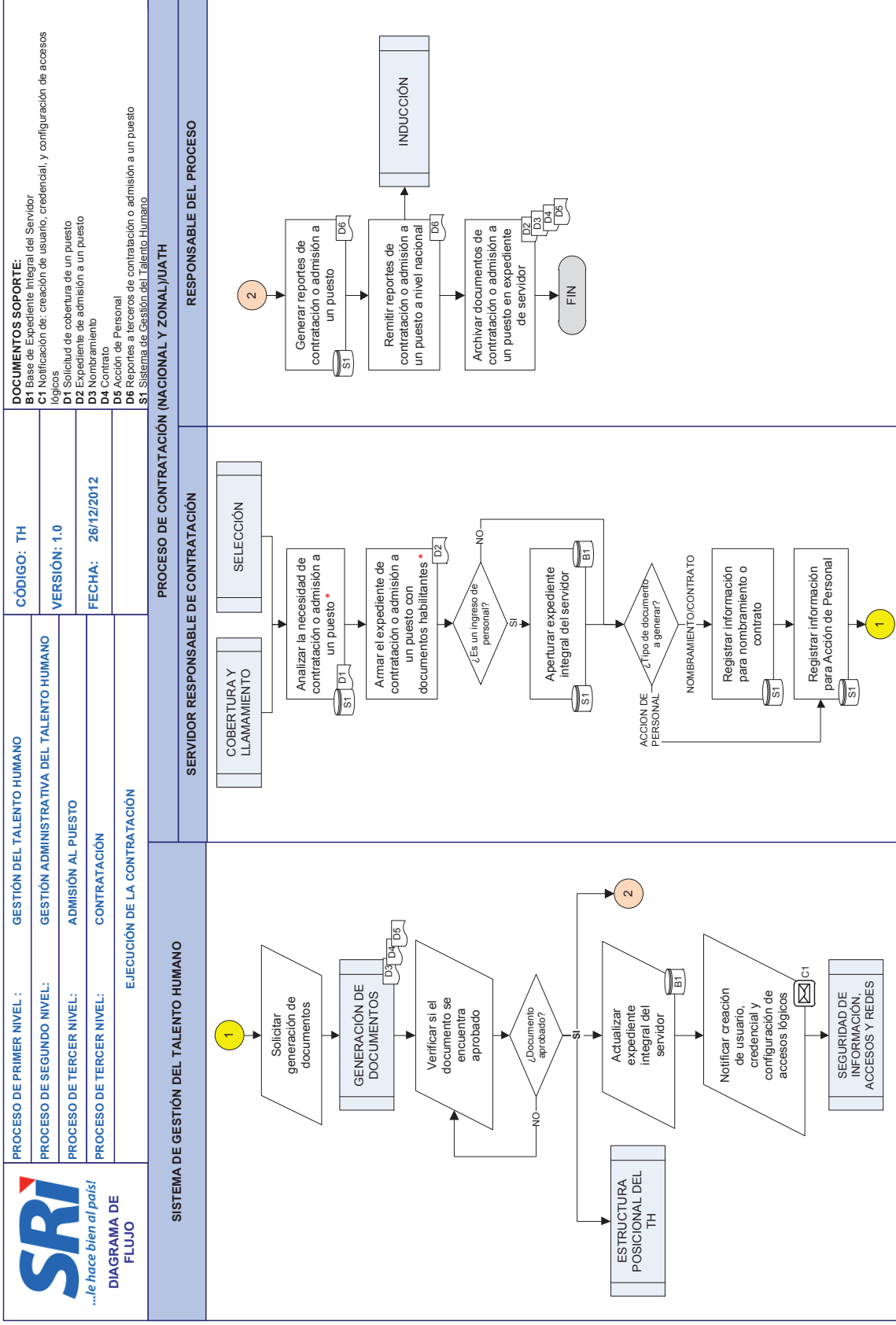








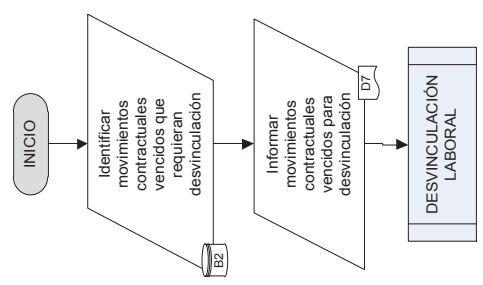






PROCESO DE PRIMER NIVEL :	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO: TH	DOCUMENTOS SOPORTE: B2 Reglas de Negocio D7 Reporte de movimientos contractuales vencidos
PROCESO DE SEGUNDO NIVEL:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	VERSIÓN: 1.0	
PROCESO DE TERCER NIVEL:	ADMISIÓN AL PUESTO	FECHA: 26/12/2012	
PROCESO DE TERCER NIVEL:	CONTRATACIÓN		
VERIFICACIÓN DEL VENCIMIENTO CONTRACTUAL			

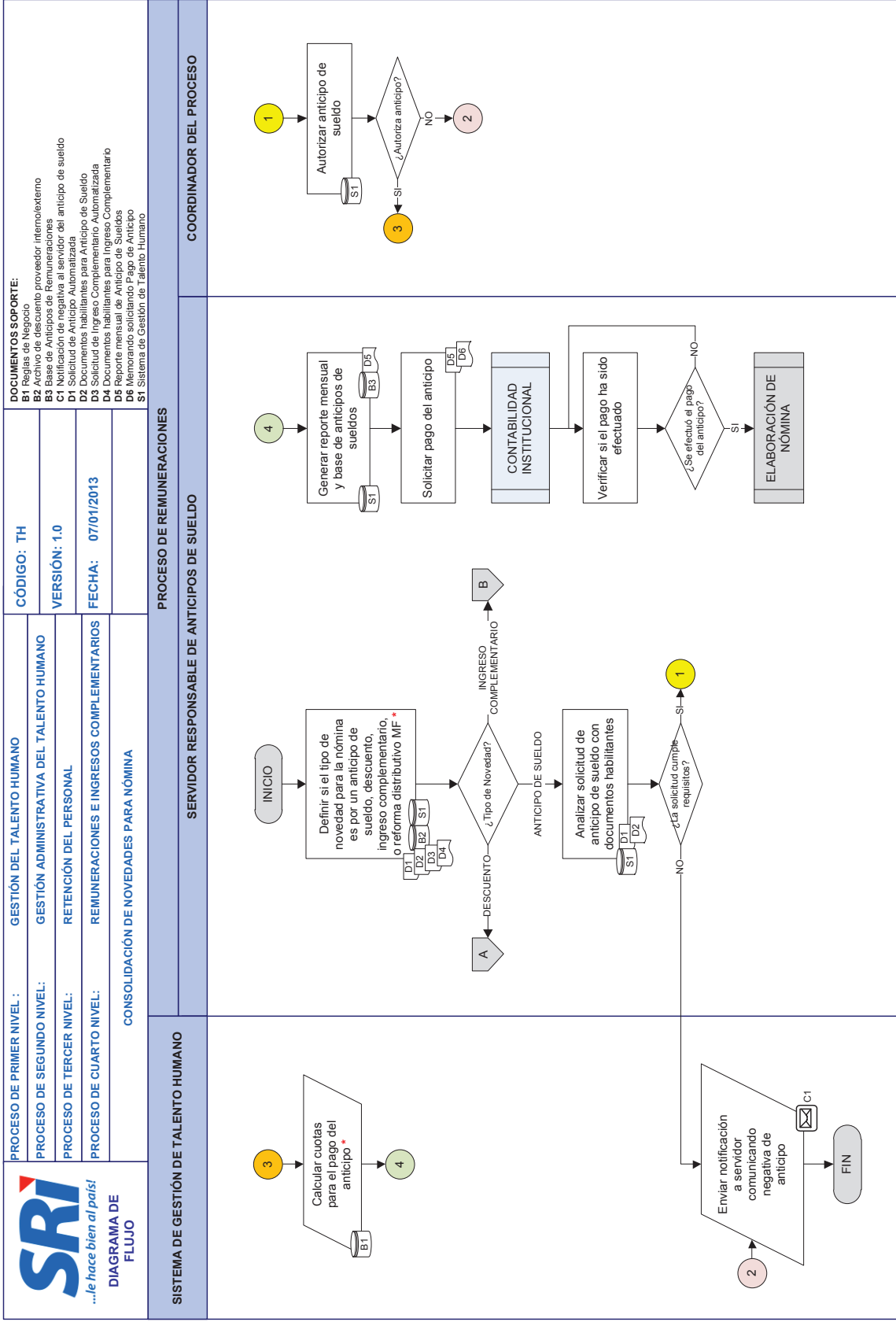
SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

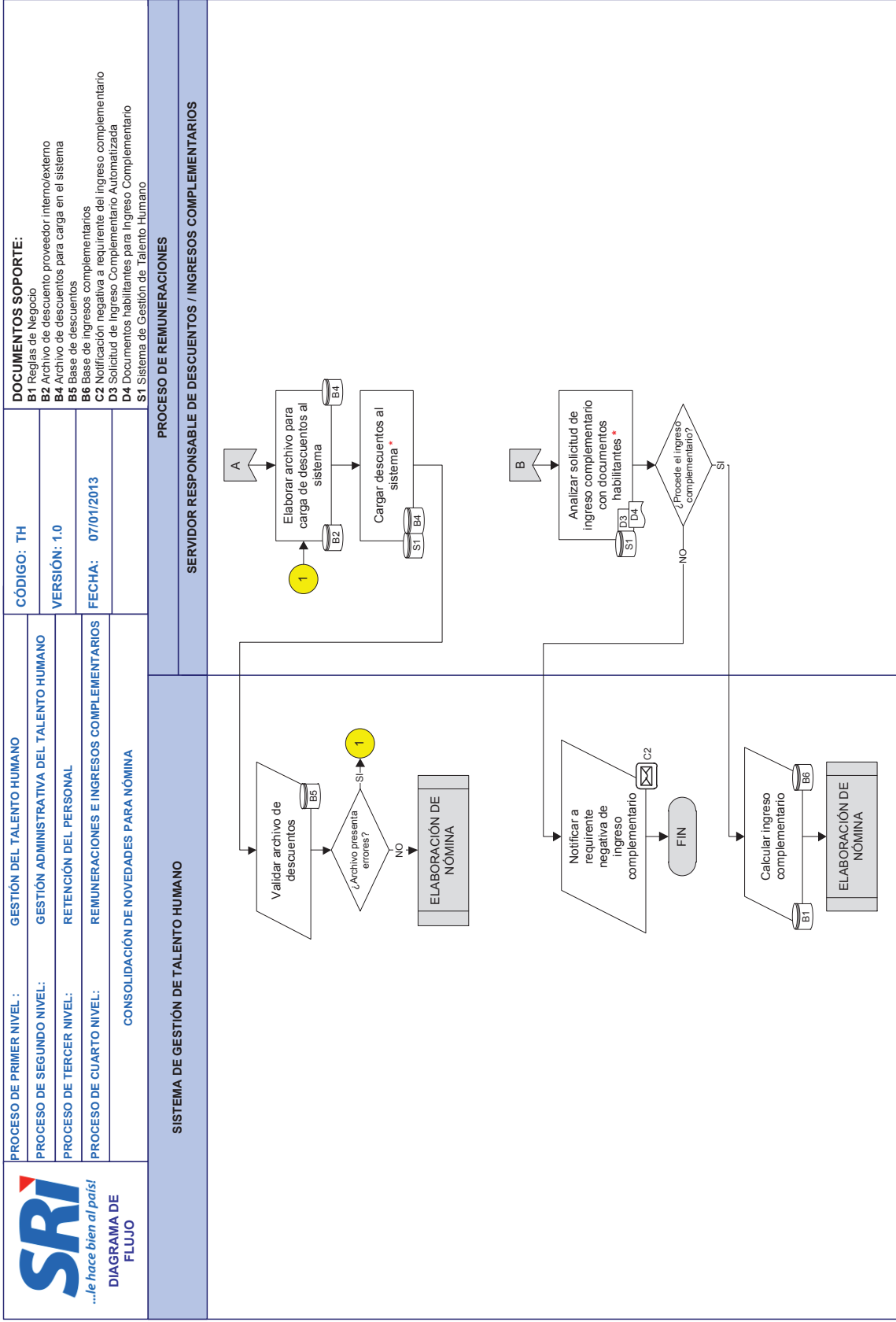


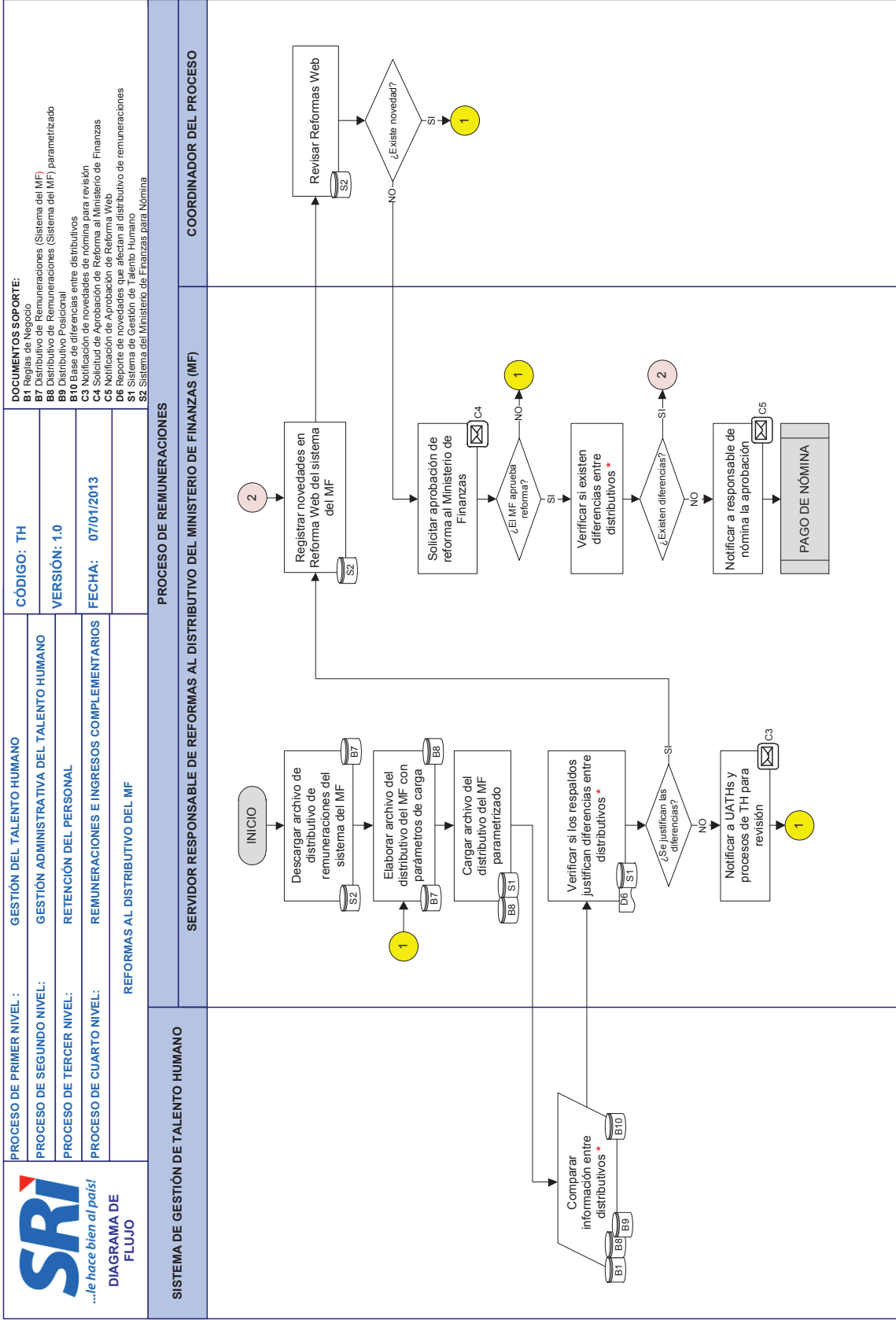
	PROCESO DE PRIMER NIVEL: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		CÓDIGO: TH
	PROCESO DE SEGUNDO NIVEL: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO		VERSIÓN: 1.0
	PROCESO DE TERCER NIVEL: RETENCIÓN DEL PERSONAL		FECHA: 04/01/2013
	PROCESO DE CUARTO NIVEL: REMUNERACIONES E INGRESOS COMPLEMENTARIOS		

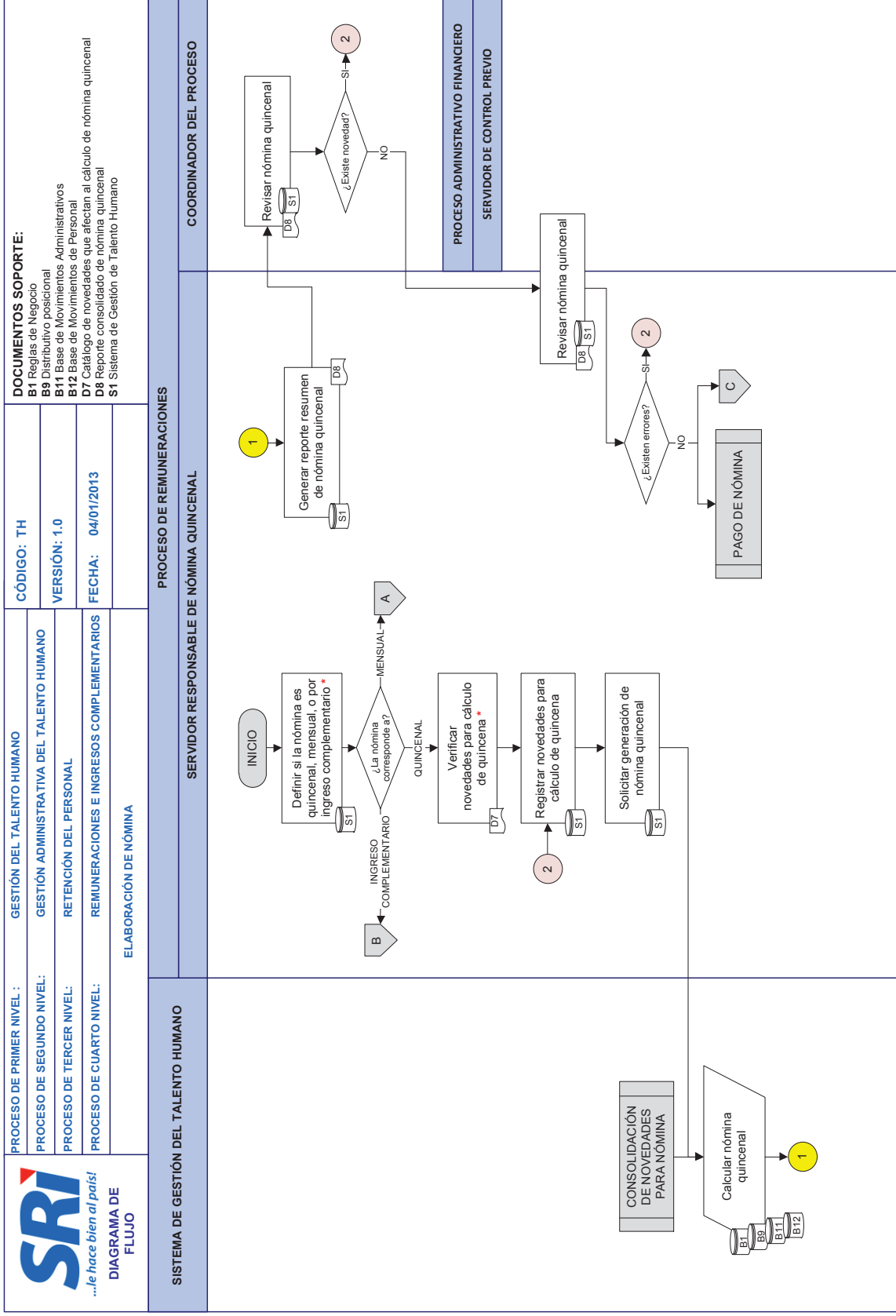
DOCUMENTOS SOPORTE:

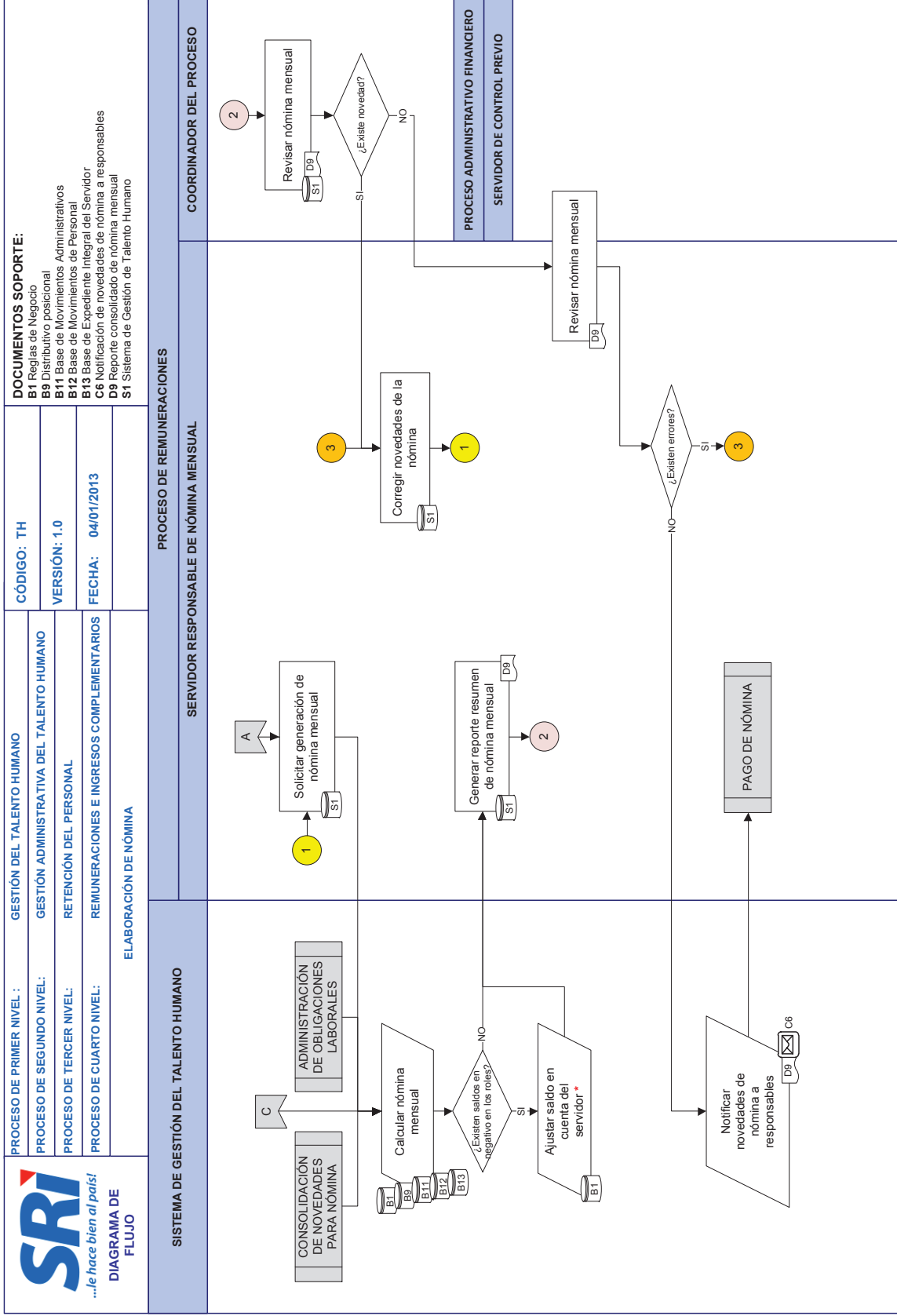
PROVEEDOR	INSUMO	MACROACTIVIDADES DEL PROCESO	RESULTADO	CLIENTE
UATH zonales y procesos de Talento Humano Nacional / Asociación de Funcionarios SRI	- Reportes de novedades (Descuentos Ingresos Complementarios) - Solicitud de Anticipo - Base de Movimientos Administrativos - Base de Movimientos de Personal - Control de la Jornada Laboral - Resultado de Evaluación para RMV - Encargos y subrogaciones	CONSOLIDACIÓN DE NOVEDADES PARA NÓMINA REFORMAS AL DISTRIBUTIVO DEL MF ELABORACIÓN DE NÓMINA ADMINISTRACIÓN DE OBLIGACIONES LABORALES PAGO DE NÓMINA	- Distributivo de Remuneraciones - Reporte consolidado de nómina quincenal - Reporte consolidado de nómina mensual - Reporte consolidado de nómina de ingresos complementarios - Anticipo de sueldos - Archivo para Pago de Nómina Quincenal - Archivo para Pago de Nómina Mensual - Archivo para Pago de Nómina Ingreso Complementario (RVE) - Obligaciones al IESS - Roles de Pago y Certificaciones - Reportes a Terceros de Remuneraciones	- Servidores - Unidades administrativas de la Institución
Estructuración Posicional del TH Departamento Financiero IESS	- Clasificación de Puestos - Distributivo Posicional Cuentas por cobrar a servidores - Planillas IESS de: Aportes, Fondos de Reserva, Préstamos Quirografarios e Hipotecarios			- Servidores - IESS - Ministerio de Finanzas - Dirección Nacional Financiera
RESPONSABLES	COLABORADORES	REFERENCIA NORMATIVA	PROCESOS DE SOPORTE	
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Remuneraciones e Ingresos Complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> UATH Nacional y Zonal Unidades administrativas de la Dirección Nacional de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica del Servicio Público Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público Normas Técnicas del MRL referentes a Remuneraciones Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Directrices Presupuestarias 	Proceso de Estructura Posicional del Talento Humano Proceso de Contratación	

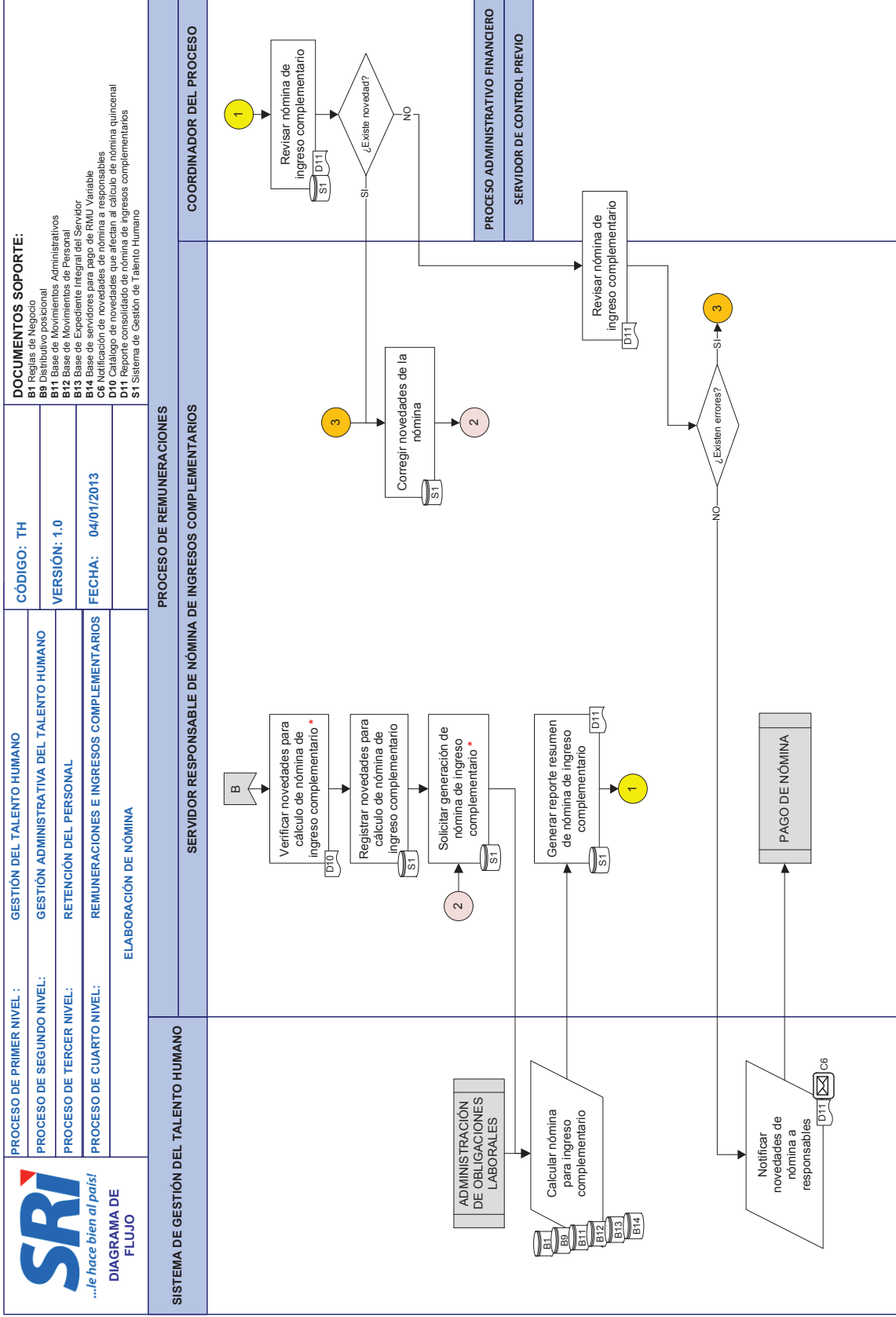


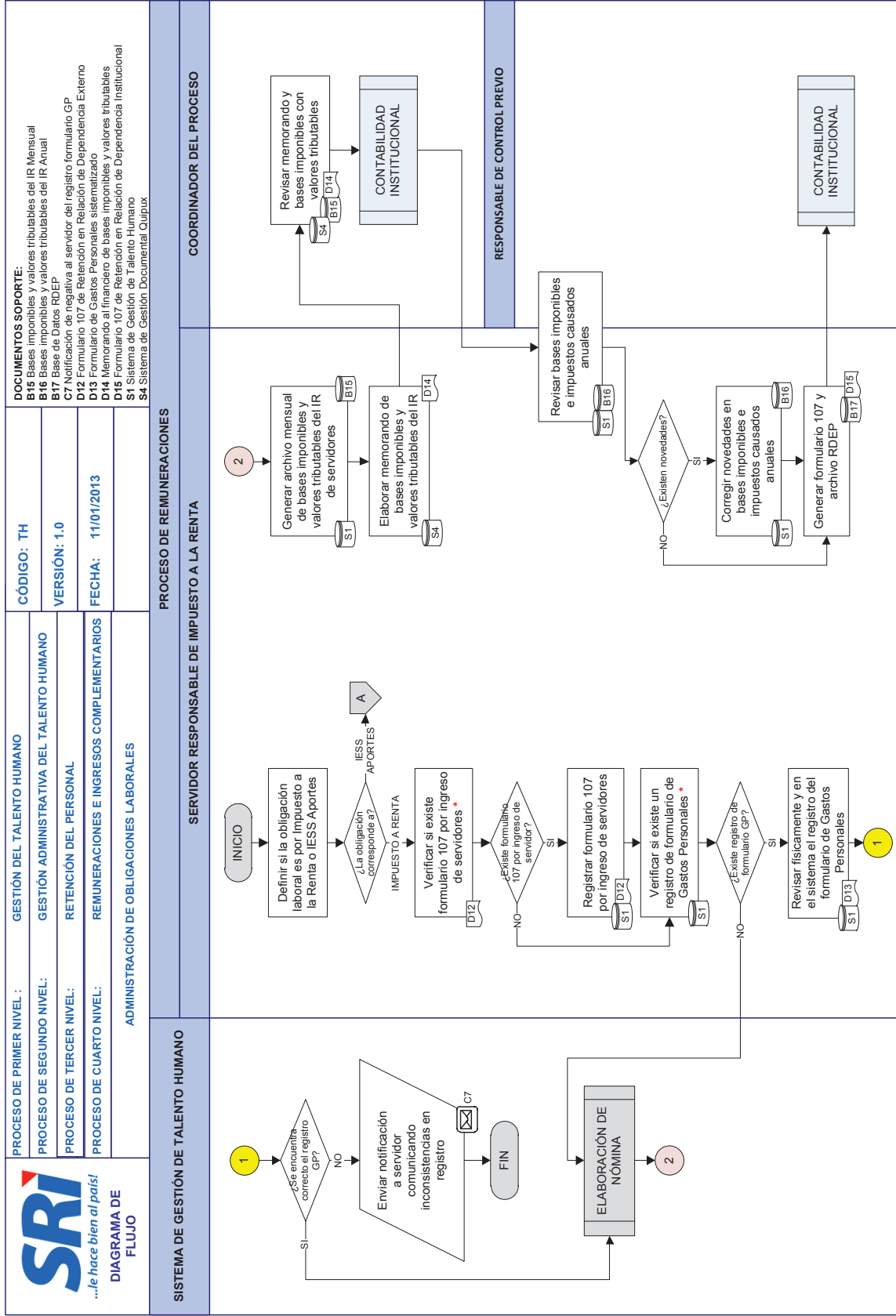


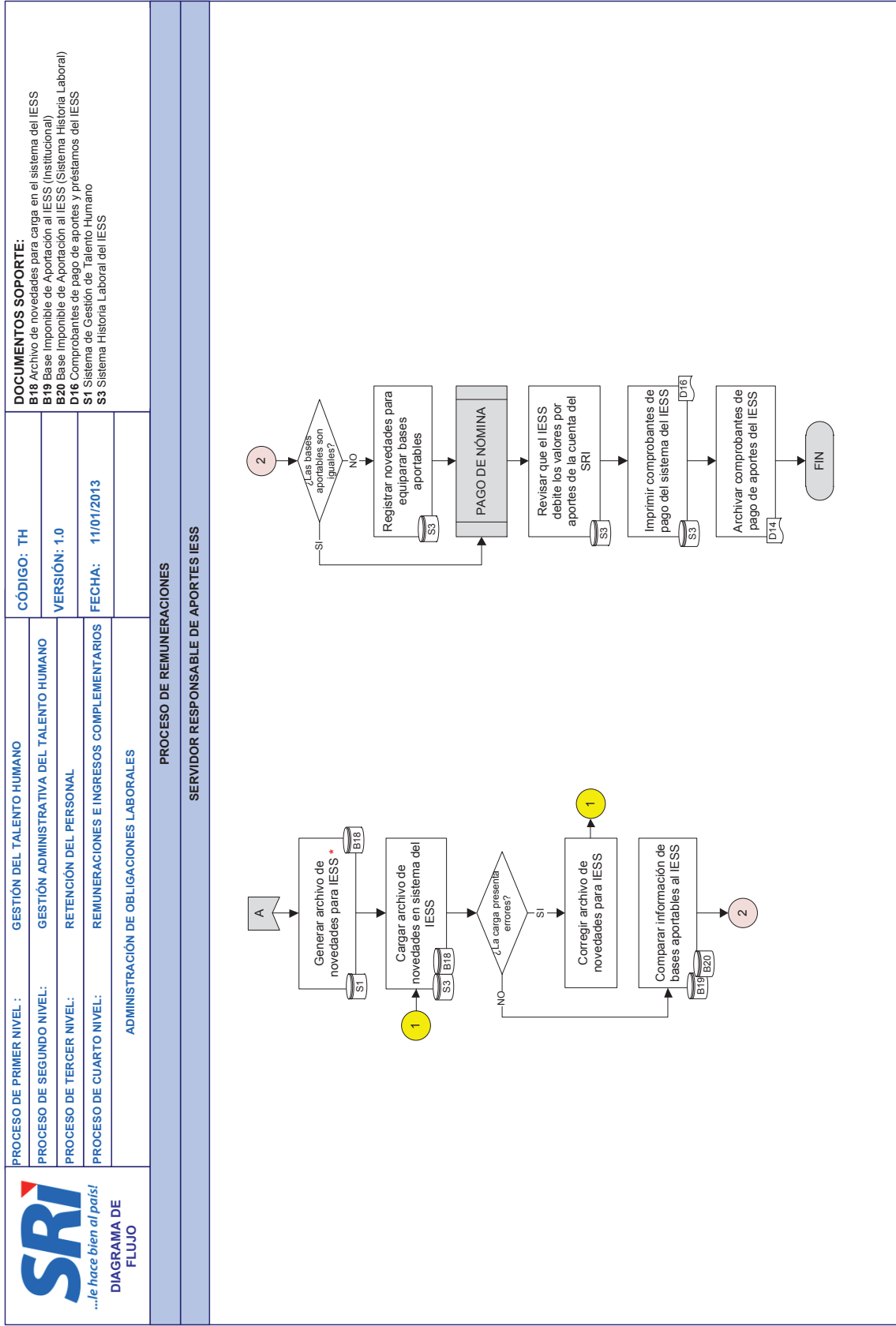


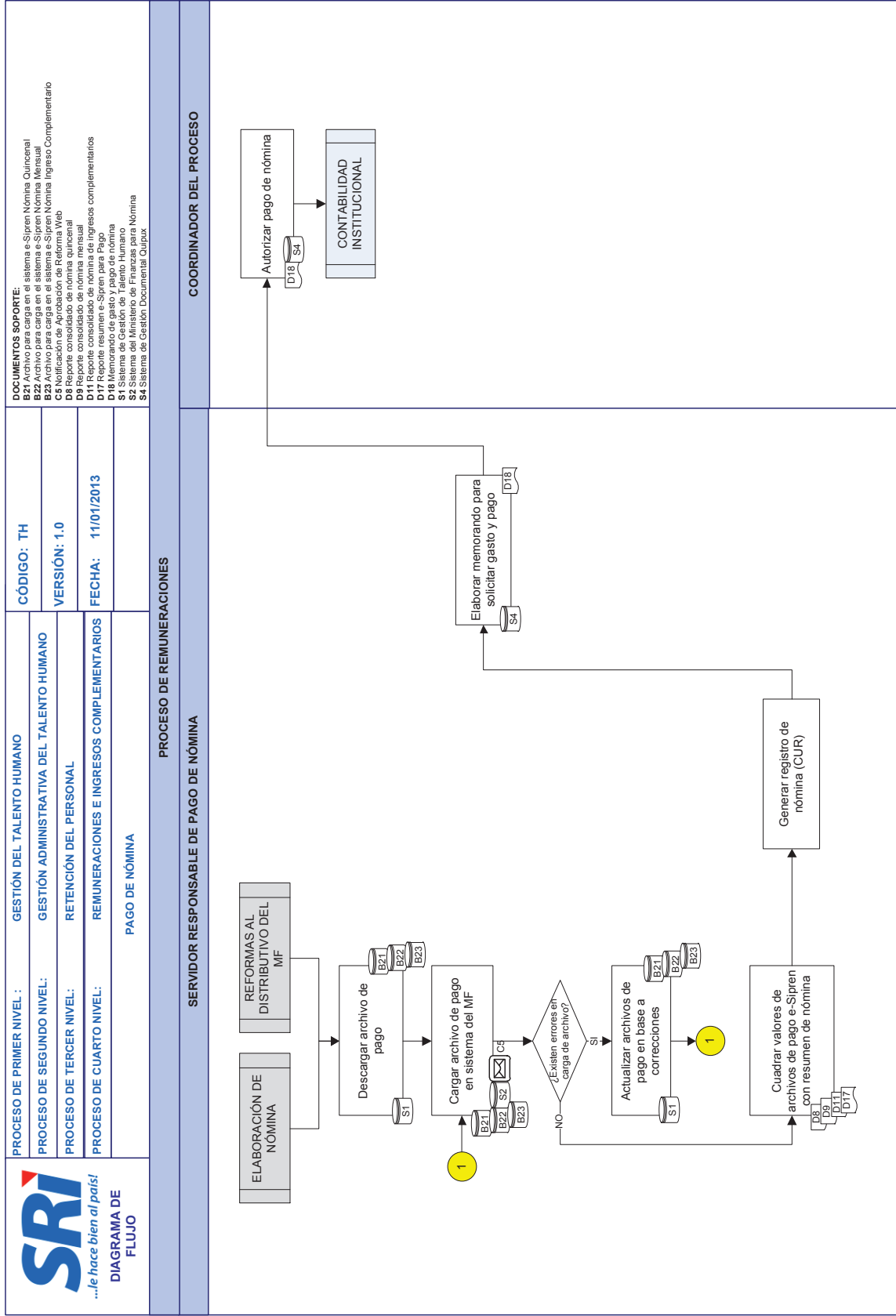


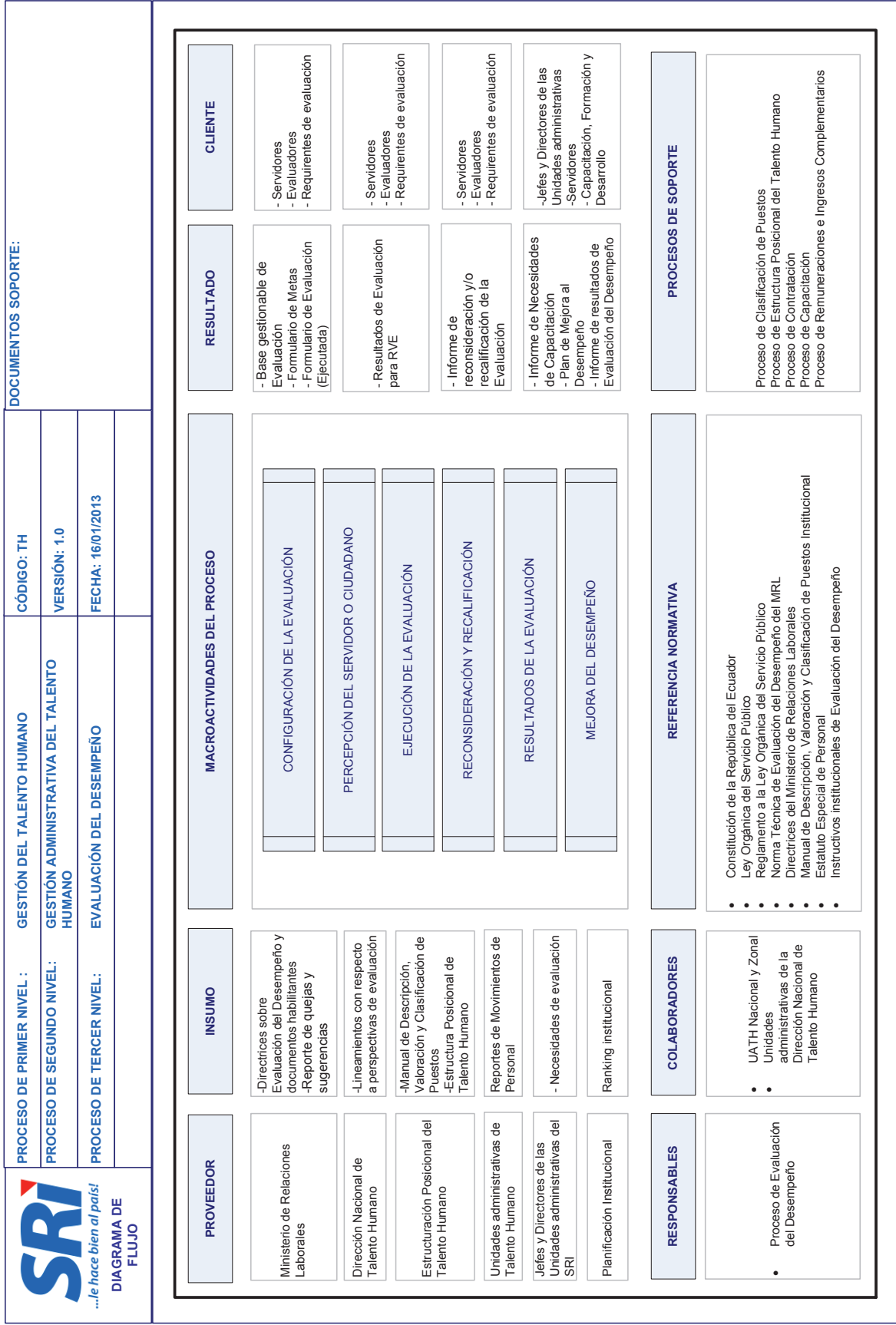


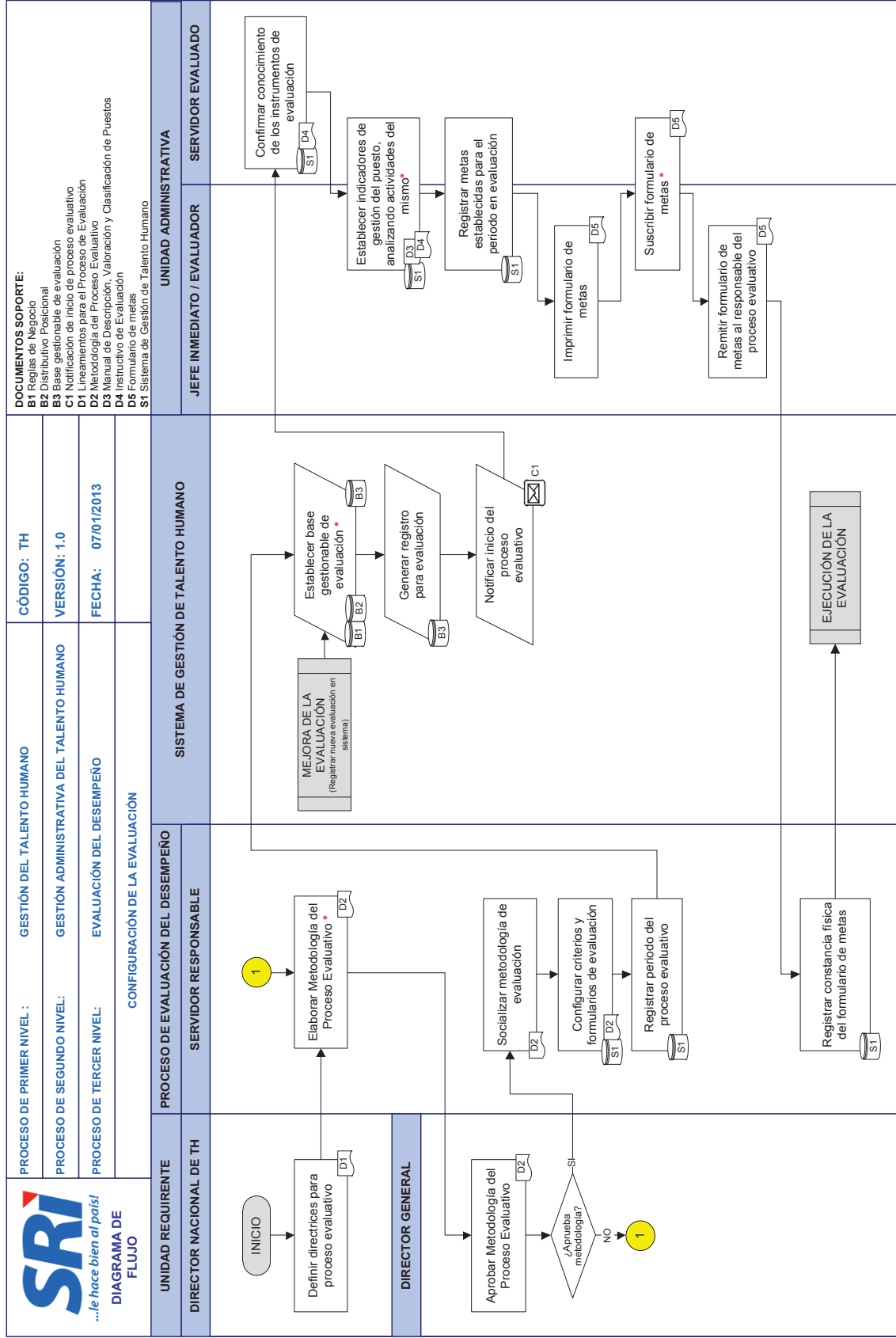


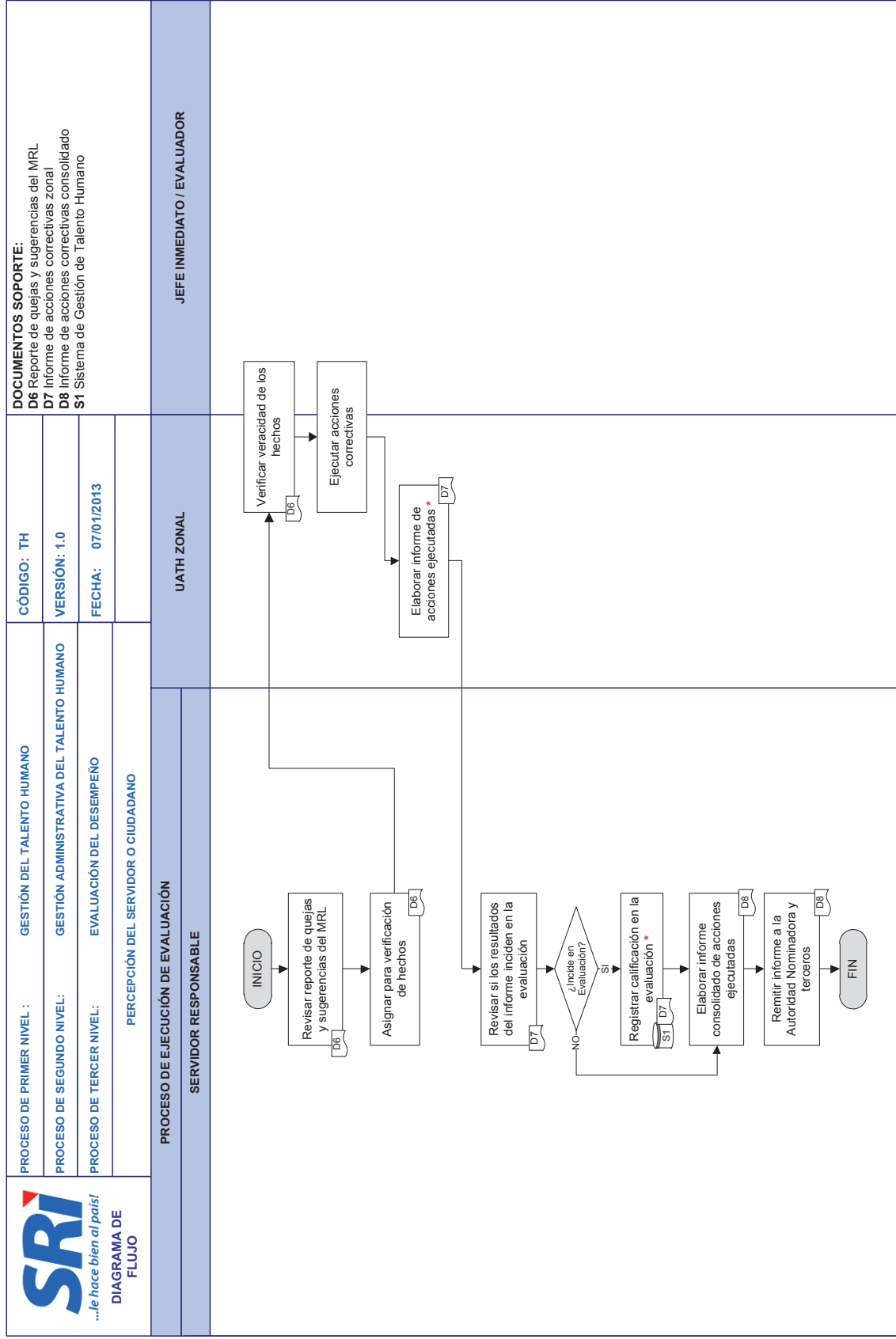


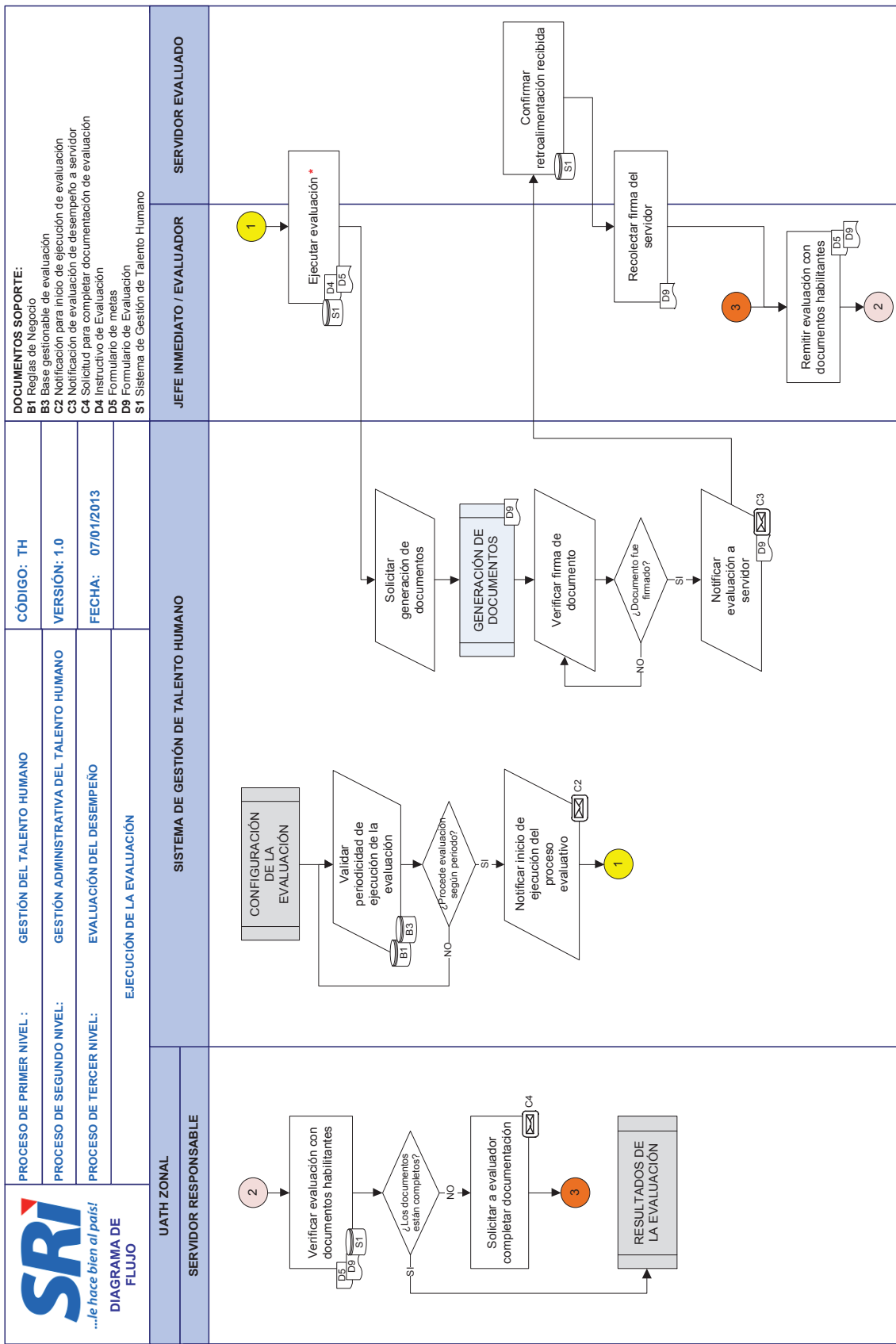


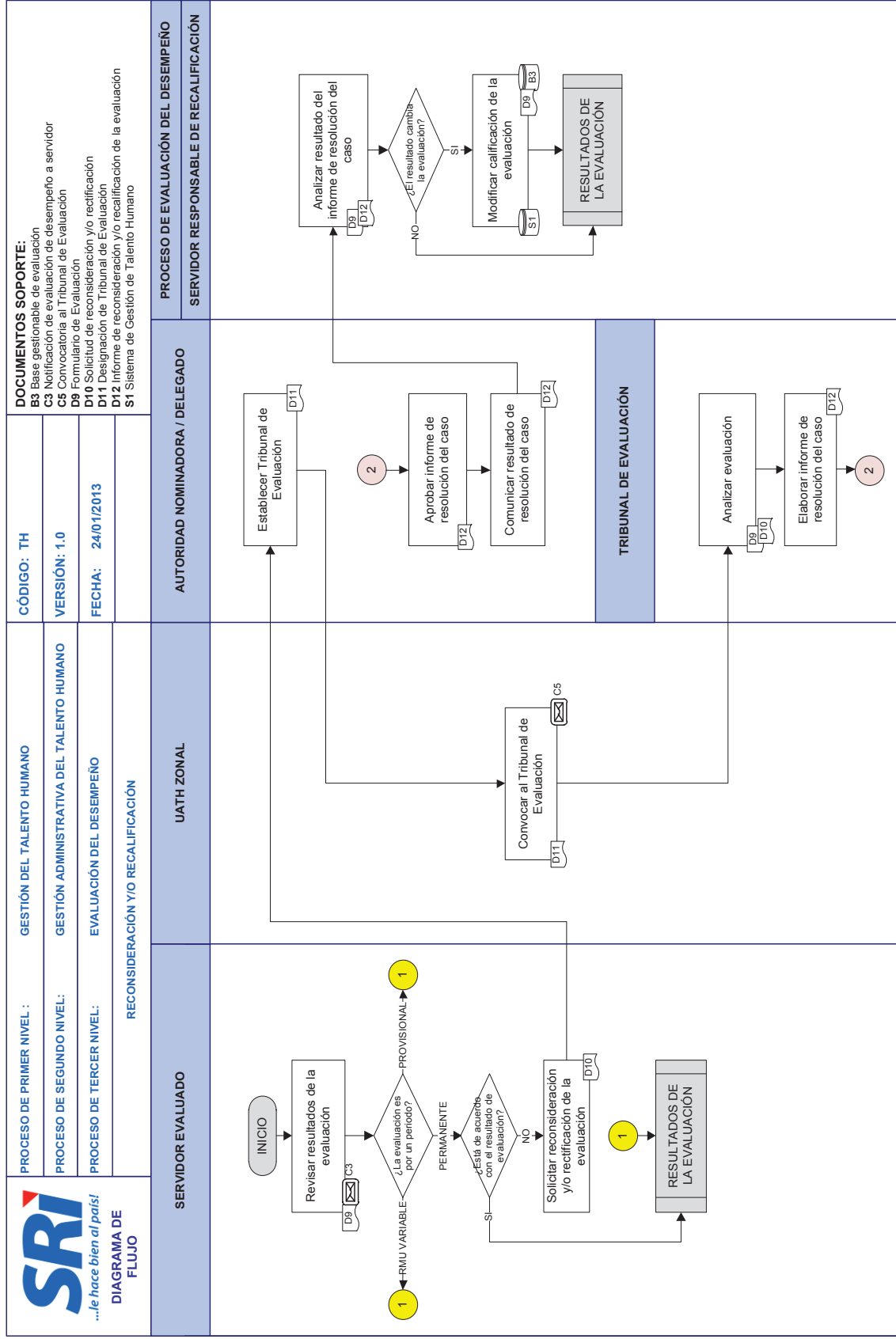


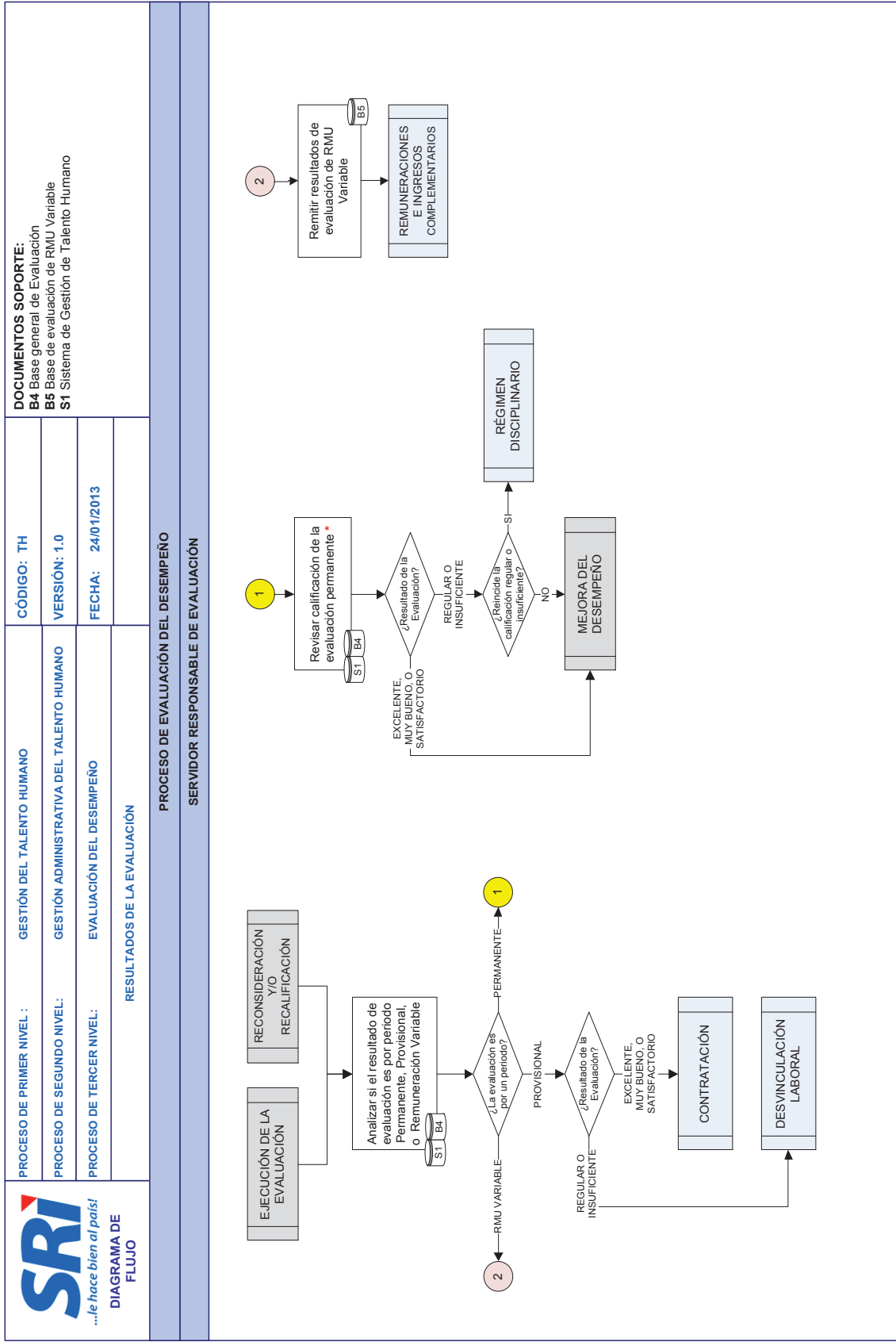


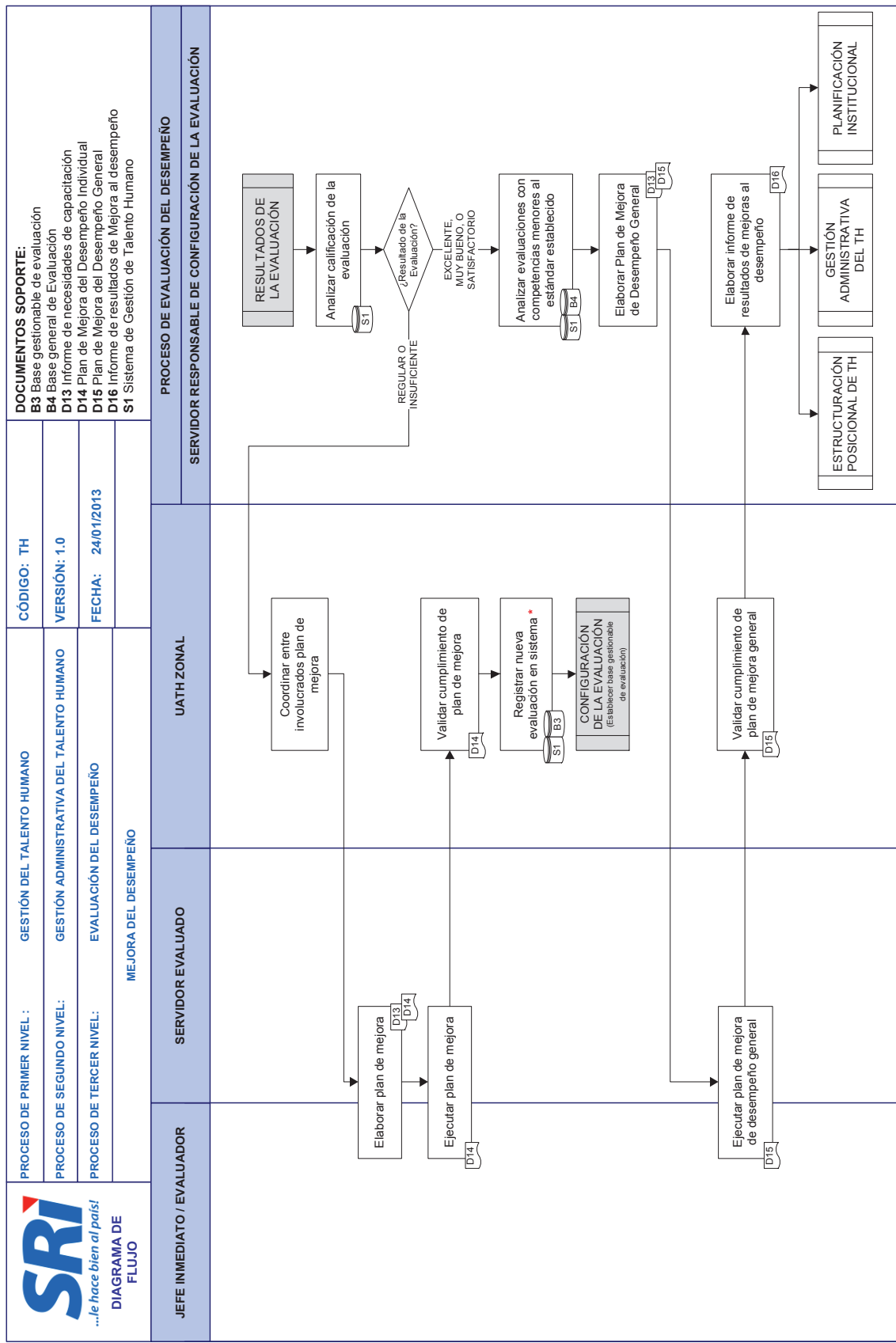


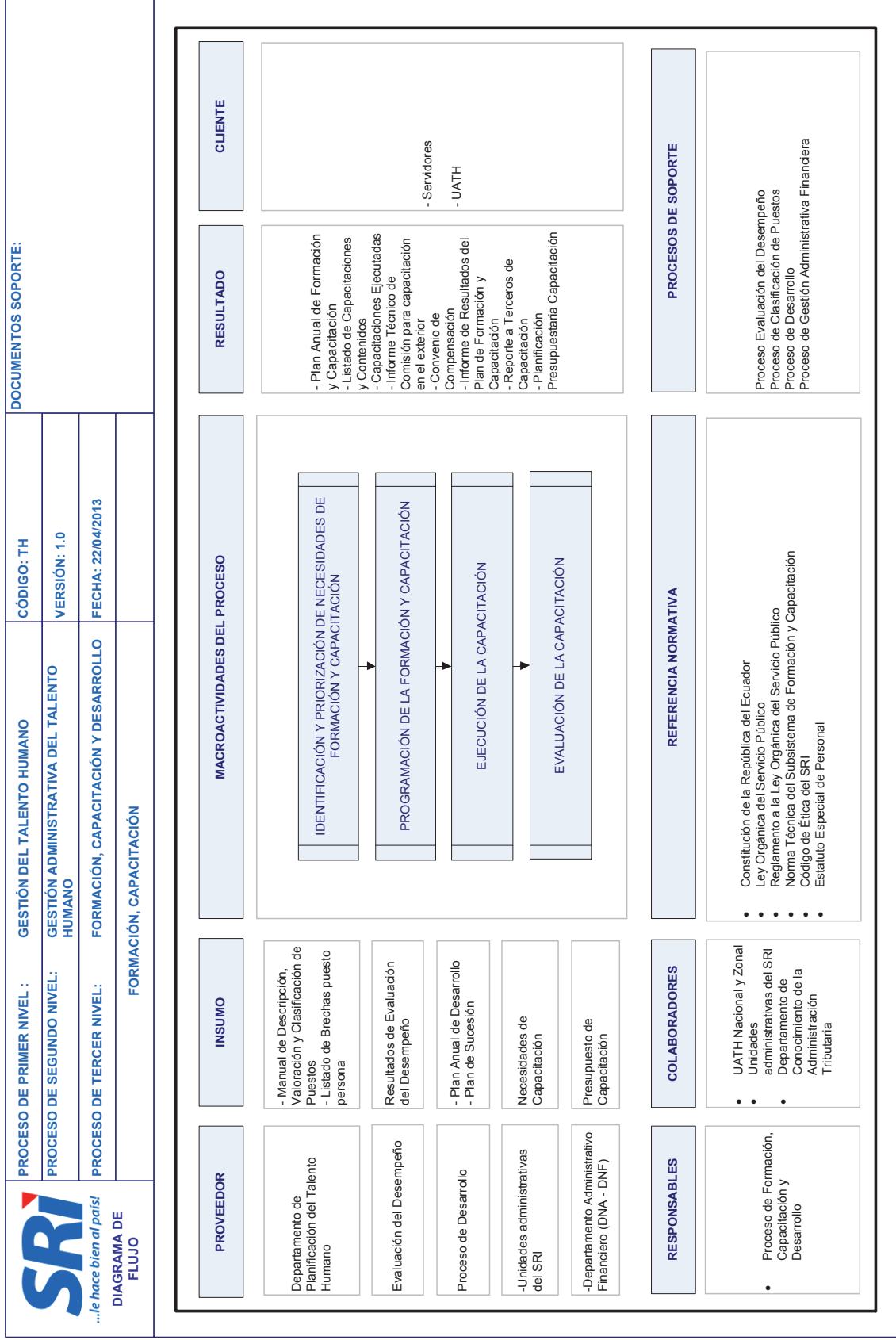


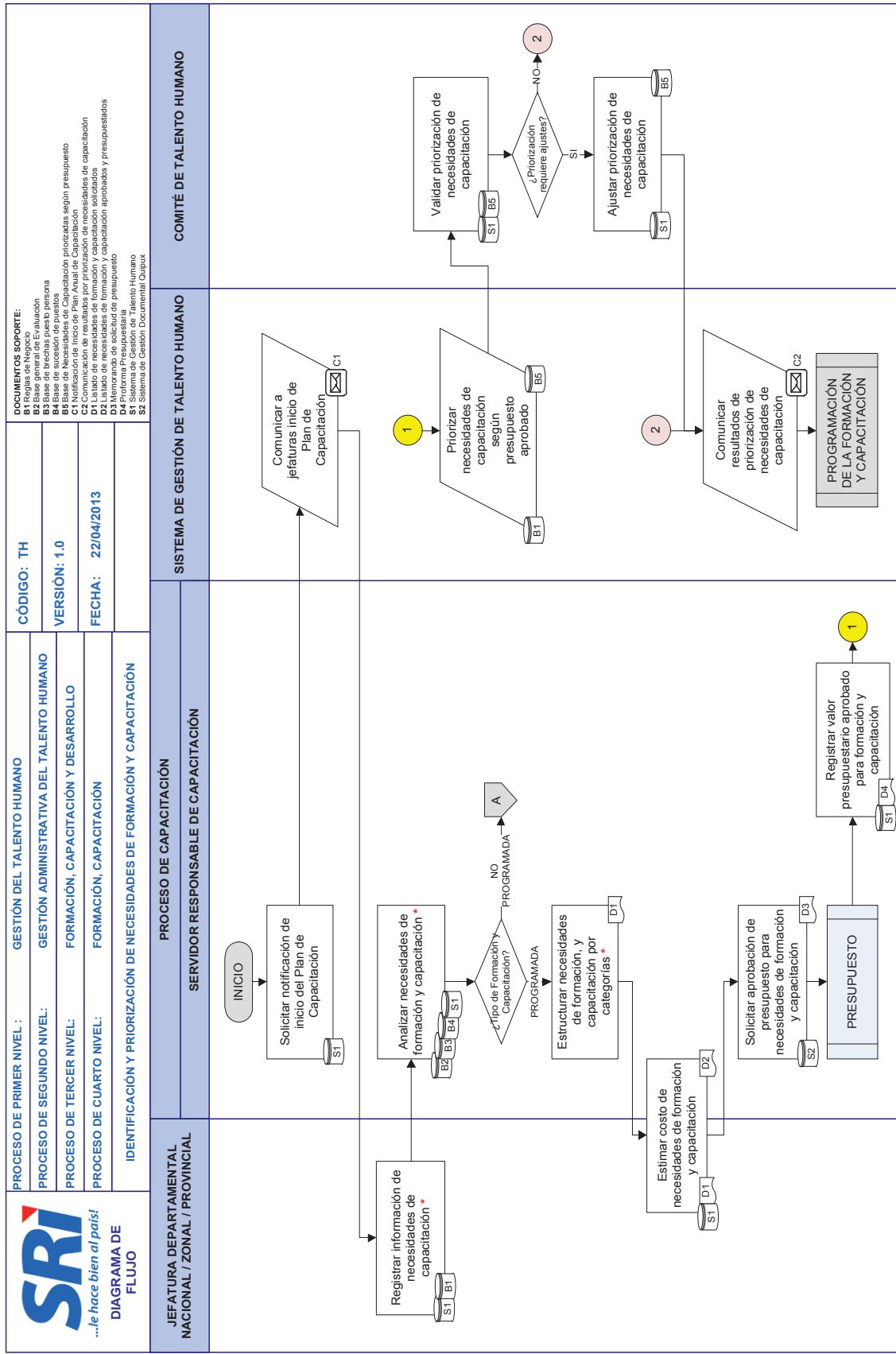


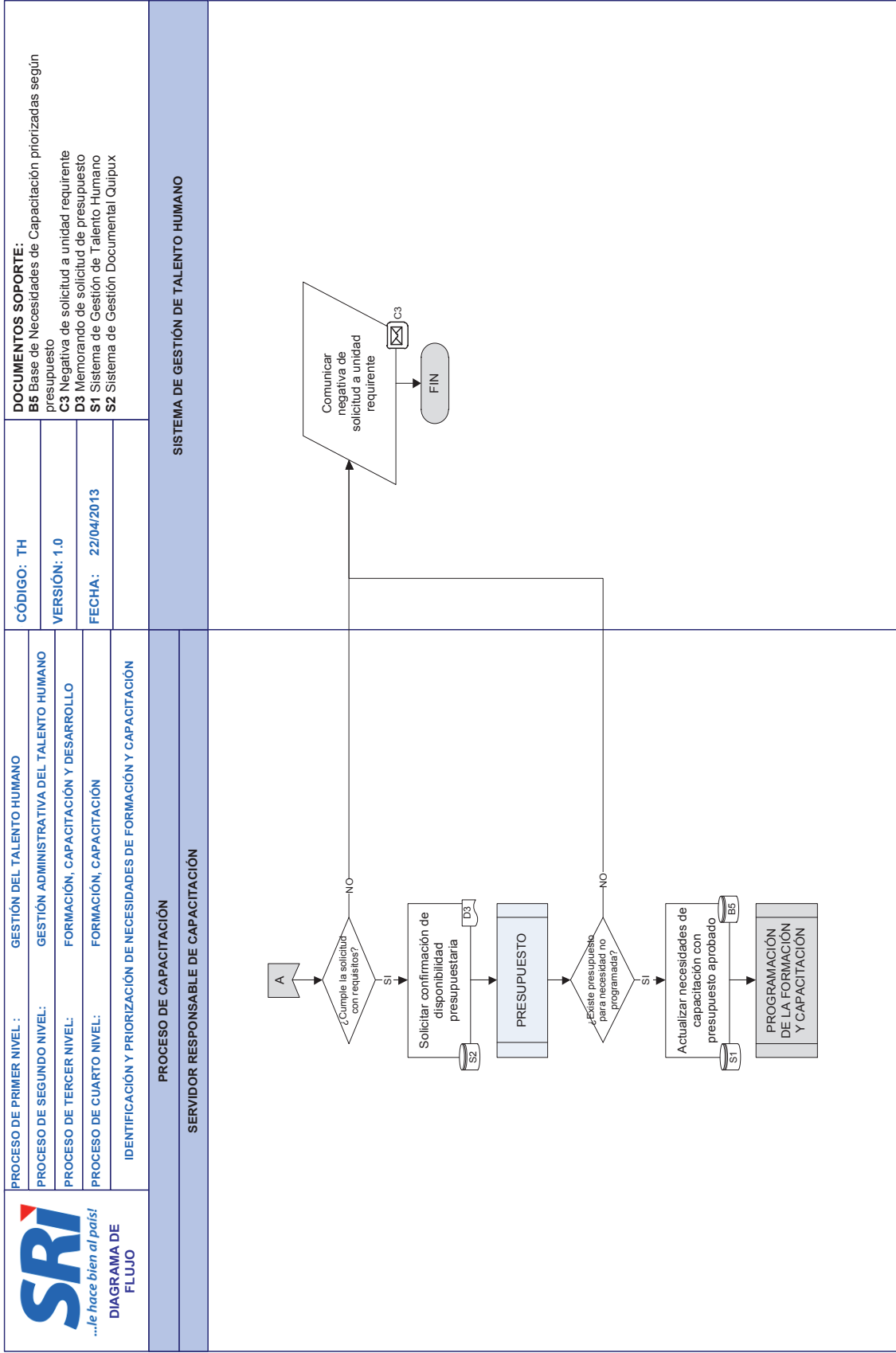


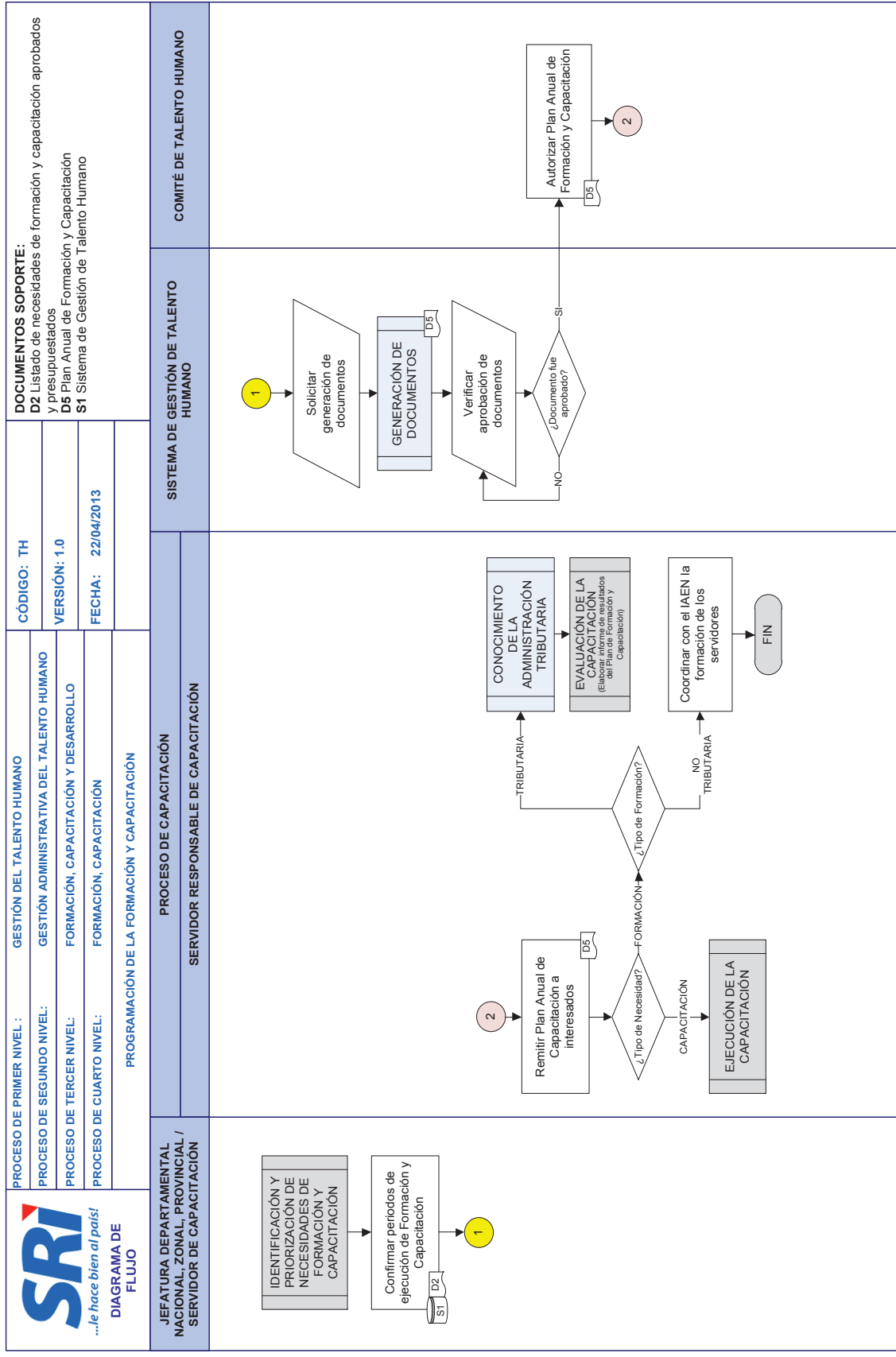


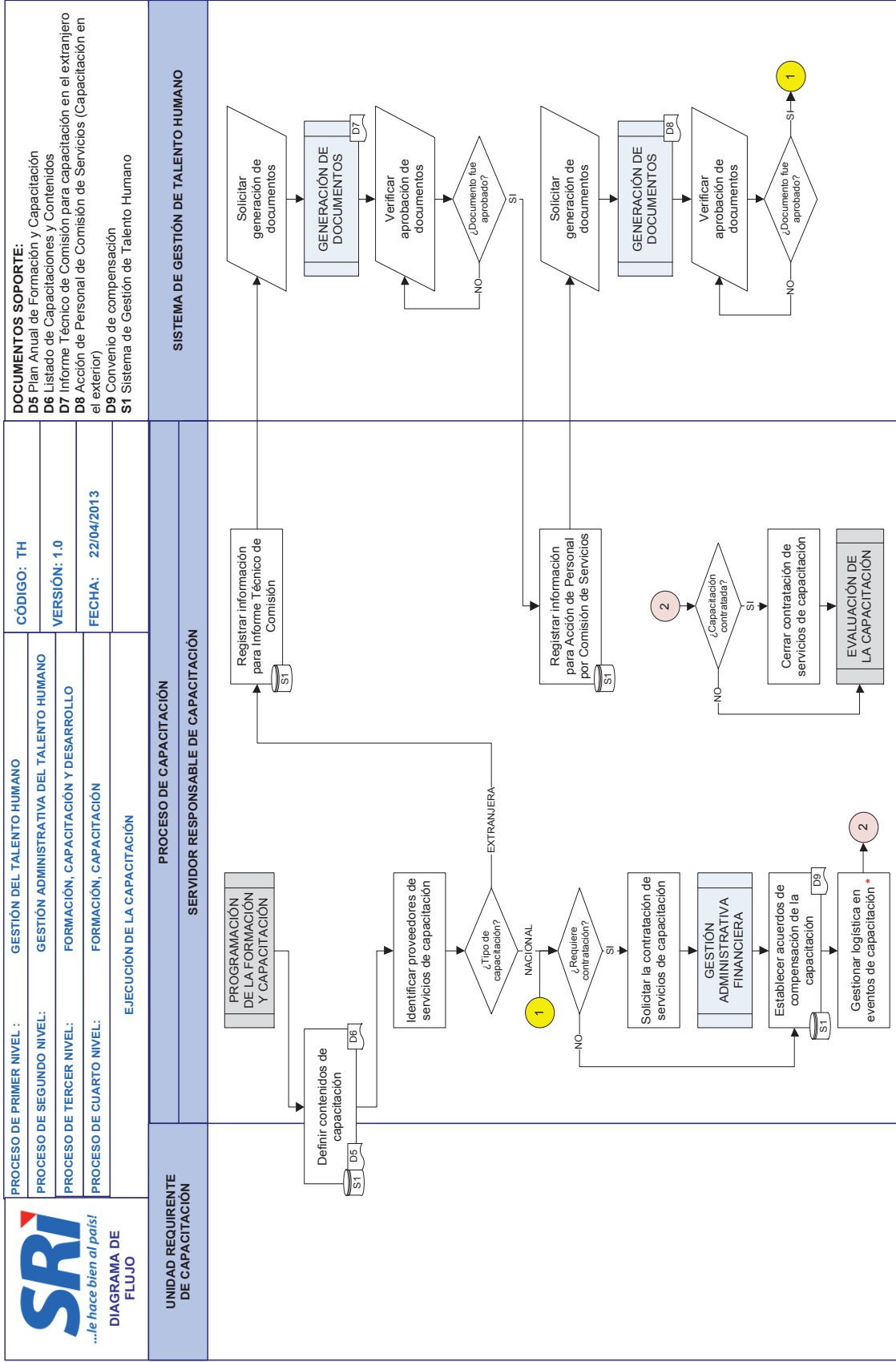


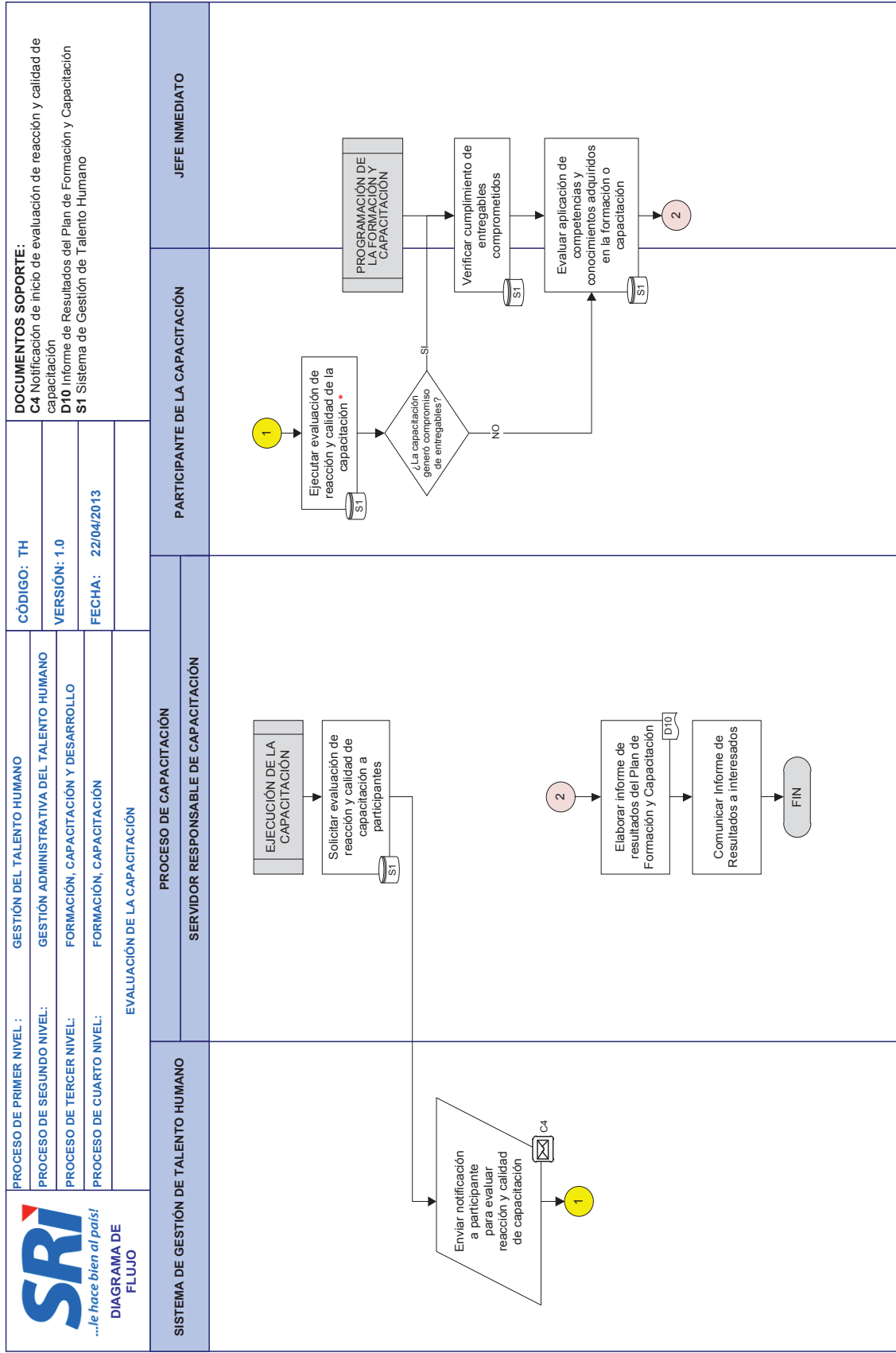


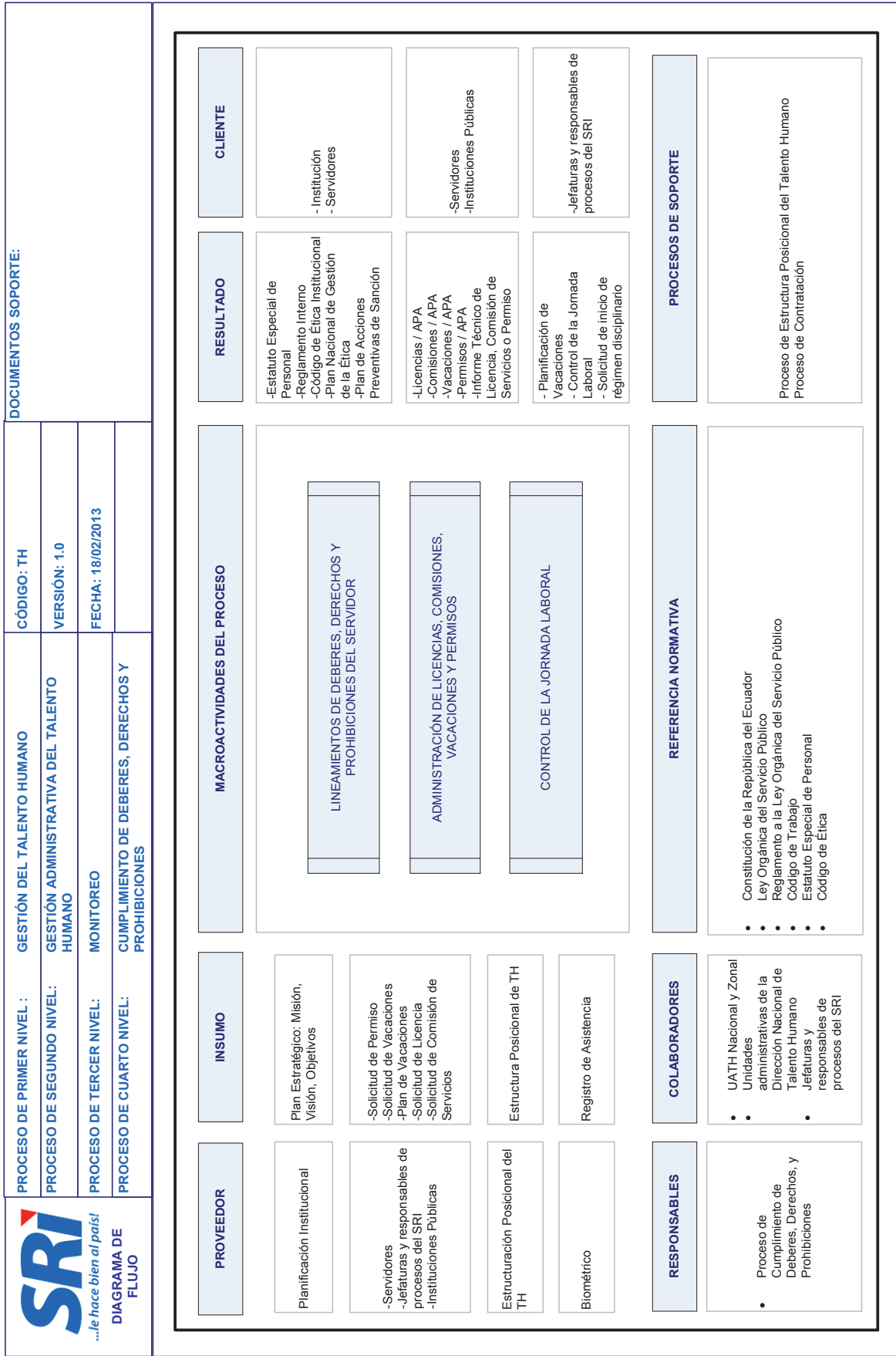


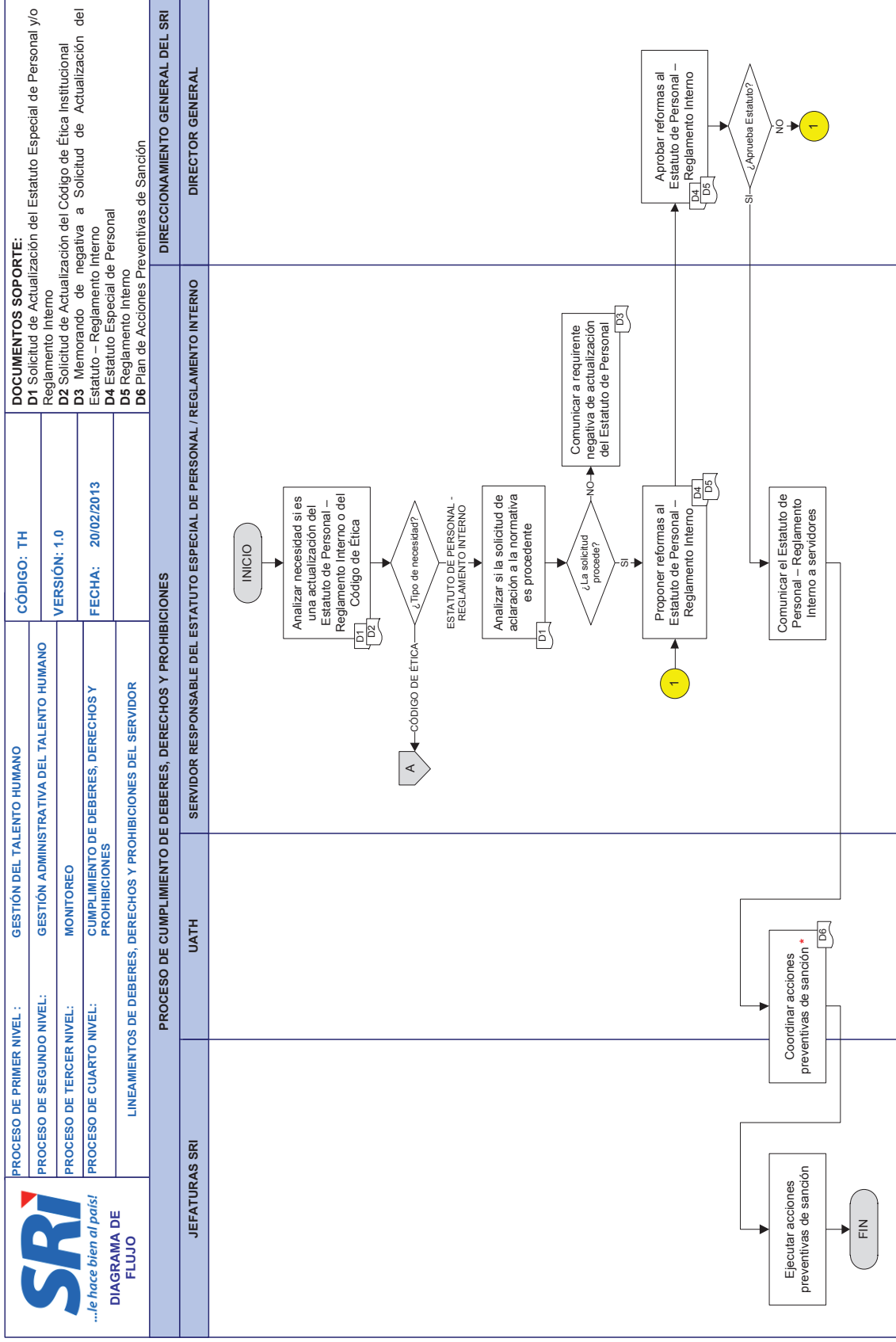


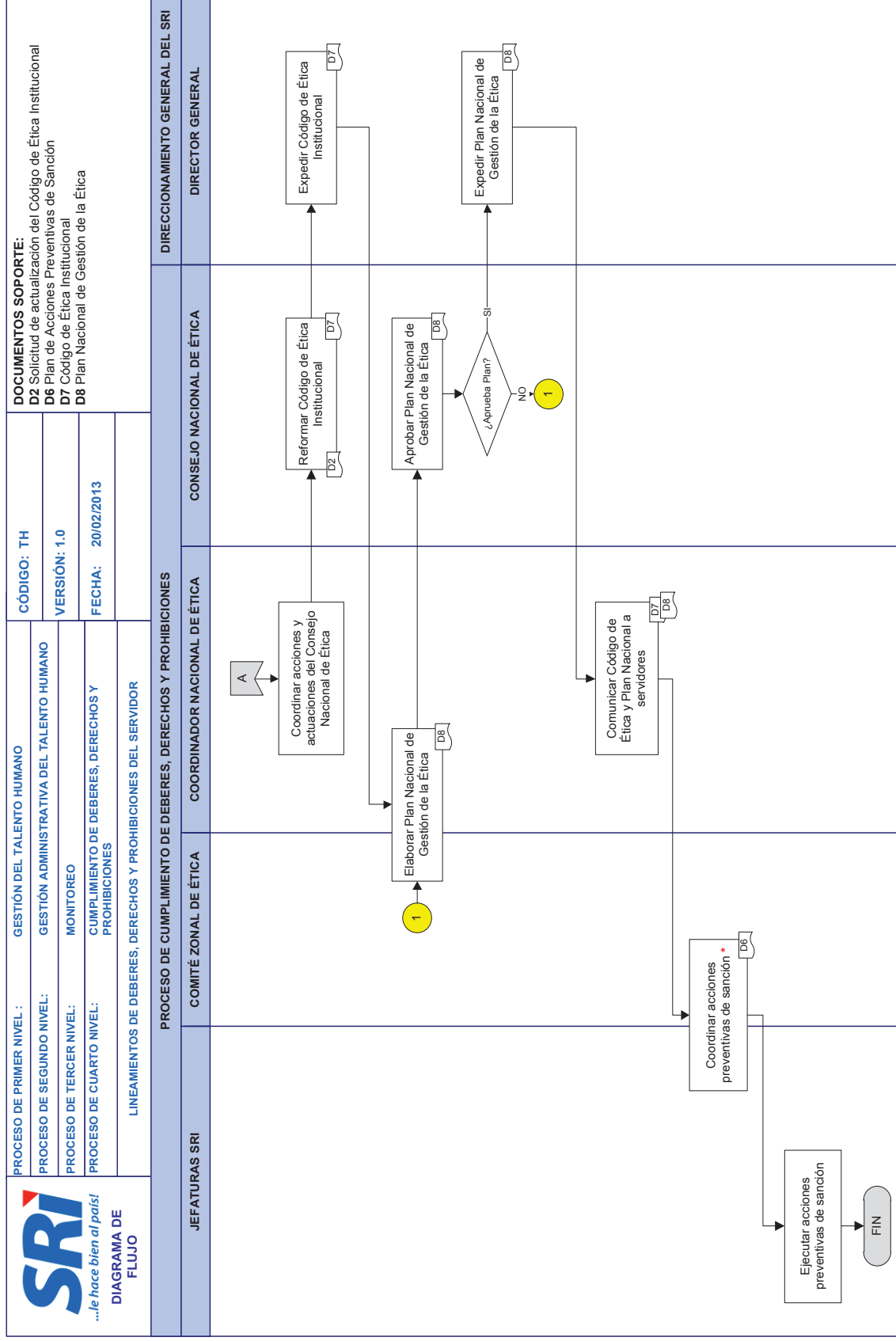


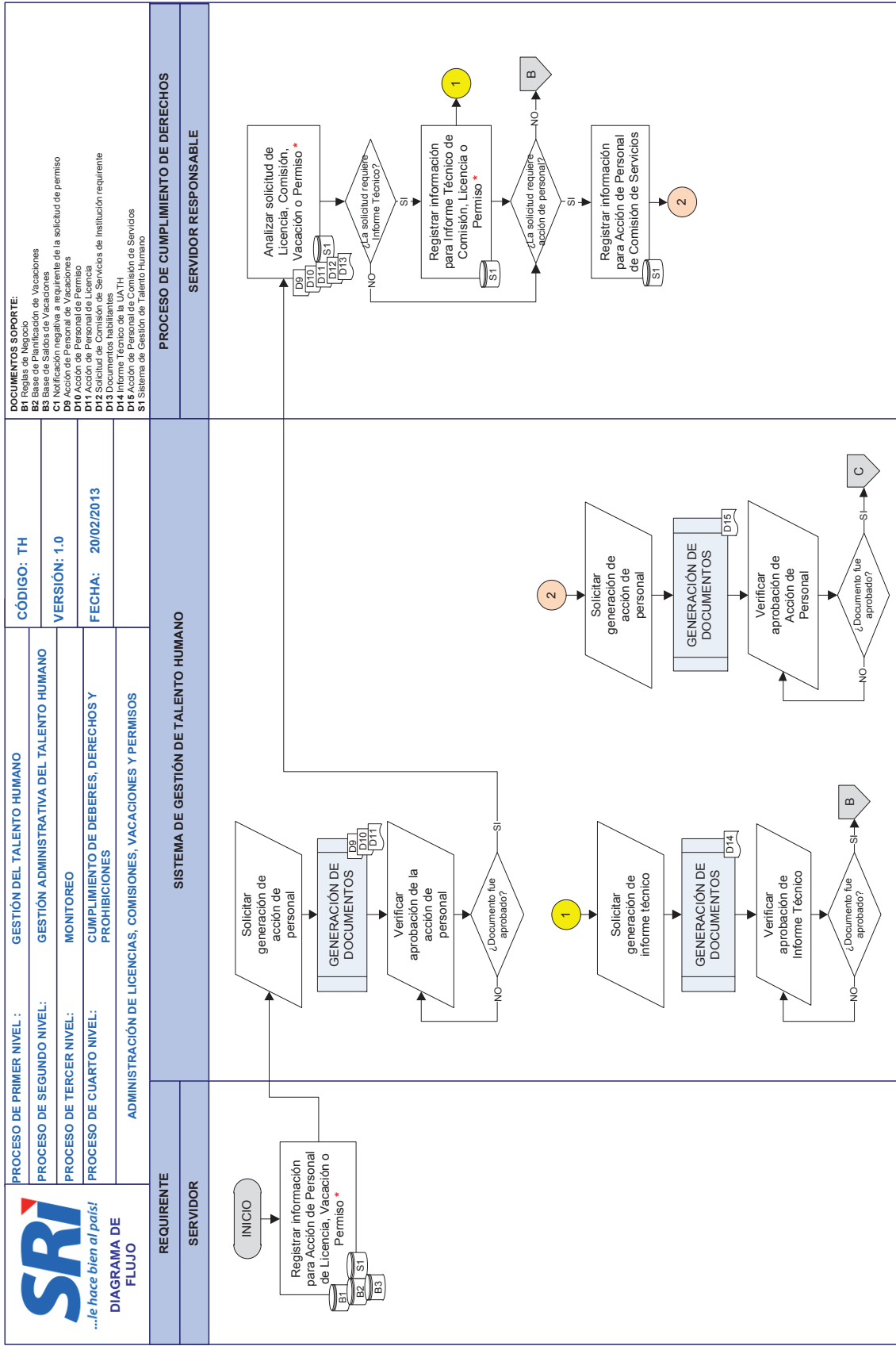


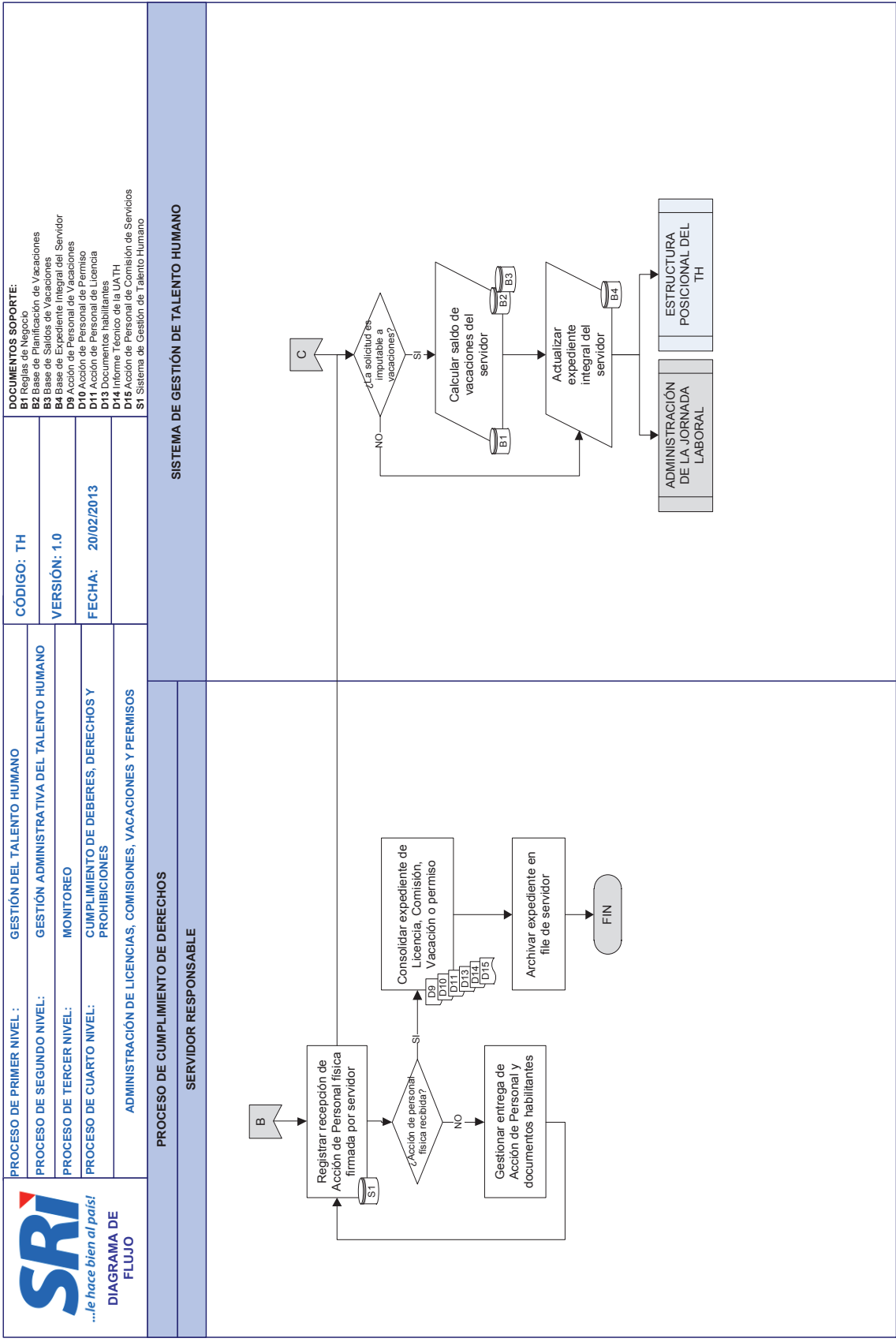


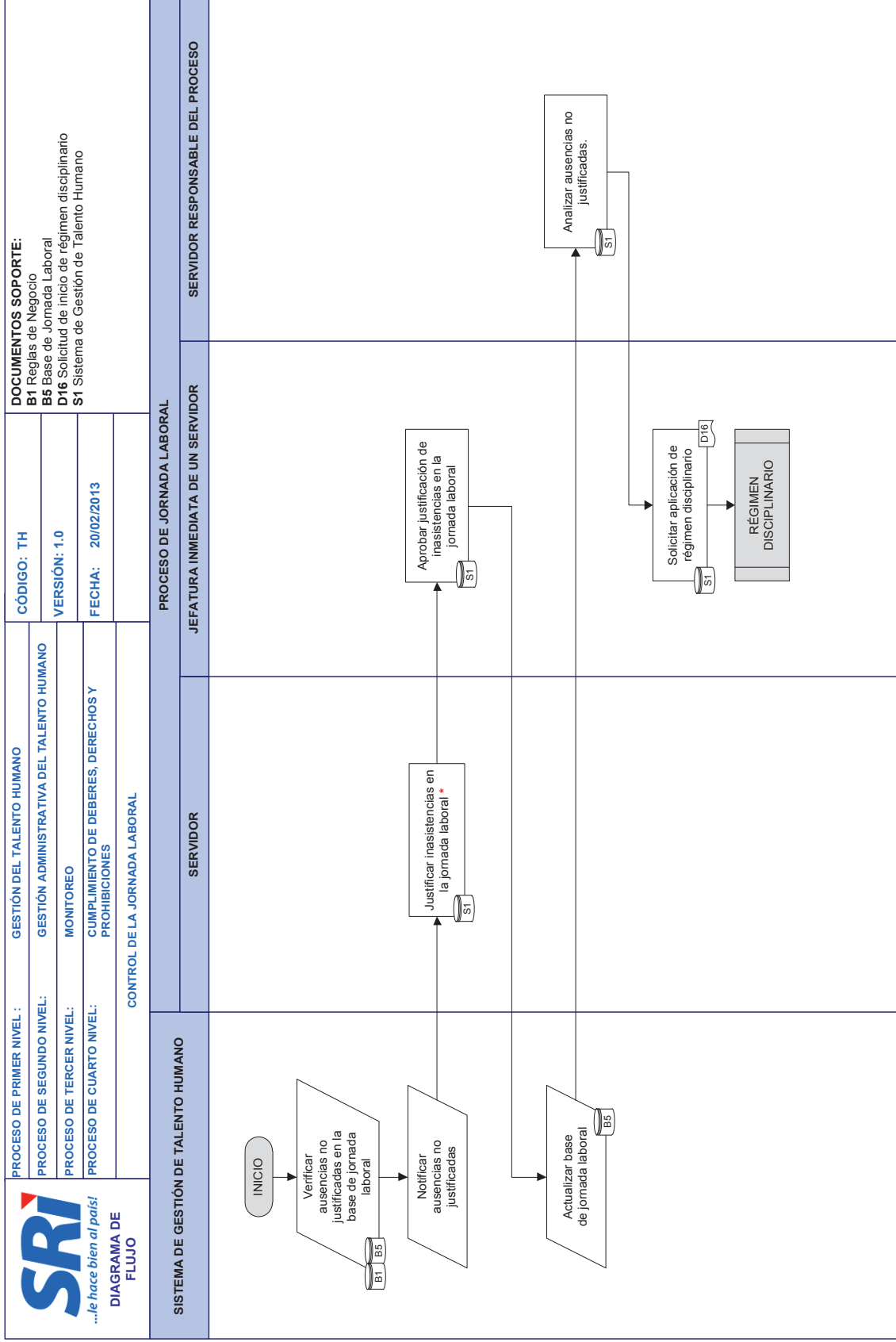


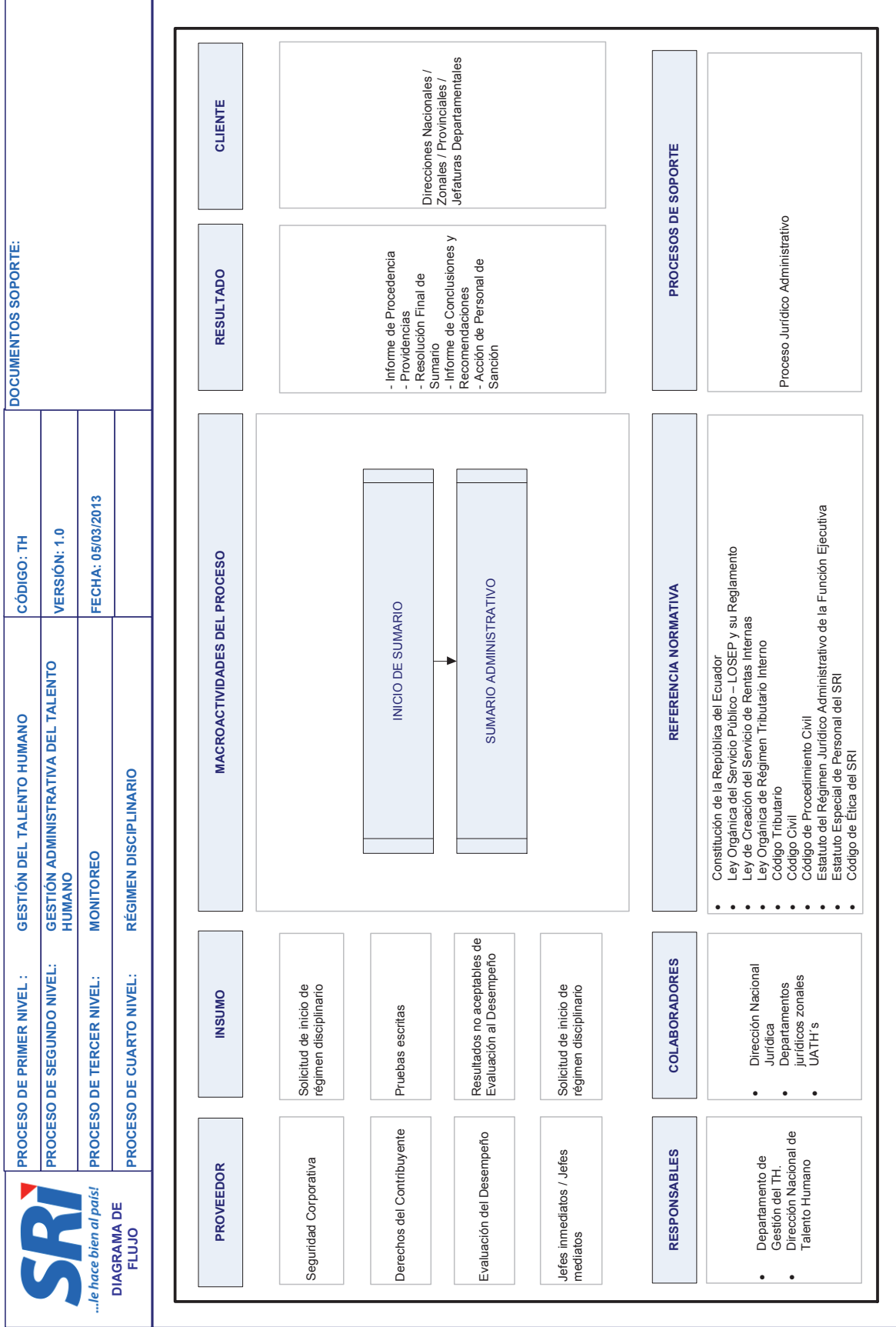


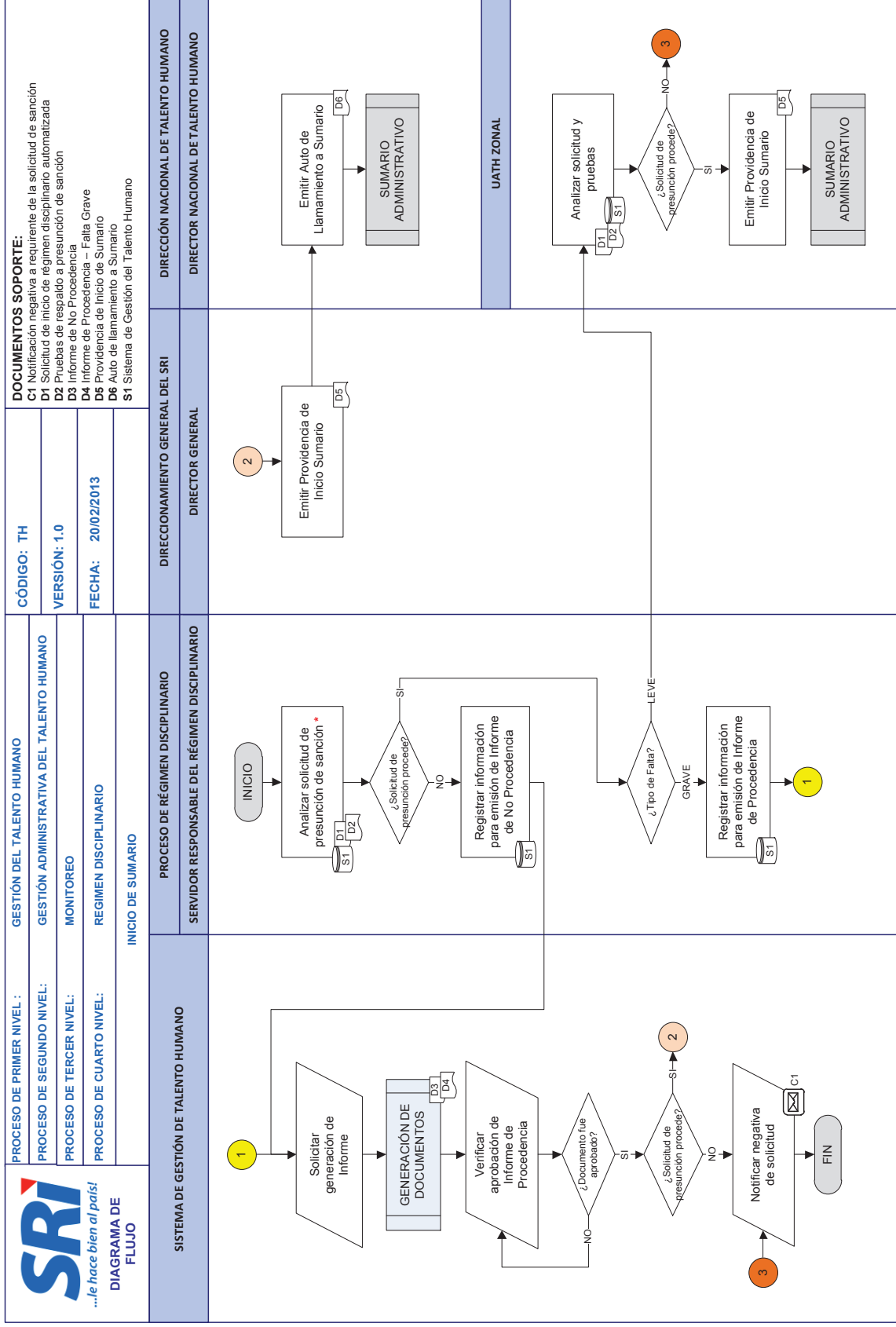


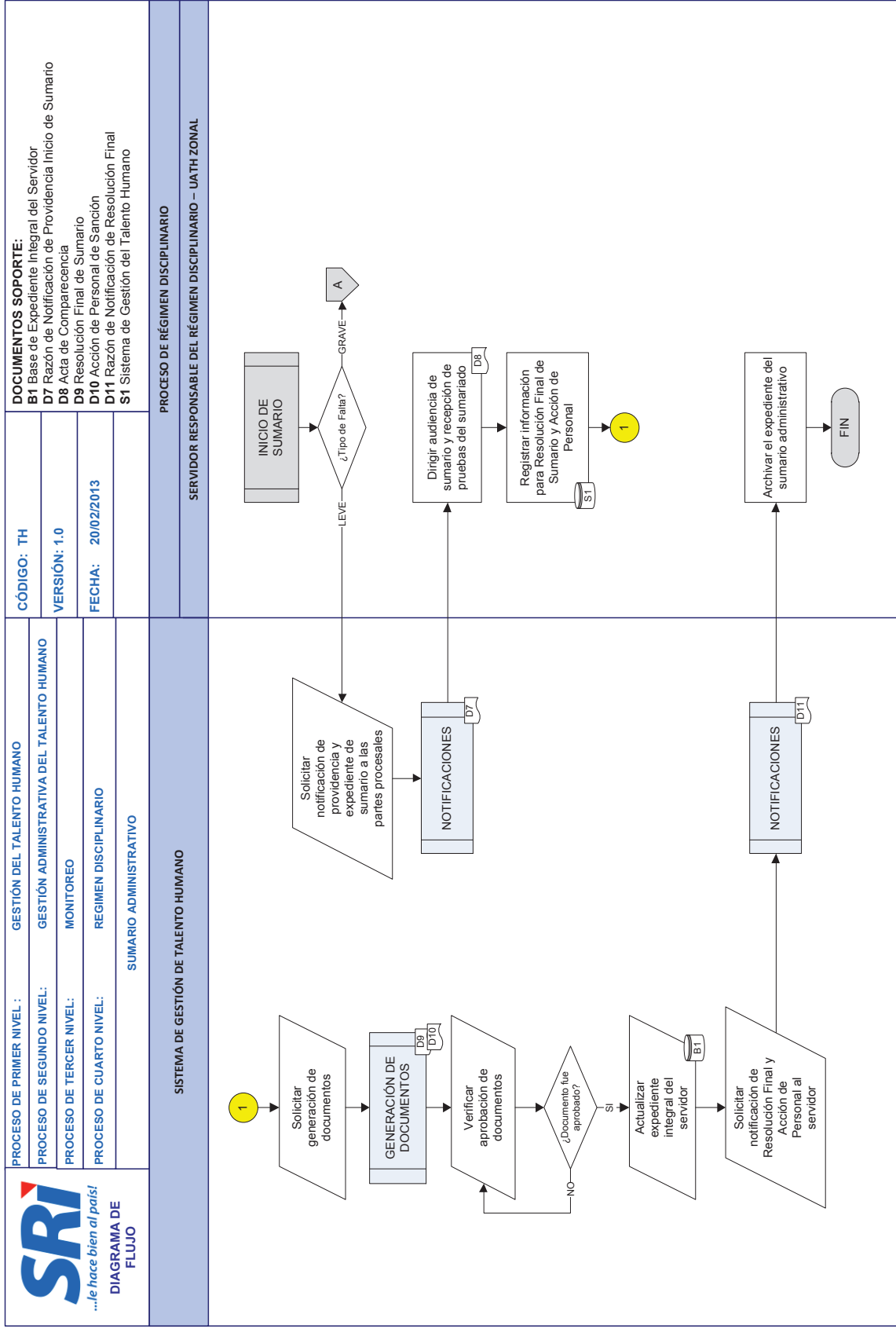


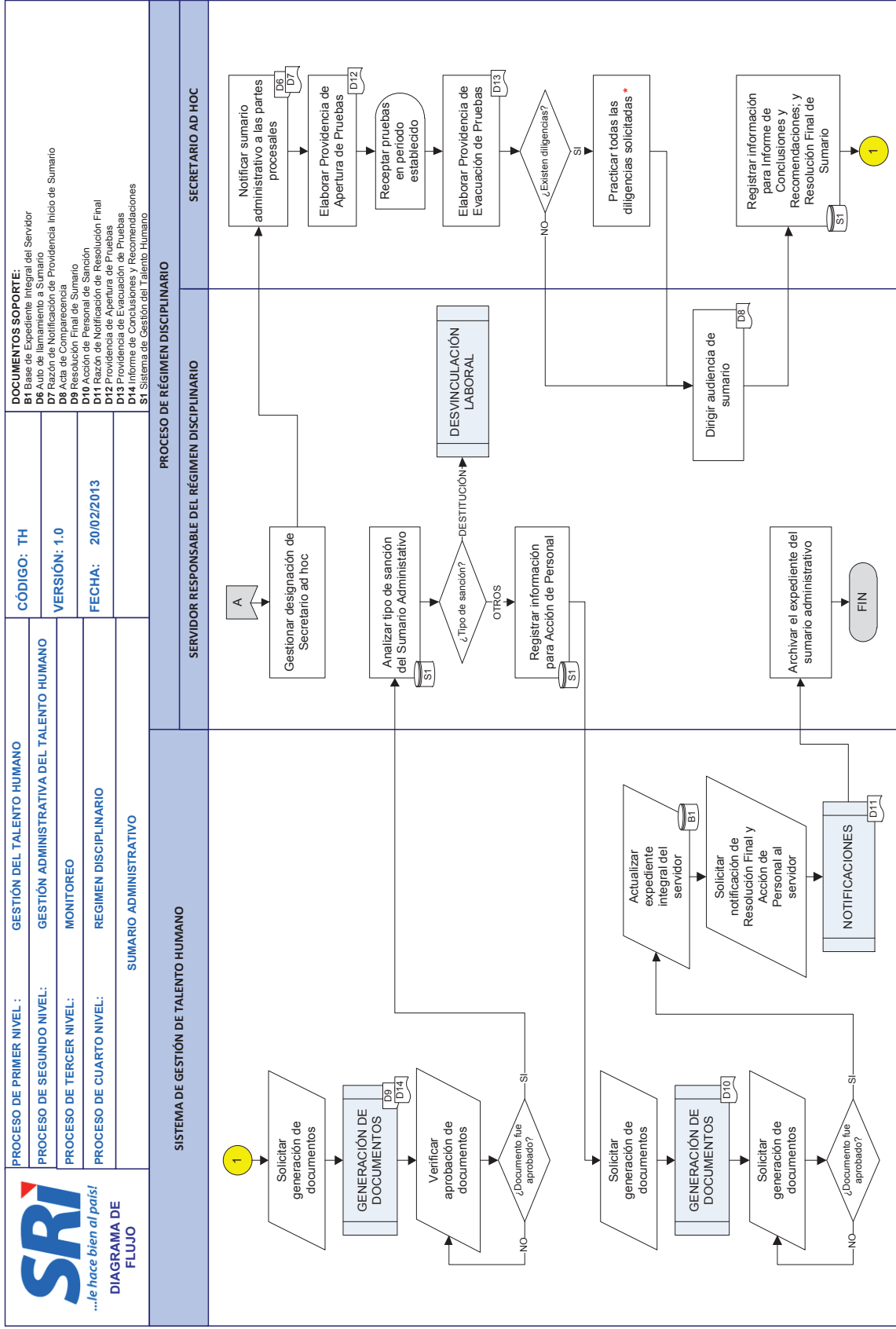


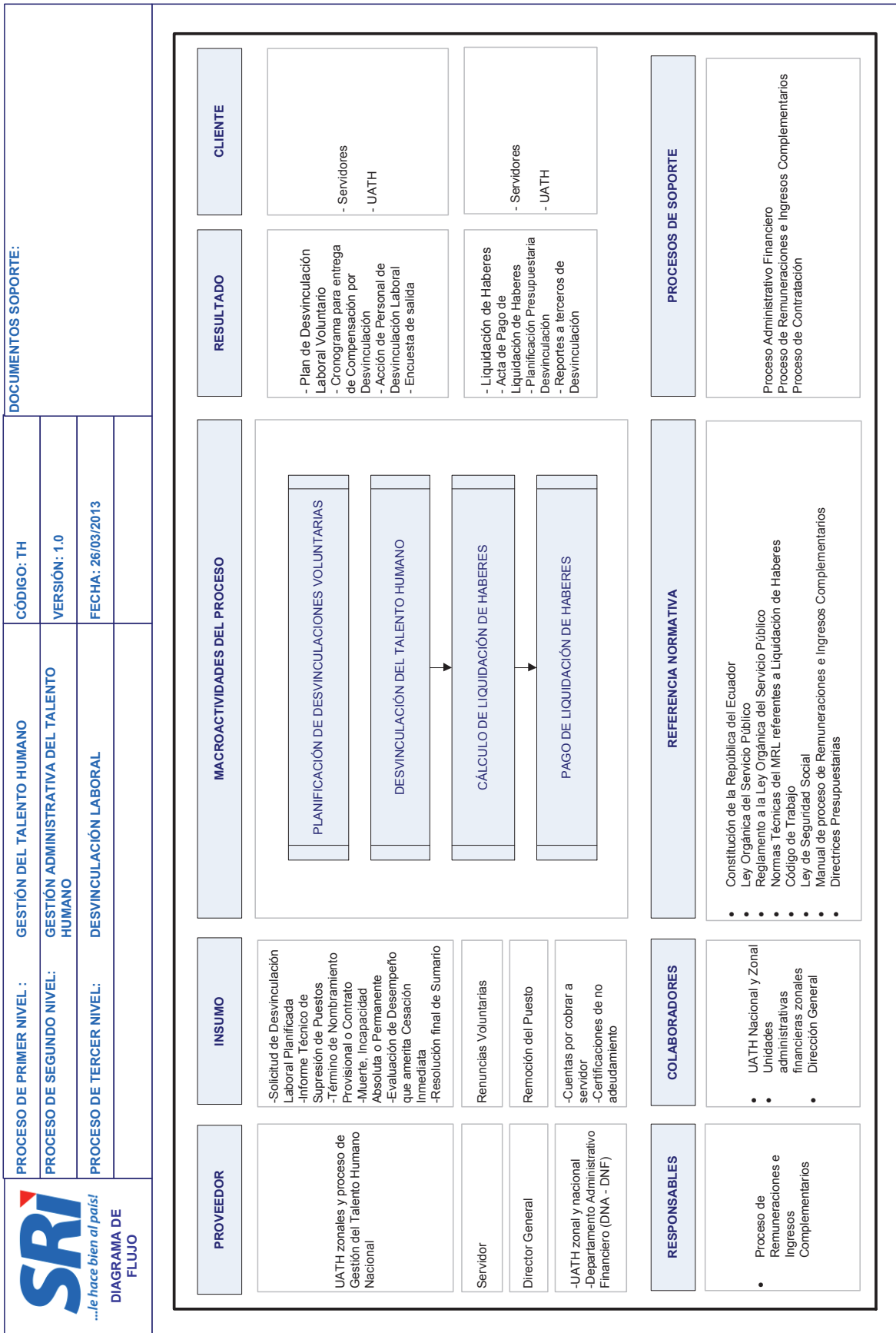


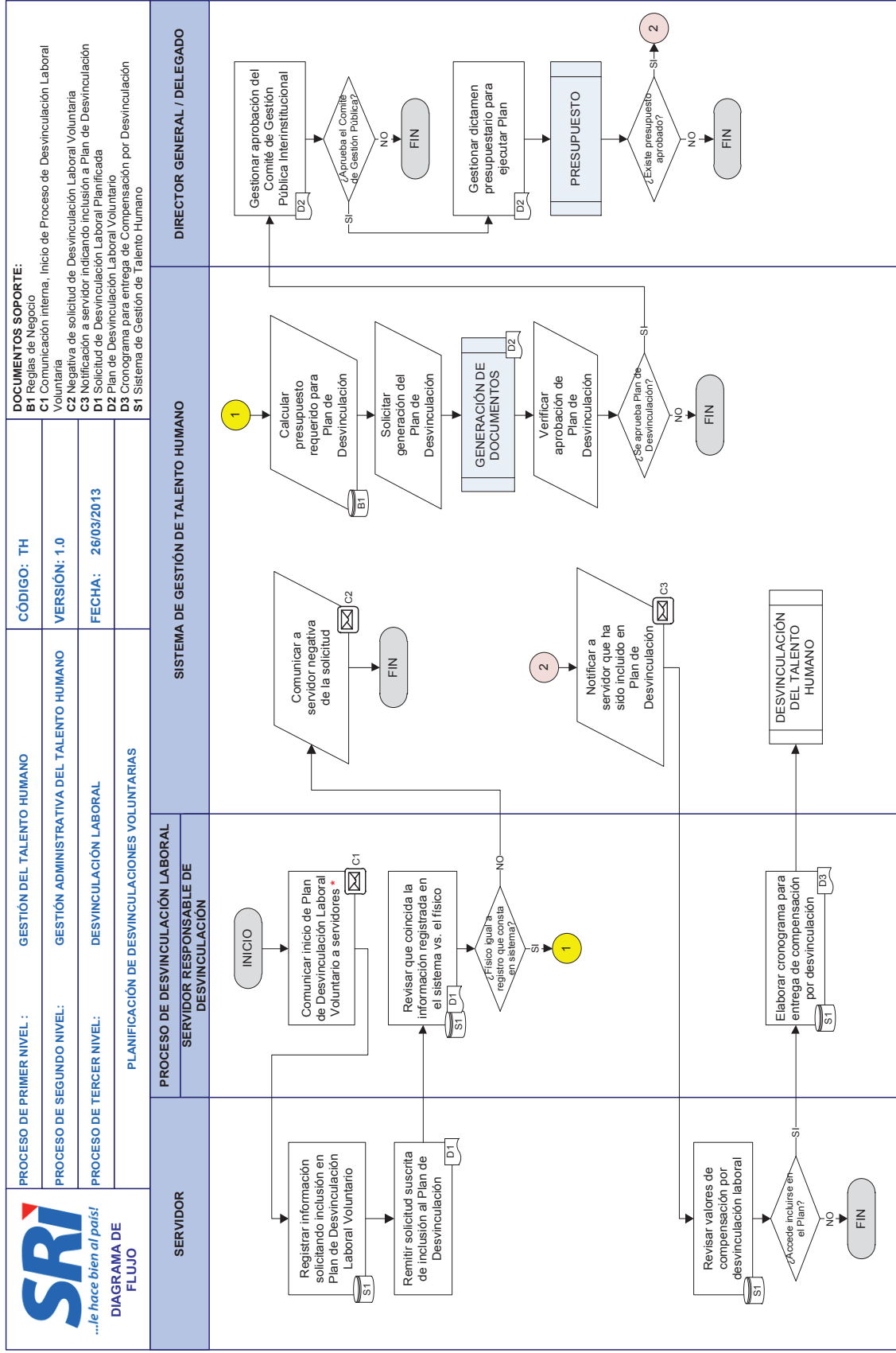


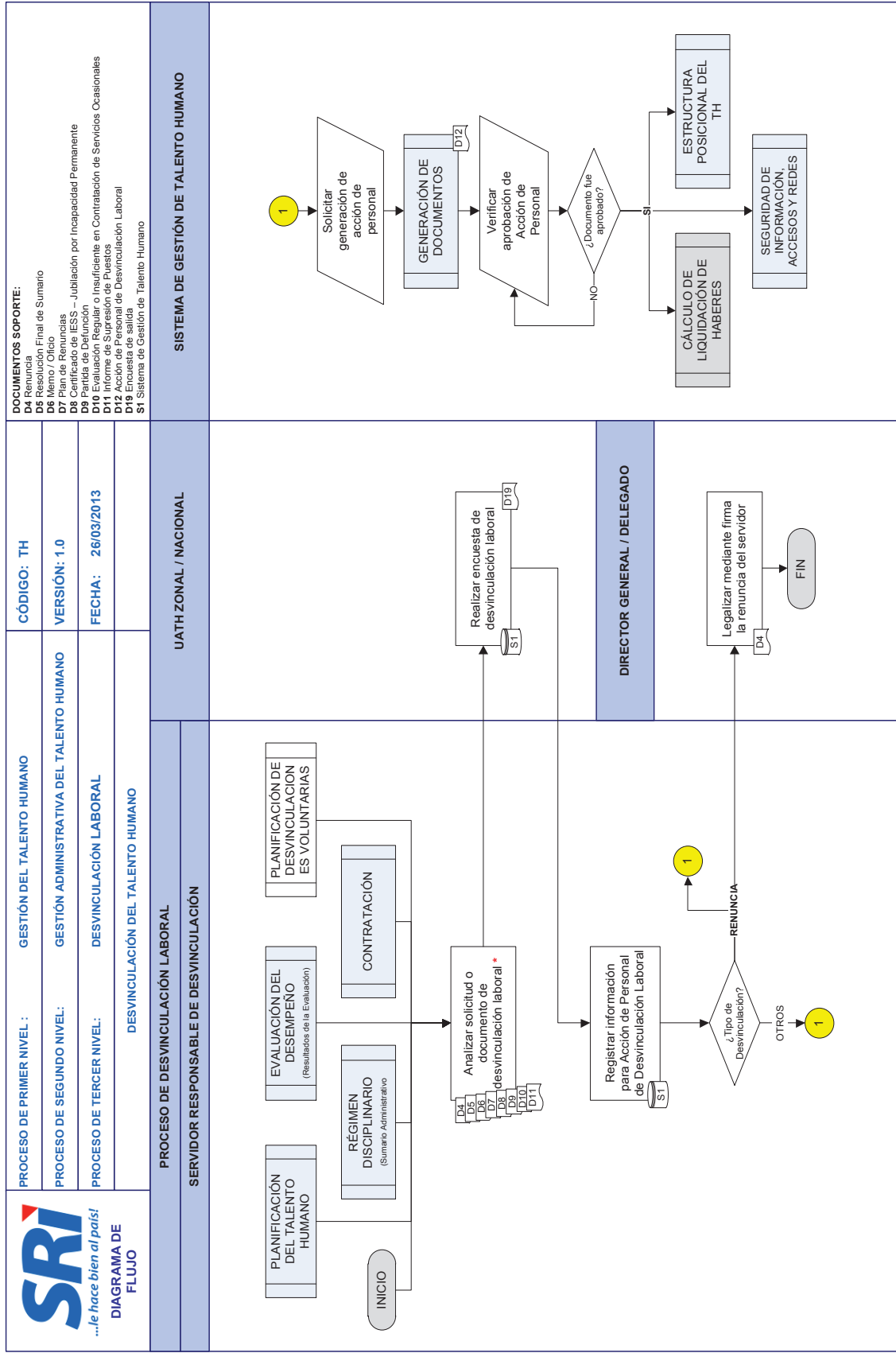


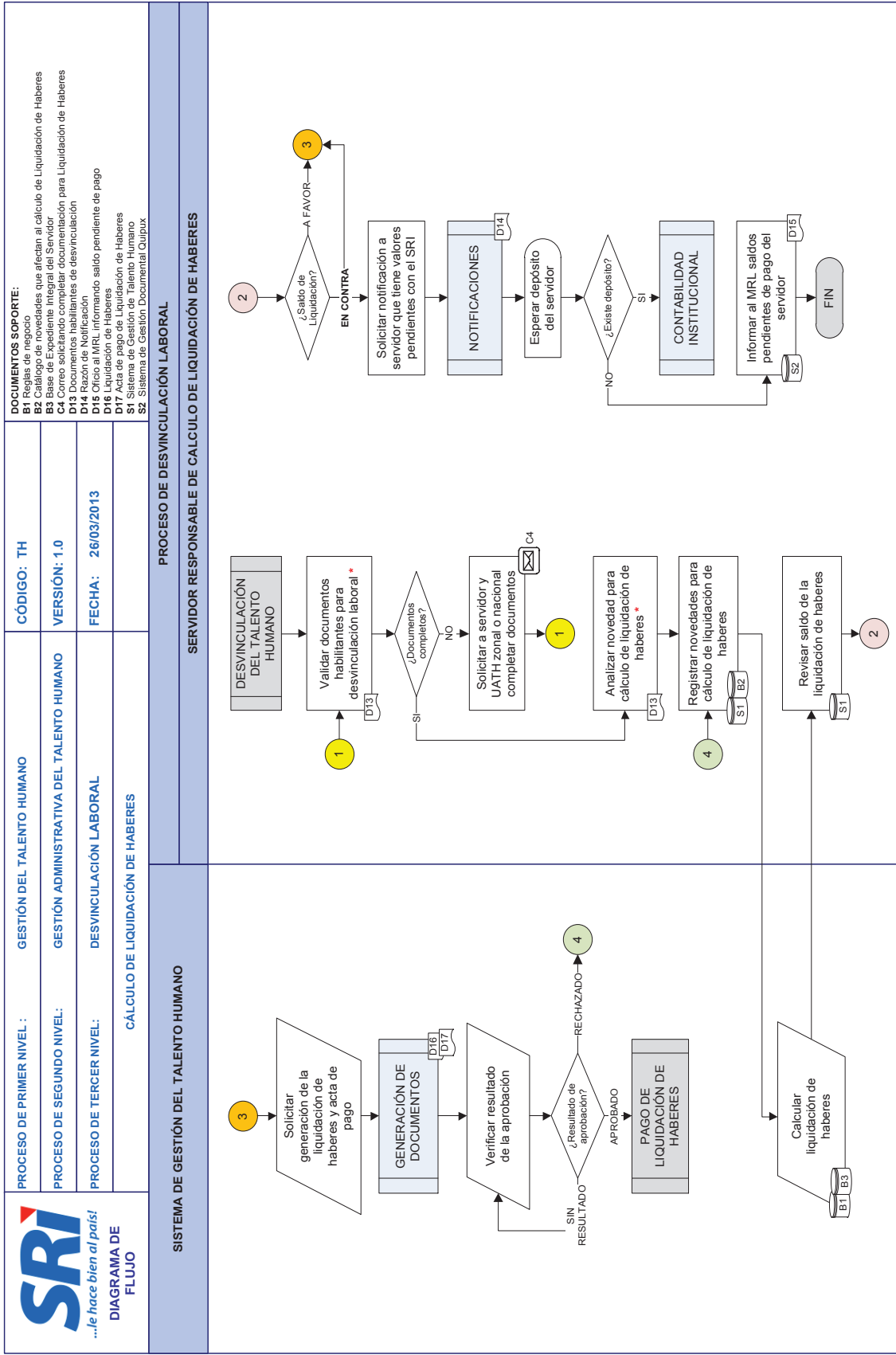












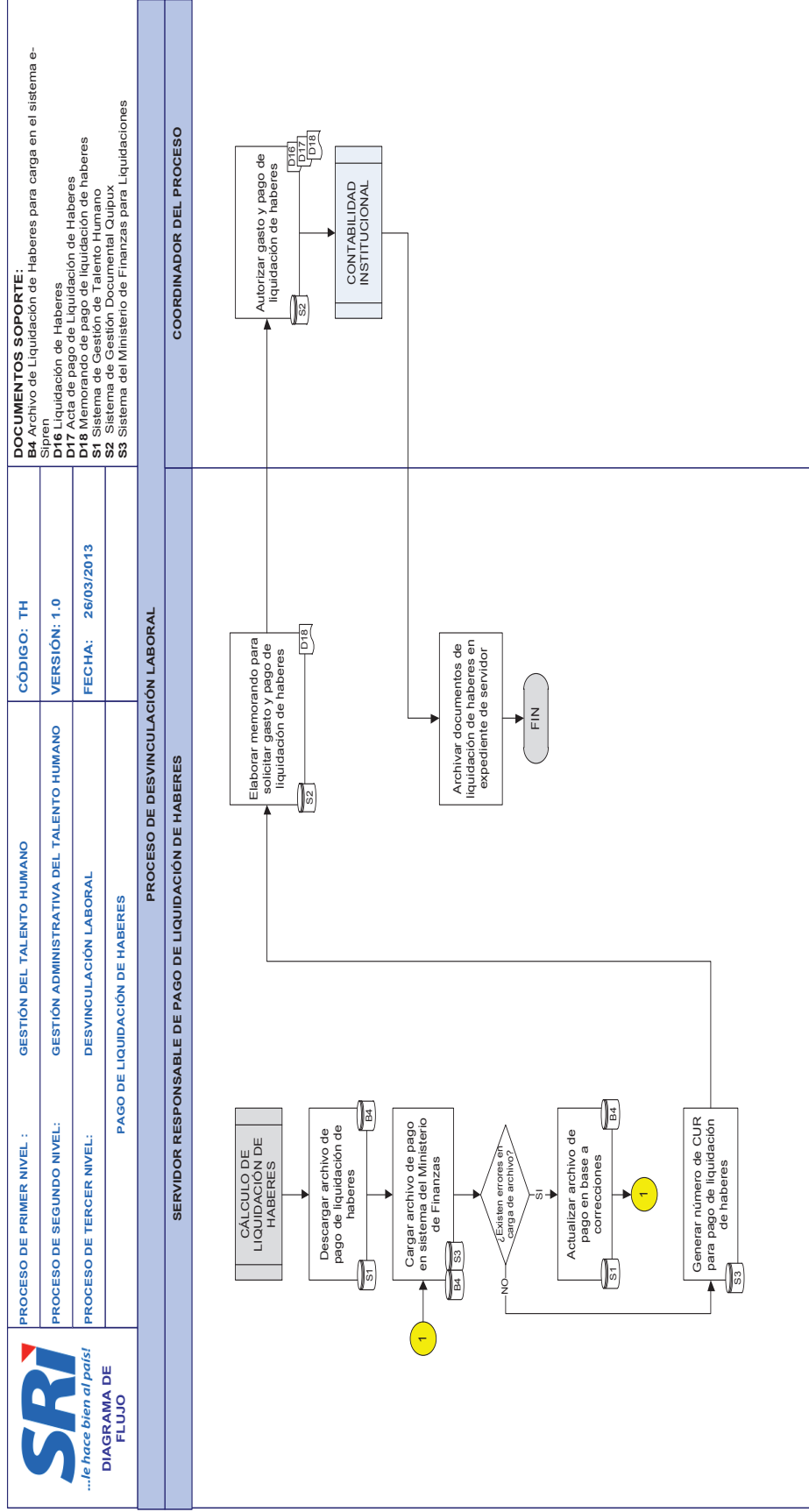


Figura 10.- Flujos diagramados de procesos de talento humano

4.3 PILOTO DE INTEGRACIÓN

Para demostrar la integración de los subsistemas de Talento Humano de la Dirección Nacional del Servicio de Rentas Internas, se ha seleccionado dos procesos de talento humano, que son: Clasificación de Puestos y Evaluación del Desempeño.

En el Piloto se ejemplifica la funcionalidad del modelo integral de talento humano basado en procesos con orientación a un componente tecnológico para la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas, mismo que se encuentra alineado al diccionario de competencias institucional aprobado. (Ver anexo E)

Este demo presenta la interacción existente entre los dos subsistemas de talento humano en las distintas fases que detallamos a continuación:

1. Clasificación de puestos

El producto más significativo del proceso de Clasificación de puestos, sin duda es el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, documento que contiene datos de identificación, misión del puesto, actividades de puesto, interfaz, indicadores de gestión, educación formal, experiencia laboral, habilidades y competencias, entre otros aspectos importantes.

El piloto dispone de una pantalla principal en la que se muestran los procesos con los cuales se demostrará la integración, los mismos que son: Clasificación de puestos y Evaluación del Desempeño, los resultados de esta integración servirán de insumo base para el siguiente proceso que es Formación, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

Servicio de Rentas Internas

Piloto de integración de procesos
Enero 2015



► Descripción del piloto de integración de procesos

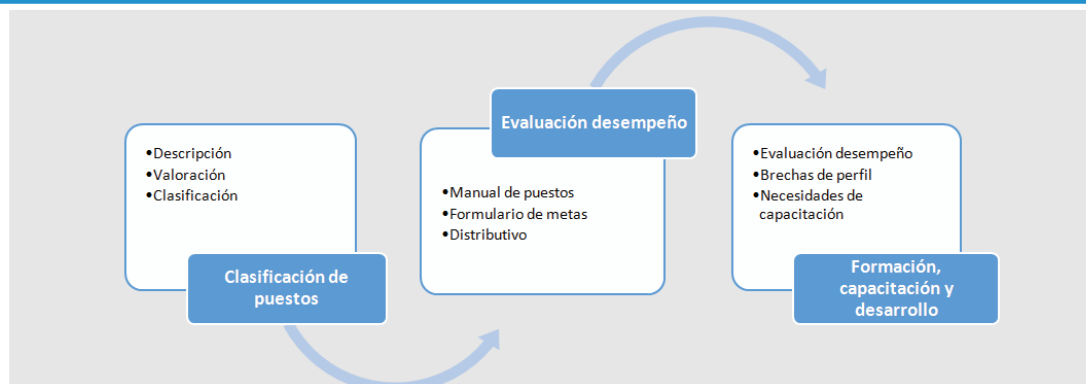


Figura 12. Piloto de Integración de procesos (Duque & Torres, 2015)

El primer paso es dar click en el proceso de Clasificación de Puestos, donde se enlistarán los puestos existentes en el Servicio de Rentas Internas, para ejemplo se escogerá el cargo denominado "Experto Nacional de Talento Humano" y a continuación se desplegarán los servidores activos en la institución enlazados al cargo mencionado en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, como se muestra en el siguiente gráfico:



Servicio de Rentas Internas

Piloto de integración de procesos
Enero 2015



► Clasificación de puestos

<ul style="list-style-type: none"> Experto Nacional de Minería de Datos Tributarios Experto Nacional de Planes, Programas y Proyectos Experto Nacional de Planificación TI Experto Nacional de Planificación y Control De Gestión Experto Nacional de Previsiones y Estadísticas Experto Nacional de Publicidad Experto Nacional de Recaudación Experto Nacional de Reclamos Experto Nacional de Recursos de Revisión Experto Nacional de Redes Sociales Experto Nacional de Riesgos Experto Nacional de Riesgos Operativos Experto Nacional de Secretaria Experto Nacional de Seguridad Informática Experto Nacional de Seguridad Institucional Experto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional Experto Nacional de Seguros <li style="background-color: #0070C0; color: white;">Experto Nacional de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> GARCIA JIBAJA PAOLA SALOME LASCANO GOMEZ PAOLA CRISTINA LOZANO VERGARA MARIA JOSE <li style="background-color: #0070C0; color: white;">MORENO NARANJO FRANCISCO JAVIER
--	---

Clasificación
Desempeño
Capacitación

Figura 13. Módulo Clasificación de Puestos (Duque & Torres, 2015)

Se debe escoger a un servidor y a continuación dar click en el icono de Clasificación y se podrá visualizar el perfil del puesto que ha sido seleccionado en un inicio.

Servicio de Rentas Internas
Descriptivo y perfil del puesto
Enero 2015

SRI
...le hace bien al país!

a. Datos de identificación del puesto

Apellidos y Nombres	MORENO NARANJO FRANCISCO JAVIER		
Código:	1.2.DTH010		
Denominación	Experto Nacional de Talento Humano		
Nivel	PROFESIONAL	Rol	Ejecución y supervisión de procesos
Unidad o proceso	DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO -	Grupo Ocupacional	Servidor Público 11 - Grado 17
Ámbito	Nacional		

2. Misión

Supervisar y ejecutar proyectos, planes y actividades bajo su responsabilidad, con el fin de asegurar la aplicación técnica de los subsistemas de Talento Humano.

3. Interfaz (Relaciones internas y externas)

Direcciones, Subdirecciones y Departamentos del SRI, MRL, Ministerio de Finanzas, Meritocracia, IESS.

4. Instrucción formal requerida

Figura 14. Descriptivo y perfil del Puesto
(Duque & Torres, 2015)

Para regresar al menú principal se debe utilizar el ícono de la parte superior izquierda .

2. Evaluación del Desempeño

Las actividades e indicadores del puesto son insumos imprescindibles para el proceso de evaluación del desempeño, porque a partir de estos, inicia la medición de la gestión de las personas que ocupan un puesto en la institución; así como las competencias laborales establecidas para cada puesto de trabajo, mismas que son detalladas en el manual de puestos.

Al ser un modelo de gestión de talento humano por competencias, para cada uno de los puestos consta información específica acerca de las destrezas, definición y

relevancia (alta, media y baja) en el Diccionario de competencias y en el Manual de puestos institucional del Servicio de Rentas Internas. En el piloto se observarán las competencias en el formulario de Evaluación del Desempeño al escoger a la persona a ser evaluada de acuerdo al cargo que ostente en la institución. Ver Anexo B. Diccionario de competencias del SRI.

Siguiendo con el mismo ejemplo a continuación se realiza la evaluación del desempeño para el servidor escogido en el cargo de "Experto Nacional de Talento Humano", llenado todos los campos que contiene el formulario de evaluación del desempeño, en el cual también se despliegan las competencias establecidas para dicho cargo.

Siguiendo con el mismo ejemplo a continuación se realiza la evaluación del desempeño para el servidor escogido en el cargo de "Experto Nacional de Talento Humano", llenado todos los campos que contiene el formulario de evaluación del desempeño.

Servicio de Rentas Internas
Formulario para la Evaluación del Desempeño para uso del Jefe Inmediato
Enero 2015



a. Datos Personales del Funcionario / Colaborador

Apellidos y Nombres	MORENO NARANJO FRANCISCO JAVIER
Cédula Ciudadanía	1713825303
Administración	NACIONAL
Departamento	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO DE TH
Proceso	FORMACION Y CAPACITACION DE TH
Denominación cargo	Experto Nacional de Talento Humano
Régimen Laboral	Nombramiento
Período de Evaluación [dd/mm/aaaa]	
Fecha inicio	01/01/2015
Fecha fin	31/12/2015

b. Evaluación de las Actividades del Puesto

b.1. Indicadores de Gestión del Puesto

Actividades:	2
Factor:	60%

Nº	Descripción Actividades	Indicador	[%] Cumplimiento	Nivel Cumplimiento	
				Calificación	Equivalencia
1	Ejecución de trabajos dentro de los plazos establecidos	Trabajos realizados dentro del plazo/ total de trabajos solicitados	90,00%	4	Muy Bueno
2	Estandar de calidad desarrollado en las tareas asignadas	Calidad de tareas desarrolladas	89,00%	4	Muy Bueno

[=] Total Actividades Esenciales: 45%

b.2. Conocimientos

Factor:	8%
---------	----

N°	Descripción Conocimientos	Nivel Conocimiento	
		Calificación	Equivalencia
1	Conocimientos empleados en el desempeño de su puesto, considerando el nivel de aplicación en la ejecución de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y/o proyectos.	4	Muy Bueno
Breve descripción de los conocimientos exigidos y evaluados acorde al manual de puestos			
Losep, Rlosep, Norma técnica de capacitación, LOSNCP			
[=] Total Conocimientos:			6%

b.3. Competencias Técnicas del Puesto

Competencias:	3
Factor:	8%

N°	Descripción de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Nivel Desarrollo	
				Calificación	Equivalencia
1	Orientación o asesoramiento.	Alto	Identificación y solución de Problemas	5	Altamente Desarrollada
2	Orientación o asesoramiento.	Medio	Pensamiento Crítico	4	Desarrollada
3	Pensamiento crítico.	Alto	Monitoreo y Control	5	Altamente Desarrollada
[=] Total Competencias Técnicas:				7,3%	

b.4. Competencias Universales

Competencias:	5
Factor:	8%

N°	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
				Calificación	Equivalencia
1	Orientación al Logro	Alta	Trabaja con ahínco y despliega todo el esfuerzo necesario cuando se requiere. No se deja vencer por las dificultades y logra las metas con constancia y dedicación.	4	Frecuentemente
2	Autocontrol	Alta	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones.	5	Siempre
3	Atención al Detalle	Alta	Actúa de manera planificada y organizada. Cuida los detalles y muestra elevados niveles de minuciosidad y precisión en su trabajo.	4	Frecuentemente
4	Apertura al Aprendizaje	Alta	Es receptivo y abierto a las sugerencias y a la retroalimentación, lo que demuestra en cambios de comportamiento. Solicita sugerencias y retroalimentación, y escucha sin ponerse defensivo.	5	Siempre
5	Confianza e Integridad	Alta	Es consecuente entre lo que dice y lo que hace, respeta las opiniones de otros y muestra lealtad y respeto por los demás miembros del equipo.	3	Alguna Vez
[=] Total Competencias Universales:				6,4%	

b.5. Trabajo en Equipo, Uso Eficaz del Tiempo y Liderazgo

Competencias:	2
Factor:	16%

N°	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
				Calificación	Equivalencia
1	Trabajo en Equipo	Alta	Trabaja con los demás de manera coordinada. Intercambia información de manera activa. Sugiere acciones para solucionar los problemas del equipo. Clarifica las metas del equipo. Apoya a los demás de buen agrado y de manera efectiva	5	Siempre
2	Uso Eficaz del Tiempo	Alta	Cumple con los plazos o tiempos establecidos. Con frecuencia, termina sus compromisos antes del tiempo acordado.	4	Frecuentemente
Llenar el campo de liderazgo, sólo para quienes tengan subordinados bajo su responsabilidad de gestión.					
3	Liderazgo	Alta	Comunica una visión clara y construye metas desafiantes con su equipo. Anima el esfuerzo del grupo, delega tareas para suscitar el desarrollo de habilidades y genera un ambiente de confianza y apoyo mutuo	4	Frecuentemente
[=] Total Trabajo en Equipo:				13,3%	

Observaciones del Jefe Inmediato [en caso de que las tenga]

--

C. Resultado de la Evaluación		
Factores:		Calificación Alcanzada
Indicadores de Gestión del Puesto	b.1.	45,0
Conocimientos	b.2.	6,0
Competencias Técnicas del Puesto	b.3.	7,3
Competencias Universales	b.4.	6,4
Trabajo en Equipo, Uso Eficaz del Tiempo y Liderazgo	b.5.	13,3
[X] Total Evaluación del Desempeño:		78
Satisfactorio: Desempeño Esperado		

D. Certificación Funcionario Evaluador

Certifico que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño y que los resultados obtenidos servirán como insumo para la toma de decisiones posteriores en otorgarle ascenso definitivo o reintegro a su puesto de origen con su remuneración anterior.

Fecha [dd/mm/aaaa]: 31/12/2015

Firma del Jefe Inmediato
NARANJO ROSERO CINDY JENNIFFER
CC:0917667909

Firma del Jefe Mediato
Nombre:
CC:

Firma Evaluado (Opcional)
MORENO NARANJO FRANCISCO JAVIER
CC:1713825303

728

Figura. 15 Formulario de Evaluación del Desempeño
(Duque & Torres, 2015)

Al final del formulario de Evaluación de Desempeño se registra la calificación obtenida por cada servidor, calificación que debe ser guardada para poder utilizar la información generada en este proceso en el siguiente subsistema, para lo cual se debe dar click en el siguiente icono:



Guardar la calificación del servidor

3. Formación y Desarrollo del Talento Humano

Producto de la medición de los varios factores de la evaluación del desempeño, se obtiene una calificación final del servidor tomado como ejemplo en el cargo de "Experto Nacional de Talento Humano", resultados que permiten determinar las brechas o necesidades de capacitación que un servidor tiene frente al cargo que ostenta, cuyos resultados pueden visualizarse dando click en el siguiente ícono:



Para visualizar el Reporte de Evaluación del Desempeño.

Apellidos y nombre	Denominación cargo	Valores					Total Evaluación.
		Reporte_Evaluación	Conocimientos.	Competencias Técnicas del Puesto.	Competencias Universales.	Trabajo en Equipo, Uso Eficaz del Tiempo y Liderazgo.	
MORENO NARANJO FRANCISCO JAVIER	Experto Nacional de Talento Humano	45	6	7,3	6,4	13,3	78
Total general		45	6	7,3	6,4	13,3	78

Figura 15. Reporte de Evaluación del Desempeño (Duque & Torres, 2015)

Los resultados proporcionados en la Evaluación del Desempeño en los indicadores de gestión, conocimiento, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, uso eficaz del tiempo y liderazgo, son el insumo fundamental para el siguiente proceso de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano para realizar planes de capacitación.

De acuerdo a lo expuesto se comprueba la interrelación existente en los procesos de Clasificación de Puestos y Evaluación del Desempeño, que fueron tomados en consideración para el desarrollo del piloto en la presente investigación.

En los siguientes gráficos se resalta los insumos y productos que cada proceso genera y la relación que tienen para que, de manera teórica quede demostrada la integralidad, ver figura 10 y 11.

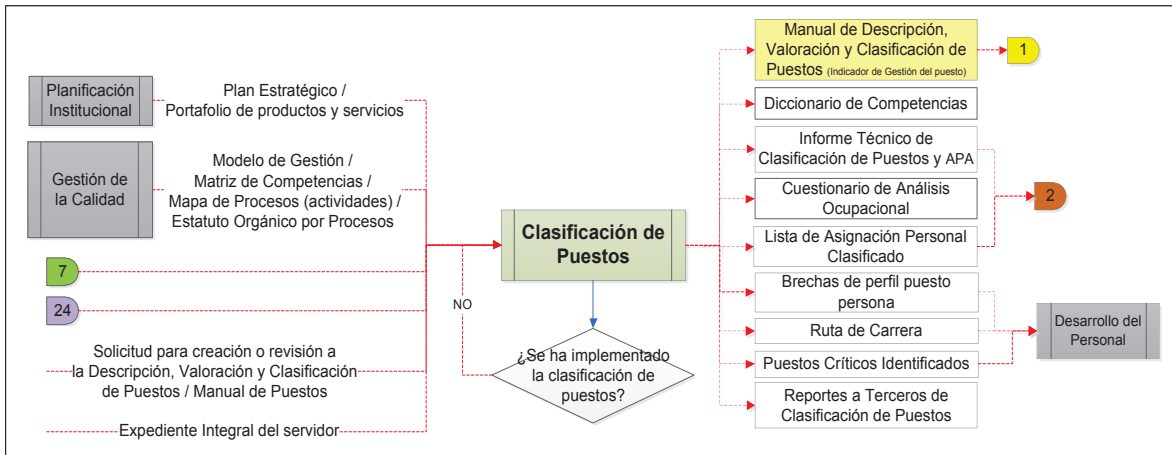


Figura 16.- Proceso de Clasificación de Puestos (Duque & Torres, 2015)

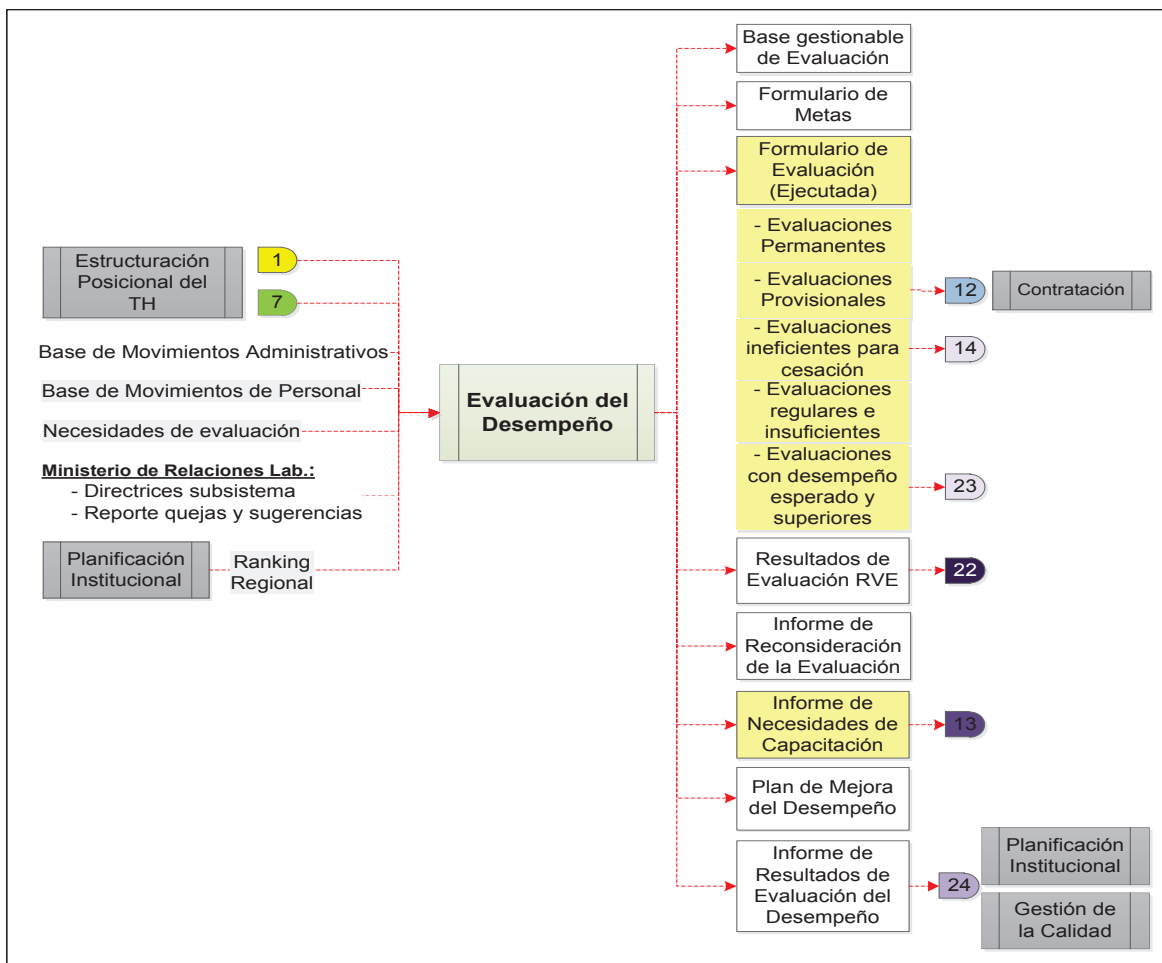


Figura 17.- Proceso de Evaluación del Desempeño (Duque & Torres, 2015)

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo de investigación es necesario presentar ciertos criterios, a los cuales se ha podido llegar durante el transcurso y desarrollo del mismo.

- Del diagnóstico efectuado a los procesos de Talento Humano del SRI se evidenció que si bien se implementó una estructura organizacional por procesos en el mes de noviembre 2014, todavía no se tiene una visión integral de los macro procesos, procesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano dentro de la Institución, debido a que al ser un proceso habilitante de apoyo no se ha dado la prioridad de un rediseño global.
- No existe un sistema informático integral para la Gestión de Talento Humano, actualmente se cuenta con un sistema caduco orientado al pago de nómina, que genera un riesgo muy alto de dependencia hacia una sola persona que lo desarrolló y no ha realizado réplica alguna ni facilitado un manual de uso para su administración y cambios que se requieran en el presente o futuro.
- La madurez de procesos del SRI y la amplia experiencia en procesos de Gestión de Talento Humano le ha permitido tener un reconocimiento a nivel nacional por el resto de instituciones públicas y los organismos rectores del ramo, lo que le da la viabilidad de realizar propuestas, actualizaciones y mejoras tecnológicas en este tema.
- La gestión de recursos humanos por competencias constituye una nueva tendencia administrativa aplicada con mucho éxito en organizaciones de vanguardia de diversos países del mundo. Por exigencias del servicio público el SRI debe orientar su accionar a este modelo.

- En el piloto de integración de los subsistemas de Clasificación de Puestos y el de Evaluación de Desempeño, se demuestra la integralidad de los mismos; por lo que, un sistema integral de procesos basado en competencias y con una orientación a un aplicativo tecnológico es posible implementarlo en la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas.
- La implementación del presente trabajo de investigación generaría beneficios para la Dirección Nacional de Talento Humano del SRI, básicamente una reducción de costos y menos tiempo de respuesta en procesos a los servidores, así como aprobaciones y generación documental automatizada que disminuiría la excesiva carga operativa que demanda las acciones de personal administrativas en el servicio público.

RECOMENDACIONES

- A la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas se propone validar e implementar el rediseño de procesos de Talento Humano propuesto en el presente trabajo de investigación.
- A la Dirección General del Servicio de Rentas Internas se recomienda que la herramienta informática actual de Talento Humano (SIGETH) sea entregada con los manuales técnicos y de usuario a la Dirección Nacional de Tecnología de la Información para evitar el riesgo de dependencia hacia una persona.
- A la Dirección Nacional de Talento Humano y la Dirección General del Servicio de Rentas Internas se sugiere continuar solicitando los permisos respectivos a los organismos rectores (Secretaría Nacional de la Administración Pública, Ministerio del Trabajo) para implementar las propuestas, mejoras y actualizaciones en el sistema informático de Talento Humano de la Institución (SIGETH).
- Al Departamento de Planes, Programas y Proyectos del Servicio de Rentas Internas, se recomienda que emitan el dictamen de prioridad para iniciar con esta iniciativa de desarrollo interno del sistema integral de Talento Humano para el Servicio de Rentas Internas.
- A la Dirección Nacional de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas en su proceso de clasificación de puestos se propone orientar el levantamiento descriptivo de los cargos a un modelo de competencias que permita incrementar los niveles de competitividad y productividad organizacional; institucionalizar una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.

REFERENCIAS

- Alfredo Paredes & Asociados. (2012). *Modelado por Competencias*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Editora Nacional.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza de los Monteros, A. (2008). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. México: Innovación Editorial Lagares.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management*. New York: Richard D. Irwin.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2006). *Resolución SENRES-PROC-2006-0000046 Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos*. Quito.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (09 de 07 de 2014). Norma técnica del subsistema de formación y capacitación. Quito, Pichincha, Ecuador: MDT.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (06 de 11 de 2014). Norma técnica del subsistema de selección de personal. Quito, Pichincha, Ecuador: MDT.
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Registro Oficial. (2014). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Editorial del Ecuador.
- Senres. (11 de 09 de 2008). Norma de evaluación del desempeño. Quito, Pichincha, Ecuador: Senres.
- Servicio de Rentas Internas. (14 de Marzo de 2012). Código de ética del SRI. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Servicio de Rentas Internas. (2012). Plan Estratégico Institucional 2012-2015. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Spencer, L. y. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: Jhohn Wiley & Sons, Inc.
- Vargas, M. (31 de 07 de 2012). Metodología para el rediseño de los procesos claves del SRI. *Metodología para el rediseño de los procesos claves del SRI*. Quito, Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

Anexo A.- Ejemplo de perfil de puesto

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Puesto:	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Código:	DTI002
Dirección / Departamento:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO. DEPARTAMENTO FINANCIERO. SOPORTE OPERACIONAL. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO. DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.		
Nivel:	PROFESIONAL	Puntos:	No definida
Grupo Ocupacional:	SPU7	RMU:	1.676
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos		
Fecha de Elaboración:	20/02/2014		

2. Misión del Puesto:

Ejecutar y analizar procesos administrativos financieros de la Institución cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos establecidos en materia tributaria, jurídica, administrativa y financiera.

3. Actividades del Puesto (en orden de puntuación):

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total	Esencial	Perm
Colabora en la administración de contratos de adquisiciones de bienes y servicios.	5	4	4	21	SI	A
Ejecuta el ciclo presupuestario y de adquisiciones de los procesos de su jurisdicción.	5	5	4	25	SI	A
Ejecuta el control interno de los procesos de su jurisdicción.	5	3	4	17	SI	A
Genera la información de los procesos administrativos financieros.	4	3	3	13	NO	A
Colabora en la elaboración de reportes de gestión de los procesos administrativos financieros.	4	3	3	13	NO	A
Participa en comisiones técnicas precontractuales.	3	3	2	9	NO	A

F = frecuencia de la actividad

CO = consecuencias por omisión de la actividad

CM = complejidad de la actividad

A: Estará Vigente dentro de dos años

B: Estará vigente dentro de un año

C: No estará vigente dentro de un año

4. Interfaz del Puesto:

Actividades esenciales	Interfaz Nombres de los Puestos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Colabora en la administración de contratos de adquisiciones de bienes y servicios.	SRI
Ejecuta el ciclo presupuestario y de adquisiciones de los procesos de su jurisdicción.	SRI
Ejecuta el control interno de los procesos de su jurisdicción.	SRI

5. Actividades esenciales e indicadores de gestión:

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar	Unidad de Medida	Fuente
Colabora en la administración de contratos de adquisiciones de bienes y servicios.	Eficacia en la ejecución de la administración de contratos.	$(\text{Actividades elaboradas} / \text{actividades asignadas}) * 100$	100	Porcentaje	Base de datos, sistema de administración de contratos

Ejecuta el ciclo presupuestario y de adquisiciones de los procesos de su jurisdicción.	Eficiencia en la solicitud de pagos.	(Pagos solicitados – pagos devueltos por control previo / pagos solicitados)*100.	100	Porcentaje	Base y sistemas de datos. Planes, bases de datos, PAC.
	Eficacia en la ejecución.	(Procesos ejecutados a tiempo / procesos planificados en PAC)*100.	100		
Ejecuta el control interno de los procesos de su jurisdicción.	Eficiencia del control interno.	(Pagos solicitados – pagos devueltos por control previo / pagos solicitados)*100	100	Porcentaje	Bases de datos, mails y sistemas

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Categoría	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo	Administración y gestión de empresas, Finanzas, Banca y seguros, Contabilidad e impuestos. Economía, Auditoría.

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 a 4 años
2. Contenido de la experiencia:	Ejecutando o apoyando procesos administrativos o financieros o de planificación o gestión de procesos.

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle
Manejar programas informáticos Externos	Ofimática, e-SIGEF, GPR, Portal de compras públicas, CGWeb, Quipux.
Manejar programas informáticos Internos	Sistema de administración de contratos

10. Competencias conductuales:

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alto	Medio	Bajo
Análisis y evaluación de operaciones	Analizar y evaluar las demandas y requerimientos de procesos y procedimientos para mejora de los productos o servicios	X		
Atención al detalle	Actuar de manera organizada y minuciosa de acuerdo a lo planificado o a los procedimientos vigentes.	X		
Habilidad analítica	Capacidad de reconocer la información significativa y descomponerla para detectar tendencias, secuencias, patrones, causas y efectos.	X		
Recopilación y organización de la información	Recopilar, estructurar o clasificar distintos niveles de información requeridos para la ejecución de	X		

	sus actividades			
--	-----------------	--	--	--

11. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
---------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Conocimientos formales:

Adquisiciones		X
Contabilidad	X	X
Presupuesto	X	X
Control de gestión	X	X
Control Interno	X	X

Conocimientos informativos:

Información institucional de nivel estratégico		X
Leyes y regulaciones	X	
Naturaleza del área / Departamento		X
Productos y servicios		X


Destrezas específicas:

Manejar programas informáticos Externos	X	X
Manejar programas informáticos Internos	X	X

Competencias técnicas:

Análisis y evaluación de operaciones	X	
Atención al detalle	X	
Habilidad analítica	X	
Recopilación y organización de la información	X	X

Anexo B.- Actas de reunión con los Coordinadores de los procesos de Talento Humano.

No. ARP201202201–N33	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Clasificación de Puestos.	
Asistentes:	Silvio Garcés Ana Lucía Cevallos David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 06/Mar/2013 Horario: 08h00 – 11h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><i>Generación del Documento:</i> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><i>Aprobación del Documento:</i> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><i>Firma del Documento:</i> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Clasificación de Puestos, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.	<p>Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Clasificación de Puestos rediseñado, resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:</p> <p>Se modifica todos los textos que manifestaban “necesidades de clasificación de un puesto”, por “necesidades de descripción, valoración y clasificación de puestos” Se incluye al Diccionario de Competencias como un insumo de la actividad “Levantar información de descripción de puestos” y se elimina del flujo. Se incluirá como nota aclaratoria del proceso que las actualizaciones al Diccionario de Competencias se lo realizará de acuerdo a</p>	Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión

	<p>una Metodología que se establezca para el efecto y de ser necesario por un Comité Institucional.</p> <p>Dentro de la nota aclaratoria de la actividad “Analizar y definir la estructura del puesto en la unidad”, señalar que para identificar los puestos críticos y ruta de carrera se requerirá la matriz de riesgos del proceso.</p> <p>Incluir como nota aclaratoria en la actividad Valorar Puesto que el procedimiento debe ser validado si requiere de un comité en casos excepcionales.</p> <p>En la macro actividad Clasificación Puesto Persona, al momento de generar el documento Acción de Personal se incluye como otro documento institucional el “Cuestionario de Análisis Ocupacional”</p> <p>Todos los pasos de revisión, aprobación y firma de documentos se eliminan del flujo, ya que estarán detallados en el Proceso de “Generación de Documentos”, mismo que quedará identificado en cada proceso que lo requiera.</p>	
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Clasificación de Puestos, conforme a las observaciones efectuadas	David Torres Mario Duque	18/Mar/2013
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Área de Planificación de TH	Silvio Garcés	
Área de Planificación de TH	Ana Lucía Cevallos	

No. ARP201202201–N34	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Remuneraciones e Ingresos Complementarios.	
Asistentes:	Alvaro Toapanta David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 09/Mar/2013 Horario: 08h30 – 12h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes</p>	

	<p>para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><i>Generación del Documento:</i> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><i>Aprobación del Documento:</i> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><i>Firma del Documento:</i> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Remuneraciones e Ingresos Complementarios, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
<p>2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.</p>	<p>Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Remuneraciones e Ingresos Complementarios rediseñado, resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:</p> <p>Consolidación de Novedades Incluir nota aclaratoria que el responsable del proceso de descuentos también pueda cargar directamente en el sistema los descuentos a servidores no solo a través de archivo. Bonos de residencia no se pagan en el SRI, se acuerda en dejarlo marcado en la nota aclaratoria del proceso por si en el futuro se requiere.</p> <p>Reformas web Definir como una sola macro actividad en la caracterización del proceso, más no dentro de “Novedades para la nómina”. Eliminar actividad “Actualizar distributivo de remuneraciones del MF con diferencias justificadas”; por control se requiere que sea manual el registro directamente en el sistema. Incluir en la actividad “Verificar si los respaldos justifican diferencias entre distributivos” como insumo el reporte de novedades que afectan al distributivo. Una vez aprobada la reforma volver a reprocesar la validación de información para verificar si existen diferencias.</p> <p>Elaboración de nómina Para el cálculo de todos los tipos de nómina incluir las siguientes bases como insumo: Base de Movimientos Administrativos Base de Movimientos de Personal Base de Ficha de Personal En la elaboración de la nómina mensual, la actividad “Ajustar saldo en cuenta del servidor” debe ser automática. En la elaboración de la nómina de ingreso complementario, modificar el nombre del insumo B14 por “Base de servidores para pago de RMU Variable”. Para las nóminas de ingreso complementario definir una actividad de “Verificar novedades para cálculo de Nómina”, que se efectuará de acuerdo a un catálogo por crear de insumos para cada nómina, por ejemplo:</p> <p>FONDOS DE RESERVA Listado de personas que solicitan acumulación en el Historia Laboral del IESS</p>	<p>Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión</p>

	<p>Listado de servidores que vienen del sector público con derecho a F/R Planillas generadas por el IESS para pago de Fondos de Reserva</p> <p><u>DÉCIMAS REMUNERACIONES</u> Listado de licencias sin RMU dentro del periodo de cálculo Reporte de liquidaciones Otros</p> <p>Administración de obligaciones laborales impuesto a la renta</p> <p>Para la actividad “verificar si existe formulario 107” incluir como insumo el listado de personas que ingresaron y presentaron la información Para la actividad “Comparar información de bases aportables al IESS” incluir como insumo las bases imposables de aportación tanto del sistema de TH del SRI como del Historia Laboral del IESS</p> <p>Pago de Nómina</p> <p>La macro actividad que debe iniciar el Pago de Nómina debe ser la que se separó en la caracterización del proceso, es decir “Reformas al distributivo del MF” Incluir una nueva actividad previo al registro de nómina CUR, “Cuadrar valores de archivos de pago e-Sipren con resumen de nómina” con los insumos de:</p> <p>Reporte consolidado de nómina Reporte resumen e-Sipren para Pago</p> <p>Como observación general se debe trabajar en la siguiente etapa en la parametrización de reglas de negocio, así como en los catálogos y matrices necesarias para poder ejecutar el proceso de Remuneraciones e Ingresos Complementarios.</p>	
--	--	--

COMPROMISOS

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Remuneraciones e Ingresos Complementarios, conforme a las observaciones efectuadas	David Torres Mario Duque	19/Mar/2013


ASISTENTES A LA REUNIÓN

Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Área de Remuneraciones	Alvaro Toapanta	

No. ARP201202201–N35	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Cumplimiento de Deberes, Derechos y Prohibiciones del Servidor.	
Asistentes:	Xavier Vilcacundo David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 10/Mar/2013 Horario: 11h00 – 13h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones

<p>1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.</p>	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><i>Generación del Documento:</i> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><i>Aprobación del Documento:</i> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><i>Firma del Documento:</i> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Cumplimiento de Deberes, Derechos y Prohibiciones del Servidor, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
<p>2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.</p>	<p>Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Cumplimiento de Deberes, Derechos y Prohibiciones del Servidor rediseñado, resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:</p> <p>Gestión de Deberes, Derechos y Prohibiciones</p> <p>Cambiar el rol del responsable del proceso a “Coordinador Nacional de Ética; y del Comité de Ética a “Consejo Nacional de Ética.</p> <p>El coordinador organiza las acciones y actuaciones del Consejo Nacional de Ética quien a su vez Reforma el Código y pasa a la autoridad nominadora para su expedición.</p> <p>Con la expedición del Código de Ética, el coordinador propone el Plan Nacional de Gestión de la Ética, que es trabajado en conjunto con los Comités Zonales, para que finalmente el Consejo lo apruebe y la autoridad nominadora sea quien lo expida.</p> <p>Control de la Jornada Laboral</p> <p>Modificar la palabra “inicio” por “aplicación” en la actividad “Solicitar aplicación de régimen disciplinario”.</p>	<p>Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión</p>
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Cumplimiento	David Torres	20/Mar/2013

de Deberes, Derechos y Prohibiciones del Servidor , conforme a las observaciones efectuadas	Mario Duque	
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Proceso de Régimen Disciplinario	Xavier Vilcacundo	


No. ARP201202201–N36	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Régimen Disciplinario.	
Asistentes:	Xavier Vilcacundo David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 11/Mar/2013 Horario: 11h00 – 13h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><u>Generación del Documento:</u> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><u>Aprobación del Documento:</u> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><u>Firma del Documento:</u> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Régimen Disciplinario, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.	Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Régimen Disciplinario rediseñado, resultando las siguientes observaciones que se detallan a	Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión

	continuación: Al ser un proceso que requiere un conocimiento jurídico con actividades eminentemente técnicas, el flujo del proceso de Régimen Disciplinario fue rediseñado en conjunto con el responsable del proceso, haciendo énfasis en un aplicativo tecnológico para su conceptualización.	
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Régimen Disciplinario, conforme a las observaciones efectuadas	David Torres Mario Duque	23/Mar/2013
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Proceso de Régimen Disciplinario	Xavier Vilcacundo	

No. ARP201202201–N37	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Cobertura y Llamamiento y proceso de Contratación.	
Asistentes:	Mauricio Muñoz David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 12/Mar/2013 Horario: 14h00 – 16h30
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><u>Generación del Documento:</u> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><u>Aprobación del Documento:</u> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><u>Firma del Documento:</u> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p>	

	<p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Cobertura y Llamamiento y proceso de Contratación, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
<p>2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.</p>	<p>Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Cobertura y Llamamiento y proceso de Contratación rediseñados, resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:</p> <p>Cobertura y Llamamiento</p> <p>Sustituir la actividad “Elaborar o actualizar plan de cobertura de puestos” por la actividad “Actualizar reporte de cobertura de puestos”</p> <p>Se solicita incluir dentro del proceso alertas que permita controlar tiempos desde que se identifica una vacante disponible para ser cubierta hasta su cobertura, para lo cual se requerirá de un cronograma selectivo.</p> <p>Dentro de esas alertas de puestos a cubrir, se deben contemplar tiempos no imputables por temas de:</p> <p>Puestos considerados para Movimientos Horizontales de Personal Puestos que se ha solicitado cambios en la descripción, valoración o clasificación. Capacidad operativa limitada del proceso.</p> <p>Se solicita incluir dentro del proceso alertas que permita controlar tiempos desde que se identifica una vacante disponible para ser cubierta hasta su cobertura, para lo cual se requerirá de un cronograma selectivo.</p> <p>Contratación</p> <p>Dentro de la actividad “Analizar la necesidad de contratación o admisión a un puesto” incluir en la nota aclaratoria aspectos relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modalidad contractual a aplicar - Disponibilidad de vacancia - Motivación jurídica del movimiento administrativo <p>Dentro de la actividad “Armar el expediente de contratación o admisión a un puesto con documentos habilitantes” incluir una nota aclaratoria que indique que la documentación del expediente variará en virtud del acto administrativo que configura la admisión de un puesto.</p> <p>Se incluye la actividad “Registrar información de servidores que ingresan en ficha de personal”, aclarando que no se refiere a la administración de la ficha sino el registro inicial para los servidores que ingresan a la institución.</p> <p>En las actividades del sistema, el Proceso de Generación de Documentos una vez que genere la acción de personal debe esperar la autorización de la misma para afectar a la estructura posicional y notificar a accesos lógicos, mas no esperar hasta las firmas electrónicas del documento.</p>	<p>Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión</p> <p>De la consulta realizada en el programa CIAT, las alertas para cada proceso se encuentran contempladas como una funcionalidad del sistema, mismas que serán ejecutadas al momento del desarrollo del aplicativo con los responsables de cada módulo.</p>
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Cobertura y	David Torres	24/Mar/2013

Llamamiento y proceso de Contratación, conforme a las observaciones efectuadas	Mario Duque	
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Área de Llamamiento, Selección y Contratación	Mauricio Muñoz	

No. ARP201202201–N38	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Evaluación del Desempeño.	
Asistentes:	María Eulalia Terreros Ibeth Cevallos David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 13/Mar/2013 Horario: 15h00 – 16h30
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><u>Generación del Documento:</u> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><u>Aprobación del Documento:</u> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><u>Firma del Documento:</u> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de <u>Evaluación del Desempeño</u>, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de proceso se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
2.- Validación de los flujos rediseñados del	Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Evaluación del Desempeño rediseñado,	

proceso a su cargo.	<p>resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:</p> <p>Configuración de la Evaluación</p> <p>Incluir dentro de la actividad automática “Establecer base gestionable de evaluación”, el insumo Reglas de Negocio, que por omisión no fue considerado Incluir la actividad “Confirmar conocimiento de los instrumentos de evaluación” que debe realizarla el servidor una vez que se le ha notificado el inicio del periodo evaluativo Incluir como nota aclaratoria en la actividad “Suscribir formulario de metas” lo siguiente: Si el servidor no firma el formulario de metas, se le debe notificar las actividades, indicadores y metas como parte del expediente</p> <p>Ejecución de la Evaluación</p> <p>Incluir dentro de la actividad automática “Validar periodicidad de ejecución de la evaluación”, el insumo Reglas de Negocio, que por omisión no fue considerado Incluir el proceso de Gestión Documental a fin que el producto Formulario de Evaluación, sea un documento institucional, con opción de firmas virtuales del jefe inmediato y mediato Incluir la actividad “Confirmar retroalimentación recibida” que debe realizarla el servidor una vez que se le ha notificado la evaluación del desempeño</p> <p>Reconsideración y/o recalificación</p> <p>La actividad “Establecer Tribunal de Evaluación” debe ser realizada únicamente por el rol de Autoridad Nominadora / Delegado Una vez aprobado el Informe de reconsideración la misma autoridad nominadora es quien Notifica el resultado de la resolución del caso</p> <p>Resultado de la Evaluación</p> <p>No debe existir la actividad “Elaborar informe de resultados de evaluación” ya que es directa la decisión con el simple resultado de la misma.</p> <p>Mejora de Evaluación</p> <p>Incluir la actividad “Registrar nueva evaluación en sistema” una vez que se ha validado el cumplimiento del plan de mejora, para que se efectivice una nueva evaluación, para los casos en los cuales las evaluaciones permanentes hayan sido regulares o insuficientes</p>	Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión
---------------------	---	--

COMPROMISOS

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Evaluación del Desempeño, conforme a las observaciones efectuadas	David Torres Mario Duque	25/Mar/2013
Revisar las macro actividades de Mejora, Resultados y Mejora del	María Eulalia Terreros	27/Mar/2013

Desempeño para terminar la validación		
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Área de Evaluación del Desempeño	María Eulalia Terreros Ibeth Cevallos	


No. ARP201202201–N39	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Estructura Posicional de TH	
Asistentes:	Silvio Garcés David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 16/Mar/2013 Horario: 14h00 – 15h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><u>Generación del Documento:</u> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><u>Aprobación del Documento:</u> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><u>Firma del Documento:</u> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Estructura Posicional de TH, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.</p>	
2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.	Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Estructura Posicional de TH rediseñado, resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:	Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión

	En la actividad automática “Modificar estados de puestos en la estructura posicional de Talento Humano” incluir como salida adicional el producto “Expediente Integral del Servidor que también se modificará con una afectación a la Estructura Posicional	
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Estructura Posicional de TH, conforme a las observaciones efectuadas	David Torres Mario Duque	30/Mar/2013
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Proceso de Estructura Posicional de TH	Silvio Garcés	

No. ARP201202201–N40	Acta de Reunión	
Orden del día:	1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos. 2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso de Formación, Capacitación	
Asistentes:	Dolores Moreno David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 17/Mar/2013 Horario: 12h00 – 14h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
1.- Explicación de la fase actual del Proyecto de Rediseño de procesos y próximos pasos.	<p>Se explicó de manera general los avances del proyecto “Rediseño de los Procesos Clave” dentro de los cuales se encuentran los procesos de Talento Humano, enfatizando la situación actual que corresponde a la validación de los flujos rediseñados, como también se informó cuáles serán los siguientes pasos a seguir.</p> <p>Adicionalmente, se recordó que en reunión mantenida el día Viernes 07 de diciembre de 2012, la Dirección Nacional de Talento Humano y sus Jefaturas aprobaron el Mapa de Procesos de Talento Humano y se definieron los procesos que serán objeto de análisis con la finalidad de desarrollar un aplicativo tecnológico.</p> <p>Uno de los puntos más importantes que se indicó, se refiere al Proceso Institucional de “Generación de Documentos”, que según lo conceptualiza el Programa CIAT impactará considerablemente en la gestión de documentos habilitantes para los actos administrativos de talento humano; haciendo mención a las macro actividades que este proceso llevaría a cabo:</p> <p><u>Generación del Documento:</u> El componente tecnológico permitirá generar Acciones de Personal, Informes Técnicos de TH, Contratos, Nombramientos y demás documentación que se defina en cada proceso.</p> <p><u>Aprobación del Documento:</u> Tantas aprobaciones como el proceso lo requiera en línea).</p> <p><u>Firma del Documento:</u> Se ha conceptualizado firmas electrónicas para la suscripción de los documentos por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano y la Autoridad Nominadora.</p> <p>Con estos antecedentes se procedió a explicar la propuesta del flujo del proceso rediseñado de Formación,</p>	

	Capacitación, con una orientación a un componente tecnológico. Cabe indicar que se aclaró que este flujo de procesos se encuentra a nivel de actividades, más no constituye el requerimiento a usuario para el desarrollo del aplicativo.	
2.- Validación de los flujos rediseñados del proceso a su cargo.	<p>Con la explicación realizada se procedió a revisar el Flujo del Proceso de Formación, Capacitación rediseñado, resultando las siguientes observaciones que se detallan a continuación:</p> <p>Se debe cambiar la denominación en los encabezados de los responsables de procesos de “Comité de Talento Humano” a “Comité de Capacitación”, como recomendación por parte de la Jefatura de Área.</p> <p>En la macro actividad Ejecución de la Capacitación, modificar la actividad a “Gestionar logística y evento de capacitación”, y en la matriz de nota aclaratoria incluir que el sistema debe permitir ingresar resultados de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de Diagnóstico -Prueba de Evaluación <p>Incluir dentro de la macro actividad “Evaluación de la Capacitación” la actividad “Consolidar información estadística de impacto de capacitación” que permitirá elaborar el Informe de Resultados de la Capacitación</p>	Se procederá a cambiar los flujos con las observaciones realizadas y se remitirán previo firma del acta de reunión
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Actualizar los flujos del Proceso de Formación, Capacitación, conforme a las observaciones efectuadas	David Torres Mario Duque	31/Mar/2013
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	David Torres Mario Duque	
Proceso de Formación, Capacitación	Dolores Moreno	

Anexo C.- Acta de reunión de expectativas de la gestión de Talento Humano.

No. ARP201202201– N16	Acta de Reunión PROYECTO DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVE	
Orden del día:	1.- Aprobación de la Conceptualización de los Procesos de Talento Humano 2.- Priorización de los Procesos con Componente Tecnológico a ser revisados 3.- Definiciones respecto al Proyecto de Evaluación del Desempeño	
Asistentes:	Silvia Martínez Caridad Carrión Silvio Garcés María Eulalia Terreros Alexander Cardona Dolores Moreno Mauricio Muñoz Alvaro Toapanta David Torres Mario Duque	Fecha de reunión: 17/Jun/2013 Horario: 14h00 – 16h00
Punto en la agenda	Resumen del Tema Tratado	Definiciones
Aprobación de la Conceptualización de los Procesos de Talento Humano	<p>1.- El Programa CIAT explica la metodología utilizada para el Rediseño de los Procesos de Talento Humano, se indica que se ha revisado de manera íntegra la propuesta, mediante reuniones de trabajo con las jefaturas de área, departamentales y responsables que actualmente se encuentran a cargo de los mismos, y se ha analizado cómo interactúan cada uno de ellos, mediante un mapeo de los procesos que conceptualizan la Gestión del Talento Humano, bajo los siguientes aspectos:</p> <p>Identificación del Proceso Diagramación Insumos del Proceso Alcance del Proceso Productos que genera el Proceso</p> <p>2.- Se expone de manera general la estructura de los macroprocesos, procesos y subprocesos de Talento Humano; y esta estructura se aprueba por la Dirección Nacional de Talento Humano bajo el siguiente esquema:</p> <p>9. Gestión del Talento Humano</p> <p>9.1. Estructuración Posicional del Talento Humano</p> <p>9.1.1. Clasificación de Puestos 9.1.2. Planificación del TH 9.1.3. Estructura Posicional del TH</p> <p>9.2. Gestión Administrativa del Talento Humano</p> <p>9.2.1. Admisión del Talento Humano 9.2.1.1. Cobertura y Llamamiento 9.2.1.2. Selección de Personal 9.2.1.3. Contratación 9.2.1.4. Inducción de Personal</p> <p>9.2.2. Retención del Talento Humano 9.2.2.1. Remuneraciones e Ingresos Complementarios 9.2.2.2. Bienestar Social</p> <p>9.2.3. Evaluación del Talento Humano 9.2.3.1. Evaluación del Desempeño</p> <p>9.2.4. Formación Capacitación y Desarrollo del TH</p>	Se solicita que dentro del Proyecto de Rediseño, el entregable “Propuesta de la Estructura Orgánica por Procesos”, sea incluida dentro del Entregable “Rediseño de los Procesos Clave” más no en el entregable “Talento Humano”

	<p>9.2.4.1. Formación, Capacitación del Talento Humano 9.2.4.2. Desarrollo del Talento Humano</p> <p>9.2.5. Monitoreo del Talento Humano 9.2.5.1. Deberes, derechos y prohibiciones de los servidores 9.2.5.2. Régimen Disciplinario</p> <p>9.2.6. Desvinculación del Talento Humano 9.2.6.1. Desvinculación Laboral 9.2.6.2. Liquidación de Haberes</p> <p>9.3. Seguridad y Salud Ocupacional</p> <p>9.3.1. Seguridad 9.3.1.1. Seguridad Laboral 9.3.1.2. Enfermedades Profesionales - Incidentes de Trabajo</p> <p>9.3.2. Salud 9.3.2.1. Salud Ocupacional - Medicina Preventiva</p>	
<p>Priorización de los Procesos con Componente Tecnológico a ser revisados</p>	<p>3.- Una vez aprobados los procesos de Talento Humano, se procedió a revisar la propuesta de los procesos que ameritarían tener un componente tecnológico, mediante un sistema informático.</p> <p>Se hizo un paréntesis para abordar el tema del sistema informático que la Consultora Alfredo Paredes y Asociados entregaría de forma gratuita al SRI, por la consultoría que actualmente se encuentra brindado en la implementación del Estatuto Orgánico por Procesos, y cuyo sistema contiene ciertos aplicativos para algunos subsistemas de TH.</p> <p>Sin un análisis exhaustivo y considerando ciertos aspectos de dicho sistema tanto el personal de la DNTH como del Programa CIAT, concluyeron que dicho sistema no posee un enfoque que integre todos los procesos de la Gestión del Talento Humano; sino que es una herramienta necesaria para facilitar el trabajo del consultor, en el levantamiento de información de los perfiles de puestos, que contiene algunas facilidades para ciertos subsistemas de talento humano, que igual todavía no han sido probadas.</p> <p>4.- La propuesta de procesos que serán revisados y rediseñados, con la finalidad de un componente tecnológico se aprueban de acuerdo al siguiente detalle:</p> <p>9.1. Estructuración Posicional del Talento Humano 9.1.1. Clasificación de Puestos 9.1.3. Estructura Posicional del TH</p> <p>9.2. Gestión Administrativa del Talento Humano</p> <p>9.2.1. Admisión del Talento Humano 9.2.1.1. Cobertura y Llamamiento 9.2.1.3. Contratación</p> <p>9.2.2. Retención del Talento Humano 9.2.2.1. Remuneraciones e Ingresos Complementarios</p> <p>9.2.3. Evaluación del Talento Humano 9.2.3.1. Evaluación del Desempeño</p> <p>9.2.4. Formación Capacitación y Desarrollo del TH 9.2.4.1. Formación, Capacitación del Talento Humano</p> <p>9.2.5. Monitoreo del Talento Humano</p>	

	<p>9.2.5.1. Deberes, derechos y prohibiciones de los servidores</p> <p>9.2.5.2. Régimen Disciplinario</p> <p>9.2.6. Desvinculación del Talento Humano</p> <p>9.2.6.1. Desvinculación Laboral</p> <p>9.2.6.2. Liquidación de Haberes</p> <p>El resto de procesos que no amerita un componente tecnológico no serán revisados ni rediseñados por el Programa CIAT; sin embargo, se remitirá al Departamento de Gestión de la Calidad para su respectiva intervención.</p> <p>Se aclaró que para el 10 de mayo de 2013, fecha en la que aproximadamente se termina el rediseño de los procesos de TH, estará listo únicamente la diagramación de los procesos a nivel de actividades más no las políticas o procedimientos ya que eso corresponde a un manual de proceso y esto no constituye el insumo necesario para elaborar los requerimientos del sistema.</p> <p>Desde junio a diciembre de 2013 aproximadamente se trabajará en los flujos automatizables y requerimiento de usuario para el desarrollo del aplicativo. En esta etapa se revisará conjuntamente con los expertos de los procesos y jefaturas el detalle de las funcionalidades que se requieran.</p>	
Definiciones respecto al Proyecto de Evaluación del Desempeño	<p>5.- La jefatura de área de Evaluación del Desempeño expone la situación actual y la solicitud de un sistema informático realizada tanto a la Oficina de Proyectos, Departamento de Gestión de la Calidad y Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico, iniciativa que en la actualidad se encuentra en fase priorización por parte de dichas unidades.</p> <p>El Programa CIAT expone su punto de vista, señalando que de acuerdo al cronograma, la intervención a este proceso sería en enero de 2013 (flujogramas) y el diseño tecnológico y especificaciones funcionales una vez que se empiece la siguiente etapa del programa correspondiente a la “Solución Tecnológica”, la cual se estima que inicie aproximadamente a mediados del siguiente año.</p> <p>La Dirección Nacional de Talento Humano realizará una reunión con la Oficina de Proyectos, Departamento de Gestión de la Calidad y Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico a la cual también invitarán a representantes del Programa CIAT, para tratar de priorizar el Proyecto del Sistema para Evaluación del Desempeño.</p>	
COMPROMISOS		
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN
Revisar y rediseñar los procesos de Talento Humano que ameritan un componente tecnológico	David Torres / Responsables de los procesos de TH	De acuerdo al cronograma del Programa CIAT
Organizar reunión con la Oficina de Proyectos, Departamento de Gestión de la Calidad, Dirección Nacional de Desarrollo Tecnológico y CIAT para coordinar la priorización del Sistema Informático para Evaluación del Desempeño.	Ma. Eulalia Terreros / DNTH	De acuerdo a disponibilidad de interesados
ASISTENTES A LA REUNIÓN		
Unidad / Área	Responsable	Firma /Fecha
Talento Humano	Silvia Martínez	

	Caridad Carrión Silvio Garcés María Eulalia Terreros Dolores Moreno Alexander Cardona Mauricio Muñoz Mauricio Muñoz David Torres Mario Duque	
--	--	--

Anexo D.- Diccionario de Competencias del Servicio de Rentas Internas.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES					
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	1	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			2	Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			3	Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			5	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			6	Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	7	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			8	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			9	Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			11	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			12	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o	13	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

		haciendo algo.	14	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			15	Bajo	Analiza y corrige documentos.
6	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	16	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			17	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			18	Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
7	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	19	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			20	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			21	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
8	Recopilación y organización de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial y las formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	22	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada. Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			23	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.). Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			24	Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias. Clasifica documentos para su registro.
9	Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	25	Alto	Evalúa la provisión de recursos materiales para la institución.
			26	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			27	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
10	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	28	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			29	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			30	Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

11	Identificación y solución de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema y establecer planes o acciones encaminados a la solución de los mismos.	31	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			32	Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			33	Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
12	Mantenimiento	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	34	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			35	Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			36	Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
13	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	37	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			38	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			39	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
14	Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	40	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			41	Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			42	Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
15	Comprensión Oral y Escrita	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas de manera oral o escrita	43	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			44	Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			45	Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
16	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	46	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			47	Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			48	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
17	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	49	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			50	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			51	Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
18	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	52	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.

			53	Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			54	Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
19	Programación	Diseñar y/o desarrollar programas o sistemas informáticos de conformidad a los requerimientos Institucionales.	58	Alto	Escribe rutinas de programaciones eficientes y efectivas de alta complejidad, empleada e incluye soluciones ingeniosas o brillantes.
			59	Medio	Escribe rutinas de programación eficientes de mediana complejidad.
			60	Bajo	Escribe rutinas de programación de baja complejidad.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			2	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			3	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	4	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			5	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			6	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	7	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			8	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			9	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
4	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes	10	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			11	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la

		o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.			institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			12	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
5	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	13	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			14	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			15	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
6	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	16	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			17	Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			18	Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.
7	Actitud al Cambio	Es la capacidad de enfrentarse a los cambios de forma eficaz, así como, controlarse ante situaciones de riesgo e incertidumbre	19	Alto	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo.
			20	Medio	Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la consecución de las metas deseadas.
			21	Bajo	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo, capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.
8	Asertividad / Firmeza	Promover y defender con firmeza los objetivos, políticas y prioridades de la Institución.	22	Alto	Promueve y defiende los objetivos, políticas y prioridades de la institución demandando el cumplimiento cabal de lo requerido.
			23	Medio	Defiende los objetivos, políticas y prioridades de la institución.
			24	Bajo	No interviene cuando es necesario defender con firmeza las políticas, objetivos o prioridades de la institución.
9	Atención al Detalle	Actuar de manera organizada y minuciosa de acuerdo a lo planificado o a los procedimientos vigentes.	25	Alto	Ejecuta de manera secuencial las actividades, cumpliendo con los estándares establecidos
			26	Medio	Realiza actividades con detenimiento y cuidando los detalles
			27	Bajo	Cuida la imagen que se proyecta al controlar errores de presentación en sus productos y/o servicios

10	Autocontrol	Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas, implica resistencia a condiciones constantes de estrés.	28	Alto	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la alta presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones.
			29	Medio	Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de situaciones, reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada, frente a situaciones de estrés.
			30	Bajo	Maneja sus emociones frente a baja situaciones de estrés.
11	Delegación	Otorgar poder de decisión al equipo de trabajo y compartir los éxitos y consecuencias de los resultados.	31	Alto	Define claramente los objetivos, responsabilidades al equipo de trabajo mediante la definición de la misión de la Institución; emprende acciones para mejorar el talento y capacidades de los demás.
			32	Medio	Fija objetivos concretos y responsabilidades generales al equipo, supervisa a su gente basándose en resultados concretos y limitados.
			33	Bajo	Se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a trabajar con autonomía.
12	Empatía	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera	34	Alto	Es observador y equilibrado cuando necesita resolver un problema que involucre a su equipo. Escucha, entiende los puntos de vista de éstos, resolviendo con tino el problema y preservando el clima de trabajo.
			35	Medio	Comprende los comportamientos de otros justificando su accionar, cuidando la armonía y productividad en el trabajo.
			36	Bajo	Ejecuta sus tareas asignadas, cuidando centrarse en temas laborales o técnicos.
13	Evaluación y seguimiento de soluciones	Evaluar la efectividad de soluciones implementadas para obtener aprendizajes y mejorar las acciones a futuro	37	Alto	Revisa, evalúa y modifica la implementación de un nuevo plan
			38	Medio	Evalúa la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento
			39	Bajo	Identifica y corrige errores ocurridos en el desarrollo de su trabajo
14	Liderazgo	Influenciar al equipo de modo que logre objetivos de trabajo y se sientan motivados	40	Alto	Orienta y organiza las acciones de sus colaboradores en la dirección necesaria para el logro de los objetivos establecidos
			41	Medio	Motiva e inspira con su ejemplo, principios y valores
			42	Bajo	Genera compromiso para alcanzar los objetivos
15	Negociación	Influir en varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	43	Alto	Planifica su estrategia de negociación y usa algunas tácticas de manera convincente. Tiene la información necesaria y logra acuerdos favorables para la institución o las partes.
			44	Medio	Negocia usando algunas tácticas y con suficiente respaldo de información.
			45	Bajo	Negocia utilizando básicas tácticas para negociar o negocia situaciones básicas.
16	Persuasión	Convencer a otras personas para que cambien su forma de pensar o su comportamiento.	46	Alto	Usa argumentos originales para obtener el apoyo o el respaldo de otros. Maneja, de manera pertinente, varias estrategias para convencer o persuadir. Logra la aprobación a sus ideas o propuestas. Convincente.
			47	Medio	Usa argumentos variados para convencer u obtener apoyo a sus ideas o propuestas. Generalmente convincente.
			48	Bajo	Utiliza argumentos básicos para convencer a sus interlocutores. Inicia acciones que no guardan relación con la intención de convencer a los demás.

17	Relaciones Humanas	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la Institución.	52	Alto	Esta siempre abierto a recibir a otras personas, genera espacios habilitantes de encuentro con clientes y proveedores.
			53	Medio	Se comporta con cordialidad y calidez en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios en sus resultados.
			54	Bajo	Se relaciona respetuosamente y adecuadamente en todos los niveles.
18	Uso Eficaz del Tiempo	Organizar el tiempo de uno mismo y el de los demás para cumplir con cronogramas y plazos.	55	Alto	Organiza el tiempo suyo y de los demás, en base a la planificación de cronogramas con plazos establecidos
			56	Medio	Organiza el tiempo en base a cronogramas preestablecidos
			57	Bajo	Organiza el tiempo considerando las actividades diarias asignadas.

Anexo E.- Archivo Excel Piloto del Sistema Integral de Talento Humano para los procesos de Clasificación de Puestos y Evaluación del Desempeño.