

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA DIRECCIÓN  
NACIONAL DE PERSONAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA  
EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
GERENCIA EMPRESARIAL, MBA, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**NANCY DEL ROCÍO FLORES HINOJOSA**  
**rocio-flores@hotmail.com**

**Director: Ing. Pedro Enrique Buitrón Flores, MSc.**  
**pedro.buitron@epn.edu.ec**

**2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Nancy del Rocío Flores Hinojosa, declaro que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias 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 normativa institucional vigente.

---

Nancy del Rocío Flores Hinojosa

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Nancy del Rocío Flores Hinojosa, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Pedro Enrique Buitrón Flores, MSc.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento sincero a las autoridades del CONSEJO DE LA JUDICATURA y al personal de la DIRECCION NACIONAL DE TALENTO NUMANO y DIRECCIÓN NACIONAL DE INFORMÁTICA, que confiaron en mí para realizar este trabajo investigativo.

A mi profesor guía, que siempre estuvo ahí para brindarme consejo y ayuda en éste proyecto de titulación.

**Rocío**

## DEDICATORIA

*Le dedico este trabajo a Dios, que ha guiado siempre mis pasos,  
dándome paz y tranquilidad cuando más lo necesite.*

*A mi madre adorada, María Francisca y a mis hermanos Ana  
Mariana, Laura Judith y Jorge Agustín, y a mis sobrinas Anita  
Noelia y Angelita, quienes han estado conmigo en las buenas y en las  
malas, dándome la fortaleza necesaria durante toda mi vida.*

*A mi padre Juan Nicanor y a don Luis Morales que ya no están  
conmigo, por ser los seres más importantes para culminar con la  
realización de este proyecto*

**Rocío**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1        INTRODUCCIÓN.....	1
1.1      PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2      OBJETIVOS.....	4
1.2.1    Objetivo General.....	4
1.2.2    Objetivos Específicos: .....	5
1.3      JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.3.1    Justificación Práctica .....	5
1.4      HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	6
1.5      ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	7
1.6      MARCO LEGAL .....	10
1.7      ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	11
1.8      SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS .....	12
1.9      SERVIDORAS Y SERVIDORES JUDICIALES.....	12
1.9.1    Órganos Jurisdiccionales .....	13
1.9.2    Órgano Administrativo .....	13
1.9.3    Órganos Auxiliares .....	14
1.9.4    Órganos Autónomos .....	14
2        MARCO TEÓRICO .....	18
2.1      DEFINICIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN.....	18
2.2      PROCESO ADMINISTRATIVO. ....	22
2.3      PLANEACIÓN PARA EL CAMBIO.....	23
2.3.1    Direccionamiento Estratégico.....	24

2.3.2	Definición del Producto y/o Servicio .....	25
2.3.3	Mapa de Procesos .....	25
2.4	LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS .....	27
2.4.1	Diferencias entre la Administración Funcional y la Administración por Procesos .....	27
2.4.2	Ventajas del Enfoque a Procesos .....	28
2.4.3	Mejoramiento de Procesos .....	29
2.5	CADENA DE VALOR .....	30
2.5.1	Construcción de la Cadena de Valor .....	30
2.6	DEFINICIÓN DE PROCESO .....	31
2.7	JERARQUÍA DE PROCESOS .....	32
2.7.1	Tipos de Procesos .....	34
2.7.1.1	Procesos de Gestión y de Dirección.....	34
2.7.1.2	Procesos Operativos.....	34
2.7.1.3	Procesos de Apoyo.....	34
2.8	LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	34
2.9	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS .....	36
2.10	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	36
2.11	SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	37
2.12	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	39
2.12.1	Levantamiento de Información.....	40
2.13	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	40
2.14	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO .....	41
2.14.1	Análisis de Actividades que Generan Valor Agregado .....	41
2.15	INDICADORES DE GESTIÓN.....	42
2.16	CONCEPTOS CLAVES .....	44
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE SELECCIÓN.....	46
3.1.1.	Direccionamiento Estratégico de la Dirección Nacional del Talento Humano	47
3.1.1.1.	Misión.....	47
3.1.1.2.	Visión .....	48

3.1.1.3.	Principios .....	48
3.1.1.4.	Selección del Talento Humano.....	49
3.1.1.5.	Organigrama de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano .....	51
3.2.	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	51
3.2.1	Origen del Modelo de Gestión.....	54
3.2.2	Concepto de Modelo de Gestión.....	56
3.2.3	Tipos de Modelo de Gestión de Recursos Humanos.....	56
3.2.4	Importancia del Modelo de Gestión por Procesos.....	57
3.2.5	Modelo de Gestión por Procesos en la Selección de Personal de la Función Judicial	59
3.2.5.1	Objetivo del Modelo de Gestión por Procesos .....	63
3.2.5.2	Metodología.....	63
3.2.5.2.1	Definición de la Propuesta de Valor.....	64
3.2.5.2.2	Cadena de Valor .....	65
3.2.1.1.	Mapa de Procesos .....	66
3.2.1.2.	Levantamiento de la Información.....	69
3.2.1.3.	Descripción de Actividades .....	69
3.2.1.4.	Caracterización de los Procesos .....	69
3.2.1.5.	Diagramación de Procesos.....	70
3.2.1.6.	Análisis de Valor Agregado de los Procesos.....	70
3.2.1.7.	Descripción de los Procesos .....	70
3.2.3.	Productos y Servicios de los Procesos de Valor Agregado de la Unidad de Selección de Personal. ....	71
3.2.4.	Codificación de los Procesos de Selección de Personal del Consejo de la Judicatura.....	72
4	IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	75
4.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN: .....	76
4.2	GENERALIDADES DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL (SISPERFUJ).....	82
4.2.1	Manual de SISPERFUJ .....	85



4.2.1.1	SISPERFUJ para los Postulantes .....	85
4.2.1.1.1	Hoja de Vida .....	86
4.2.1.1.2	Concursos.....	87
4.2.1.1.3	Postulación.....	88
4.2.1.1.4	Panel De Control.....	89
4.2.1.1.5	Aplicar Hoja De Vida .....	89
4.2.1.1.6	Formulario De Requisitos Formales .....	90
4.2.1.1.7	Generar Información.....	90
4.2.1.2	SISPERFUJ para el personal de la Unidad de Selección de Talento Humano... 91	
4.2.1.2.1	Recepción de Documentación.....	92
4.2.1.2.2	Revisión de Requisitos Formales.....	92
4.2.1.2.3	Revisión de Méritos .....	93
4.2.1.2.4	Generación de Examen de Oposición.....	94
4.2.1.2.5	Recalificación de Méritos y Oposición.....	95
4.2.1.2.6	Listado de Postulantes Idóneos.....	96
4.3	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	97
4.3.1	Indicadores de Gestión .....	97
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	106
5.1	CONCLUSIONES.....	106
5.2	RECOMENDACIONES .....	108
	REFERENCIAS .....	109
	GLOSARIO.....	110
	ANEXOS .....	113

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Esquema general del proceso de reclutamiento.....	21
<b>Figura 2-</b> Proceso Administrativo.....	22
<b>Figura 3-</b> Esquema General del Direccionamiento Estratégico.....	25
<b>Figura 4-</b> Mapa de Procesos.....	26
<b>Figura 5-</b> Cadena de Valor.....	31
<b>Figura 6-</b> Esquema de un Proceso.....	31
<b>Figura 7-</b> Jerarquía de Procesos.....	33
<b>Figura 8-</b> Círculo de Deming.....	35
<b>Figura 9-</b> Organigrama de Reclutamiento y Selección de Personal.....	51
<b>Figura 10-</b> sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano del Sector Público.....	52
<b>Figura 11-</b> Resumen del Modelo de Gestión.....	60
<b>Figura 12-</b> Cadena de Valor de la Unidad de Selección del Consejo de la Judicatura.....	66
<b>Figura 13-</b> Mapa de Procesos de la Unidad de Selección de Personal.....	67
<b>Figura 14-</b> Pantalla Principal de Hoja de Vida.....	86
<b>Figura 15-</b> Pantalla Principal de Concursos.....	87
<b>Figura 16-</b> Pantalla de Postulación.....	88
<b>Figura 17-</b> Pantalla de Concursos.....	98
<b>Figura 18-</b> Pantalla de Constatación de Requisitos Formales.....	90
<b>Figura 19-</b> Pantalla de Generación de la Documentación.....	91
<b>Figura 20-</b> Pantalla Principal de la Información del Postulante.....	92
<b>Figura 21-</b> Pantalla de Revisión de Requisitos Formales.....	93
<b>Figura 22-</b> Pantalla de Revisión de Méritos.....	93
<b>Figura 23-</b> Pantalla de Generación de Examen de Oposición.....	94
<b>Figura 24-</b> Pantalla de Selección de Preguntas para el Examen.....	94
<b>Figura 25-</b> Pantalla de Información para el Postulante y Calificación del Examen.....	95
<b>Figura 26-</b> Pantalla de Recalificación de Méritos y Oposición.....	95
<b>Figura 27-</b> Pantalla del Listado de Postulantes Idóneos.....	96

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Diferencias entre la administración Funcional y la Administración por Procesos.....	28
<b>Tabla 2.</b> Simbología para la construcción de Diagramas de Flujo.....	39
<b>Tabla 3.-</b> Tipo de Actividades.....	42
<b>Tabla 4 -</b> Personal de la Unidad de Selección de Talento Humano.....	50
<b>Tabla 5 -</b> Descripción del Mapa de Procesos.....	68
<b>Tabla 6 -</b> Producto por Procesos.....	71
<b>Tabla 7 –</b> Procesos clave de Selección de Personal.....	73
<b>Tabla 8 –</b> Procesos de apoyo de Selección de Personal.....	73

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A.-</b> Historia de los Concursos Convocados.....	114
<b>ANEXO B.-</b> Formato de la Elaboración de la Misión.....	116
<b>ANEXO C.-</b> Formato de la Elaboración de la Visión.....	117
<b>ANEXO D.-</b> Encuesta al Cliente Externo .....	118
<b>ANEXO E.-</b> Propuesta de Valor .....	119
<b>ANEXO F.-</b> Formato del levantamiento de Información .....	120
<b>ANEXO G.-</b> Descripción de las actividades.....	124
<b>ANEXO H.-</b> Caracterización de los Procesos.....	125
<b>ANEXO I.-</b> Diagramación de los Procesos.....	126
<b>ANEXO J.-</b> Análisis del Valor Agregado de los Procesos.....	127
<b>ANEXO K.-</b> Descripción de Procesos.....	128
<b>ANEXO L.-</b> Instructivo.....	129

## RESUMEN

La presente propuesta de tesis tiene como objetivo diseñar e implementar un Modelo de Gestión en la Selección de Personal del Consejo de la Judicatura para reclutar y seleccionar de manera eficiente, oportuna y transparente al personal más idóneo de la Función Judicial, esto con el fin de que las unidades judiciales no se encuentran desprovistas de personal. Ésta propuesta se la efectúa con la realización de un Modelo de Gestión direccionada a analizar los procesos de la Unidad de Selección de Personal del Consejo de la Judicatura, tomando en cuenta las experiencias de la Unidad, como parte de este estudio se inicio analizando los subprocesos y actividades que se han venido efectuando donde se detectaron falencias como; el tiempo en que se tardaban los concursos, el alto número de quejas de la ciudadanía con los puntajes obtenidos y la falta de transparencia en el proceso.

Una vez identificados los procesos principales de la Unidad y sus problemas se realizó la propuesta del Modelo de Gestión con el apoyo del Sistema Informático de Selección de Personal de la Función Judicial con el que se agiliza los subsistemas de selección logrando eficiencia, eficacia y transparencia, lo que pudo ser medido a través de indicadores de gestión que en comparación con datos históricos de procesos de selección se demostró que esta herramienta es de fundamental importancia en el desempeño de la Unidad de Selección de Personal, impulsando además la política cero papeles contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.

La implementación del Modelo de Gestión basada en procesos es para quienes forman parte de la Unidad de Selección, Función Judicial, Gobierno y Ciudadanía en general una de las formas en que se puede observar los procesos de Convocatoria, Reclutamiento, Calificación y Selección de manera transparente, y eficaz para el desarrollo del país en el tema de justicia.

## **ABSTRACT**

This thesis has the objective design and implement a management model in Recruitment Judicial Council to recruit and select an efficient, timely and transparent the right people in the judiciary, this in order to court that the units are not devoid of personnel. This proposal is the place with the implementation of a management model to analyze the processes directed to the Recruitment Unit of the Judiciary Council, taking into account the experiences of the Unit as part of this study was initiated to analyze threads and activities that have been taken where deficiencies were detected and, as long as it took the contests, the high number of complaints from the public with the scores and the lack of transparency in the process.

Having identified the main processes of the unit and its problems made the proposal of the Management Model supported by the Information System Personnel Selection of the Judiciary with that expediting the selection sub achieving efficiency, effectiveness and transparency, what could be measured by performance indicators in comparison with historical data selection process showed that this tool is of fundamental importance in the performance of the Recruitment Unit, also contributing to Zero Papers environmental sustainability.

The implementation of the Management Model is based on processes for those who are part of the Unit of Selection, Judiciary, Government and the general one of the ways that you can watch the bidding process, Recruitment, Qualification and Selection of a transparent and effective development of the country on the issue of justice.

# CAPITULO I

## 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad la administración es uno de los ejes principales de desarrollo y de evolución y el modelo de gestión es una de las formas de organizar y combinar los recursos disponibles con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones jurídicas de las instituciones; conscientes de la importancia de la aplicación de herramientas administrativas como la organización por procesos que permite identificar las actividades y funciones de los integrantes de la institución en estudio se ha planteado un modelo de gestión por procesos e implementación del mismo.

Obteniendo como resultado el cumplimiento de los planes que integran las metas de la institución, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado; y como tal el Consejo de la Judicatura muestra una debilidad latente en la organización de las funciones y procesos que permitan alcanzar un mayor grado de eficiencia y eficacia.

En el presente estudio se propone realizar el Diseño e Implantar un Modelo de Gestión en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con el fin de agilizar y transparentar el reclutamiento y selección de personal en la Función Judicial, llenando las vacantes en el menor tiempo y con la transparencia que exige la ciudadanía.

El Código Orgánico de la Función Judicial, expedido en Registro Oficial No. 544 el 9 de marzo de 2009, exige la nueva conformación del Consejo de la Judicatura, obligando de esta manera a mejorar todos los procesos existentes en el Consejo de la Judicatura.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en el Art. 3 "Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de

recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende: numeral 1.- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional”; sin embargo en el mismo artículo, inciso 8 manifiesta: “De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se registrarán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable”.

Por otra parte, el Boletín informativo DESDE ADENTRO No. 3. 2010 menciona que “la Constitución actual y el nuevo Código Orgánico de la Función Judicial plantean un nuevo ordenamiento organizativo y estructural de la Función Judicial, asignando nuevas responsabilidades al Consejo de la Judicatura como el órgano que gobierna, administra, vigila e imparte disciplina: como fin primero y último de garantizar la independencia, principalmente la actuación imparcial, transparente, proba de los jueces y demás servidores judiciales, dándole un carácter de servicio público a la administración de Justicia.”

La Función Judicial es una institución “que goza de autonomía económica, financiera y administrativa. Administrativamente se rige por su propia ley, reglamentos y resoluciones, bajo los criterios de descentralización y desconcentración”, conforme lo establece el artículo 14 del Código Orgánico de la Función Judicial; razón por la que, el gobierno nacional tiene la obligación de entregar los recursos suficientes y a tiempo para satisfacer las necesidades del servicio judicial, y de esta manera mejorar el sistema de administración de justicia atendiendo los requerimientos de la ciudadanía.



## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Consejo de la Judicatura, se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en las calles Jorge Washington E4-157 y Av. Amazonas, su ámbito de acción es a nivel nacional, cuenta con Direcciones Provinciales a nivel nacional, excepto en la provincia de Galápagos.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 178 y del Código Orgánico de la Función Judicial en su artículo 254, manifiesta que: “El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial”.

Según el distributivo de sueldos de la Dirección Nacional de Talento Humano a marzo del 2010, la Función Judicial contó con 3.783 servidoras y servidores judiciales con modalidad de nombramiento a nivel nacional y 367 servidoras y servidores judiciales con modalidad de contrato. Existieron 873 vacantes a nivel nacional tanto en el Consejo de la Judicatura, Corte Nacional y Cortes Provinciales, producidas por: renuncias, destituciones, creaciones, fallecimientos, factores que ocurren con mucha frecuencia debido al ámbito que tiene la institución,

El problema actual en la Dirección Nacional del Talento Humano, es que existe demora en los concursos de reclutamiento y selección de personal, los mismos que se han venido realizando de manera manual, anti técnica; al no contar con el personal suficiente que labore en las dependencias de la Función Judicial ha permitido que exista retrasos en el despacho de causas tanto en el área administrativa como en el área jurisdiccional; por lo que, no se está cumpliendo con el objetivo principal de ésta Dirección Nacional de Talento Humano que es dotar del personal idóneo en el menor tiempo posible a todas y cada una las dependencias de la Función Judicial, como son: la Corte Nacional, Cortes Provinciales, Direcciones Provinciales, Tribunales, Juzgados y órganos auxiliares de la Función Judicial a nivel nacional.

De acuerdo al artículo 40 del Código Orgánico de la Función Judicial, las servidoras y servidores de la Función Judicial se clasifican en “**Titulares:** Aquellos que han sido nombrados y posesionados para desempeñar un cargo constante en el distributivo de sueldos de la Función Judicial, con duración indefinida o a periodo fijo...”. **Temporales:** “Aquellos que han sido designados para prestar servicios provisionales en un puesto vacante...”.

El ingreso de personal a la Función Judicial en los últimos años en la mayoría de los casos se ha venido dando a través de nombramientos definitivos, nombramientos provisionales y contratos sin el previo concurso de merecimientos y oposición, sujeto a procesos de impugnación y control social, contraviniendo de esta manera las disposiciones legales en cuanto a reclutamiento y selección de personal, que lo exige el artículo 52 del Código Orgánico de la Función Judicial.

El ingreso de personal a la Función Judicial, bajo la modalidad de contrato en el año 2010 se ha incrementado debido a las necesidades de la institución; no obstante, esta manera de ingreso de personal a la institución conlleva a que todo el conocimiento y aprendizaje adquirido por el contratado durante el tiempo de prestación de servicios, dejará de ser útil para la institución, en vista de que los servidores en el transcurso de dos años ininterrumpidos ya no podrán seguir laborando bajo esta modalidad, conforme la establece el artículo 143 del Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar e implementar un modelo eficiente a los procesos de reclutamiento, y selección de personal dentro de la Función Judicial, para reducir el tiempo de ejecución y superar las expectativas de la ciudadanía.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar el levantamiento de la situación actual de los procesos de selección de personal.
- Estructurar el modelo de Selección de Personal.
- Diseñar el Manual de Procesos de Selección mejorados para la Dirección Nacional de Talento Humano.
- Diseñar los índices de eficiencia de los procesos mejorados.
- Implantar y automatizar el Modelo de Selección de Personal en el Consejo de la Judicatura.
- Disponer del instructivo para el proceso de selección de personal.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.3.1 Justificación Práctica**

En el año 2010 existieron 873 vacantes y 252 creaciones de cargos tanto en el área jurisdiccional como judicial administrativa, que cuentan con la partida presupuestaria destinada para el efecto, y deben ser cubiertas conforme lo establece el Código Orgánico de la Función Judicial en el artículo 52, que exige que todo ingreso a la Función Judicial se realizará mediante concurso público de méritos y oposición, sujeto a procesos de impugnación, control social y se propenderá a la paridad entre mujeres y hombres.

Con el Diseño e Implantación de un Modelo de Gestión en el Proceso de Selección de Personal, se logrará mejorar los procesos, optimizar los tiempos en los ciclos de ejecución en la selección, es decir, se agilizará los servicios en el reclutamiento y selección de personal para cubrir las vacantes, y de esta manera cumplir con las exigencias de los clientes internos y externos de la Dirección Nacional de Talento Humano.

Los concursos que se realizarán a través del Diseño y la Implantación del Modelo de Gestión en el Proceso de Selección de Personal serán comparativos con los concursos realizados desde 1999 hasta el último concurso convocado el 21 de julio de 2009. La realización de este Diseño ayudará a superar los problemas y conflictos presentados en los concursos de méritos y posición anteriores y permitirá a las autoridades pertinentes establecer justamente los procedimientos que serán aplicados con el modelo de gestión, para que sean manejados con responsabilidad, rectitud, transparencia y eficiencia.

En el desarrollo de su misión las instituciones deben realizar diversos procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso en sus más importantes objetivos; de esta manera, se puede decir que en la organización de hoy, no existe producto o servicio sin un proceso, de igual manera no existe proceso sin un producto o servicio.

El presente proyecto cubre desde el levantamiento de la información hasta las primeras fases de implementación del proceso automatizado de Selección de Personal

#### **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

- El tiempo del proceso de selección de personal en el Consejo de la Judicatura puede disminuirse en un 50% del tiempo promedio actual.
- El número de recalificaciones se disminuyen en un 40%, con la implantación de la gestión por procesos.
- Este modelo de gestión se puede aplicar en todo proceso de selección de personal de la Función Judicial.

## 1.5 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Consejo de la Judicatura viene sirviendo al país alrededor de 14 años, fue creado en la Asamblea Nacional de 1998, para administrar a la Función Judicial, con el nombre de Consejo Nacional de la Judicatura; a partir de la promulgación del Código Orgánico de la Función Judicial, el 9 de marzo de 2009, cambia su nombre a Consejo de la Judicatura.

Los procesos de selección realizados por el Consejo de la Judicatura antes de la emisión del Código Orgánico de la Función Judicial, estaban basados en la Ley Orgánica de la Función Judicial, publicada en el Registro Oficial No. 636 de 11 de septiembre de 1974 y Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura, publicada en el Registro Oficial No. 1 de 18 de marzo de 1998. (actualmente derogadas)

En el Art. 11, literal d), la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Judicatura, facultaba al Pleno, dictar, reformar e interpretar su propio Reglamento Orgánico Funcional y los demás reglamentos e instructivos que sean necesarios para el ordenamiento y funcionamiento administrativo, financiero y de manejo de personal de la Función Judicial; en tal razón,

El 19 de enero de 1999, el Pleno del Consejo Nacional de la Judicatura, dictó el “Reglamento Orgánico Funcional del Consejo Nacional de Judicatura”, publicado en el Registro Oficial No. 157, de 26 de marzo de 1999; en donde claramente se establece las funciones a realizar por cada nivel de la estructura; correspondiéndole en el Art. 9, literal a): “A la Comisión de Recursos Humanos, entre una de sus funciones seleccionar al personal idóneo para que el Director Ejecutivo nombre a los Directores Nacionales y más funcionarios y empleados de la Función Judicial.”

De esta manera, por resolución del Pleno del Consejo Nacional de la Judicatura, se han ido dictando y derogando una serie de Reglamentos e Instructivos para cada uno de los concursos convocados; uno de los últimos Reglamentos e

Instructivos aplicados en los concursos de 2007 y 2008, es decir antes de emisión del Código Orgánico de la Función Judicial fueron los siguientes:

- El 7 de julio de 2008, en el Registro Oficial No. 375, se publicó la Reforma y Codificación del Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Concursos de Merecimientos y Oposición, publicado en Registro Oficial No. 236, del 20 de diciembre de 2007; el mismo que a su vez modificó al que se publicó en el Registro Oficial No. 316 de 19 de julio de 2006; y, este modificó al publicado en Registro Oficial No. 453 de 29 de octubre de 2004.
- El Instructivo para los concursos de merecimientos y oposición para la designación de Vocales de Tribunal Penal, Jueces, Secretarios, Oficiales Mayores, Ayudantes Judiciales y Auxiliares de Servicio, publicado en el Registro Oficial No. 152, del 21 de agosto de 2007.
- La sustitución del Anexo A, publicado el Registro Oficial No. 152, del 21 de agosto de 2007, referente a la tabla de calificación de méritos para los cargos de Vocal de Tribunal Penal o Jueces.
- Instructivo de Concursos Internos de Merecimientos y Oposición, publicado en el Registro Oficial No. 396, de 5 de agosto de 2008, que regula los ascensos y promociones de los servidores judiciales que participan en la provisión de cargos de Secretarios Relatores, Secretarios de Salas, de Tribunales, Juzgados, Oficiales Mayores, Ayudantes Judiciales, Citadores, Auxiliares de Servicios y otros de nivel operativo en el área administrativa, incluidos los cargos del Consejo Nacional de judicatura.
- Instructivo de Concursos Público de Merecimientos y Oposición, para la conformación de tres Salas de Corte Superior, en Orellana, Santo Domingo y Santa Elena, seis Salas de Tribunal Distrital Fiscal y un Juzgado Segundo de los Fiscal, publicado en el Registro Oficial No. 396, de 5 de agosto de 2008.

- Instructivo para la Designación de Delegados Distritales del Consejo Nacional de la Judicatura, publicado en el Registro Oficial N. 363, del 25 de septiembre de 2006.
- La Corte Suprema de Justicia hasta antes de la nueva constitución, tenía la potestad de nombrar magistrados en caso de ausencia de algunos de ellos, a través del procedimiento de Cooptación, expedido en Registro Oficial No. 180, de 30 de noviembre de 2003, que señala que “producida la vacante, el Pleno de la Corte Suprema de Justicia designará el nuevo magistrado, con el voto favorable de las dos terceras partes de sus integrantes, observando los criterios de profesionalidad de carrera judicial, de conformidad con la ley y que en la designación se escogerá alternadamente a profesionales que hayan ejercido la judicatura, la docencia universitaria, o permanecido en el libre ejercicio profesional, en este orden”

En el Art. 204 de la Constitución de la República derogada, manifestaba que “...Con excepción de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los magistrados, jueces, funcionarios y empleados de la Función Judicial, serán nombrados previo concurso de merecimientos y oposición, según corresponda, de acuerdo con lo establecido en la ley.”

Desde 1999 fecha de su creación, el Consejo de la Judicatura, a través de la Dirección Nacional de Talento Humano ha realizado 42 concursos públicos e internos de merecimientos y oposición en las áreas judicial y administrativa para cubrir 2.691 vacantes, presentándose un total de 10.439 aspirantes, de los cuales han sido nombrados y posesionados 2.427 funcionarios entre ascensos y nombramientos.

Los concursos que se han venido desarrollando en la Función Judicial ha sido de una manera manual, lo que ha hecho que el tiempo aplicado a cada uno de los procesos sea demasiado largo, existiendo procesos que se han demorado entre

uno y dos años, lo que hacía pensar a muchos de los participantes que el concurso había sido declarado desierto.

## **1.6 MARCO LEGAL**

En el Ecuador tenemos las siguientes normas jurídicas que regulan los procesos de Selección de Personal a través de concursos públicos de merecimientos y oposición para ingresar al sector público:

- 1 *Constitución de la República del Ecuador*: entiéndase como la norma fundamental escrita del Estado soberano y organizado debidamente establecida y aprobada, en la Constitución se fija los límites y se define las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos.
- 2 *Código Orgánico de la Función Judicial. (COFJ)*: “Este Código comprende la estructura de la Función Judicial; las atribuciones y deberes de sus órganos jurisdiccionales, administrativos, auxiliares y autónomos, establecidos en la Constitución y la ley; la jurisdicción y competencia de las juezas y jueces, y las relaciones con las servidoras y servidores de la Función Judicial y otros sujetos que intervienen en la administración de justicia.”
- 3 *Ley Orgánica del Servidor Público. (LOSEP)*: “Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública.”
- 4 *Disposiciones y normas de la SENRES*: Principalmente en las estructuras de procesos y demás disposiciones.

La Constitución de la República del Ecuador, expedida en Registro Oficial No. 449, del 20 de octubre de 2008; en el Art. 225, establece que el sector público se compone de varios organismos y dependencias del Estado, entre ellas se encuentra la Función Judicial. El Art. 226 del mismo cuerpo legal menciona que “Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal



ejergerán solamente las competencias y facultades que le sean atribuidas en la Constitución y la Ley [...].

## **1.7 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

El Art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad, que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

El Art. 228 de la Constitución de la República del Ecuador menciona que “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción de la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, [...]”; de esta manera, las personas que quieran ingresar al sector público, únicamente lo podrán hacer una vez que se hayan sometido a un concurso de méritos y oposición, e incluso el ascenso de estos funcionarios utilizará el mismo procedimiento. Se exceptúan del sometimiento a los concursos señalados para el ingreso al sector público aquellos servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción, y aquellos que laboren bajo la modalidad de contrato por servicios ocasionales. Los servidores de elección popular son aquellos que para ostentar su cargo deben haber sido elegidos por sufragio universal.

En la Administración pública, todas las instituciones públicas, están regidas por la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP); en el caso del Consejo de la Judicatura, “... la Carrera Administrativa comprende a todas las servidoras y servidores que colaboran con los diversos órganos de la Función Judicial y que no desempeñan funciones como jueces, fiscales o defensores públicos, están sujetos a este Código y subsidiariamente a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa...”

## **1.8 SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS**

El Art. 229 de la Constitución de la República del Ecuador establece que “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”, por lo que se puede colegir que el personal que trabaja en la Función Judicial son servidores públicos.

El artículo 81, literal d) de la Ley Orgánica del servidor Público señala que se excluye del sistema de la carrera del servicio público a: “...Las o los servidores en todas sus clasificaciones que pertenecen a la Carrera Judicial, los Fiscales que pertenecen a la Carrera Fiscal, los Defensores Públicos que pertenecen a la Carrera de la Defensoría, las vocales y los vocales del Consejo de la Judicatura y sus suplentes, las Juezas y Jueces de la Corte Nacional de Justicia, la Fiscal o el Fiscal General del Estado, la Defensora Pública General o el Defensor Público General, la Procuradora General del Estado o el Procurador General del Estado y la Contralora General del Estado o el Contralor General del Estado, las Notarias y Notarios; y, quienes presten sus servicios en las notarías;...”

## **1.9 SERVIDORAS Y SERVIDORES JUDICIALES**

El artículo 38, del Código Orgánico de la Función Judicial, señala que quienes conforman de la Función Judicial, en general se denomina servidores de la Función Judicial.

El artículo 177 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que la Función Judicial se encuentra conformada por los siguientes órganos:

- Órganos jurisdiccionales
- Órganos administrativos
- Órganos Auxiliares
- Órganos Autónomos

### **1.9.1 Órganos Jurisdiccionales**

El artículo 178 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que los órganos jurisdiccionales son los encargados de administrar justicia y ejecutar lo juzgado, sin perjuicio de que puedan existir otros órganos con la misma función, entre los órganos jurisdiccionales, se encuentran los siguientes:

- La Corte Nacional de Justicia.
- Las Cortes Provinciales de Justicia.
- Los Tribunales y Juzgados que establezca la Ley.
- Los Juzgados de Paz.

De esta manera de acuerdo al artículo 42 del Código Orgánico de la Función Judicial se consideran servidoras y servidores de la Función Judicial judiciales a las juezas y jueces; las conjuetas y los conjuetes, y demás servidores de la Función Judicial que prestan sus servicios en la Corte Nacional de Justicia, Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados de primer nivel; las juezas y jueces temporales, mientras estén encargados de la unidad; las demás servidoras y servidores de la Función Judicial que prestan sus servicios en el Consejo de la Judicatura; los demás servidores que presentan sus servicios en la Fiscalía General del Estado y en la Defensoría Pública; las notarias y los notarios y los notarios y los demás servidoras y servidores de la Función Judicial que prestan sus servicios en los órganos auxiliares de la Función Judicial; y, servidores judiciales provisionales para prestar servicios en los órganos de la Función Judicial.

### **1.9.2 Órgano Administrativo**

En el inciso tercero del artículo 178 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que el Consejo de la Judicatura es el órgano que gobierna, administra, vigila y dirige la disciplina de la Función Judicial.

El artículo 254 del Código Orgánico de la Función Judicial señala que el Consejo de la Judicatura es un órgano instrumental para asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares

### **1.9.3 Órganos Auxiliares**

Son órganos que prestarán servicios complementarios que ayuden y agilicen la administración de justicia. Entre ellos se señala al servicio notarial, los martilladores judiciales y los depositarios judiciales son considerados servidores judiciales. Cabe aclarar que el servicio notarial solo incluye a los notarios que han sido designados para tal cargo, es decir, solo los notarios son servidores judiciales; quienes presten sus servicios en las notarías serán trabajadores dependientes de la notaria o el notario, sujetos al Código del Trabajo tal como establece el artículo 302 del Código Orgánico de la Función Judicial.

### **1.9.4 Órganos Autónomos**

Según el artículo 194 de la Constitución de la República del Ecuador, se considera a la Fiscalía General del Estado como un órgano autónomo de la Función Judicial, único, indivisible, funcionará de forma desconcentrada y tendrá autonomía administrativa, económica y financiera.

El artículo 191 de la Constitución de la República del Ecuador, considera también a la Defensoría Pública como un órgano autónomo de la Función Judicial, indivisible y funcionará de forma desconcentrada con autonomía administrativa, económica y financiera.

En el caso de los Vocales del Consejo de la Judicatura, Fiscal General del Estado y Defensor Público General serán elegidos a través de concursos de Méritos y Oposición, dirigido por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

El artículo 208 de la Constitución de la República del Ecuador señala que “Serán deberes y atribuciones del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, además de los previstos en la ley:

11. Designar a la primera autoridad de la Defensoría del Pueblo, Defensoría Pública, Fiscalía General del Estado y Contraloría General del Estado, luego de agotar el proceso de selección correspondiente.

12. Designar a los miembros del Consejo Nacional Electoral, Tribunal Contencioso Electoral y Consejo de la Judicatura, luego de agotar el proceso de selección correspondiente.”

El artículo 209 de la Constitución de la República del Ecuador establece que “Para cumplir sus funciones de designación el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social organizará comisiones ciudadanas de selección, que serán las encargadas de llevar a cabo en los casos que corresponda, el concurso público de oposición y méritos con postulación, veedurías y derecho a impugnación ciudadana.”

Entonces, las autoridades de la Defensoría Pública, Fiscalía General del Estado y el Consejo de la Judicatura, son servidores públicos que pertenecen a la Función Judicial, y por consiguiente deben participar en un concurso público de merecimientos y oposición; mientras que, para el resto de funcionarios judiciales de estas instituciones considerados en el Art. 38 del Código Orgánico de la Función Judicial, serán llevados y dirigidos por el Consejo de la Judicatura al ser concebido como el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial.

El artículo 36 del Código Orgánico de la Función Judicial, señala como Principios Rectores: En los concursos para el ingreso a la Función Judicial y en la promoción, se observarán los principios de igualdad, probidad, no discriminación, publicidad, oposición y méritos, con participación ciudadana y control social.

- Fase de Méritos, “se valoraran conforme al reglamento que dictará el Consejo de la Judicatura ...”; este reglamento adoptará a más de las políticas que establece el Código Orgánico de la Función Judicial, criterios objetivos que permitan valorar la calidad profesional y establecer el mérito sustancial de cada aspirante; es decir, dar una valoración al perfil del aspirante, según su experiencia, nivel de preparación, reconocimientos, etc., conforme lo establezca el instructivo que regirá el concurso.
- Fase de Oposición, “comprende la rendición de pruebas teóricas, prácticas y psicológicas”.

Jaramillo Ordoñez, Herman, Manual de Derecho Administrativo, Loja, 2005, P.292 señalan que los concursos de méritos y oposición son “procedimientos competitivos de personas naturales legalmente capaces, los mismos que al reunir requisitos necesarios para una determinada clase de puestos, se someten al proceso selectivo, previo concurso de merecimientos y oposición, para luego de la evaluación de idoneidad de los interesados, obtener el ingreso al servicio civil o el ascenso del servidor”

Una vez que el Consejo de la Judicatura, sea designado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, este tendrá la obligación de establecer un reglamento e instructivo que regule todos los aspectos concernientes a los concursos de méritos y oposición.

En el actual ambiente de las instituciones, el éxito depende de la eficaz administración de recursos humanos; la estructura, tecnología, recursos financieros y materiales, son solo elementos físicos inertes que requieren ser administrados con el talento de las personas. Para facilitar la gestión de recursos humanos, es importante utilizar herramientas técnicas de trabajo que permitan viabilizar los procesos administrativos que aportan el alcance de los objetivos institucionales y de las personas.

En caso de mantenerse el proceso actual de reclutamiento y selección de personal en la Dirección Nacional del Talento Humano, no se cumpliría con una administración de justicia con eficiencia, integridad y transparencia, objetivo principal del Consejo de la Judicatura; generándose un caos social, pérdida de la credibilidad y sobre todo el desprestigio en que los últimos tiempos ha incurrido la Función Judicial, al no contar oportunamente con personal idóneo en cada una de las dependencias judiciales a nivel nacional.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN**

Con la evolución de la historia y de las organizaciones, desde la era artesanal, pasando por el comienzo de la industrialización en 1780, el desarrollo industrial por 1860, el gigantismo industrial donde se desarrollaron las dos guerras mundiales, en el año 1914; la posguerra moderna por el año 1945, en donde no solo se puso énfasis en la estructura organizacional, sino, en las personas, la tecnología y el ambiente; hasta que finalmente llegamos a partir del 1980 a la era de la globalización, donde se considera el ambiente y la tecnología de las organizaciones.

Idalberto Chiavenato, en su obra *Administración Proceso Administrativo*, 3<sup>a</sup>. Ed. 2001 manifiesta que "... aún dentro de la línea inglesa, la corriente de Tavistock empezó a concebir la empresa como un sistema sociotécnico en el que interactúan dos subsistemas estrechamente interdependientes: el subsistema social o humano (compuesto de personas, sus valores, habilidades y conocimientos) y el subsistema tecnológico (compuesto de equipos y tareas)..."

En los últimos 10 años, se considera una de las más recientes áreas de estudio de la Teoría de la Administración el papel de la tecnología en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones; es decir, que viven en un ambiente turbulento que exige modificaciones y ajustes continuos, como es el cambio rápido, debido a la globalización se van ampliando fronteras y dominios, creciendo en tamaño y complejidad, diferenciando sus actividades las mismas que llevan a enfrentar mayores problemas de integración y coordinación.



El Código Orgánico de la Función Judicial, en el Art. 52 manifiesta que, el ingreso a la Función Judicial se deberá realizar a través de un concurso público de oposición y méritos, sujeto a procesos de impugnación, control social y que se propenderá a la equidad de género; En concordancia con lo que manifiesta la Constitución de la República del Ecuador, “Art. 176.- Los requisitos y procedimientos para designar servidoras y servidores judiciales deberán contemplar un concurso de oposición y méritos, impugnación y control social; se propenderá a la paridad entre mujeres y hombres.”

Para el desarrollo de este trabajo es importante tener muy en cuenta los conceptos de reclutamiento empleados en los programas de Selección de Personal, con el fin de diseñar e implantar el modelo para organizar y controlar los procesos de reclutamiento y selección en la Dirección Nacional del Talento Humano. Por lo tanto, es conveniente explicar el ciclo vital del reclutamiento y su definición, como factor fundamental en el proceso de selección para que las instituciones de la Función Judicial cuenten con el personal calificado.

Para los autores William B. Werther, Jr. Keith Davis, el reclutamiento es el proceso de motivar e interesar a los candidatos que cumplan con las exigencias de la convocatoria para llenar las vacantes existentes en una organización, este empieza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

R. Wayne Mondy y R. M. Noe, en su obra Administración de Recursos Humanos, 2005, señalan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

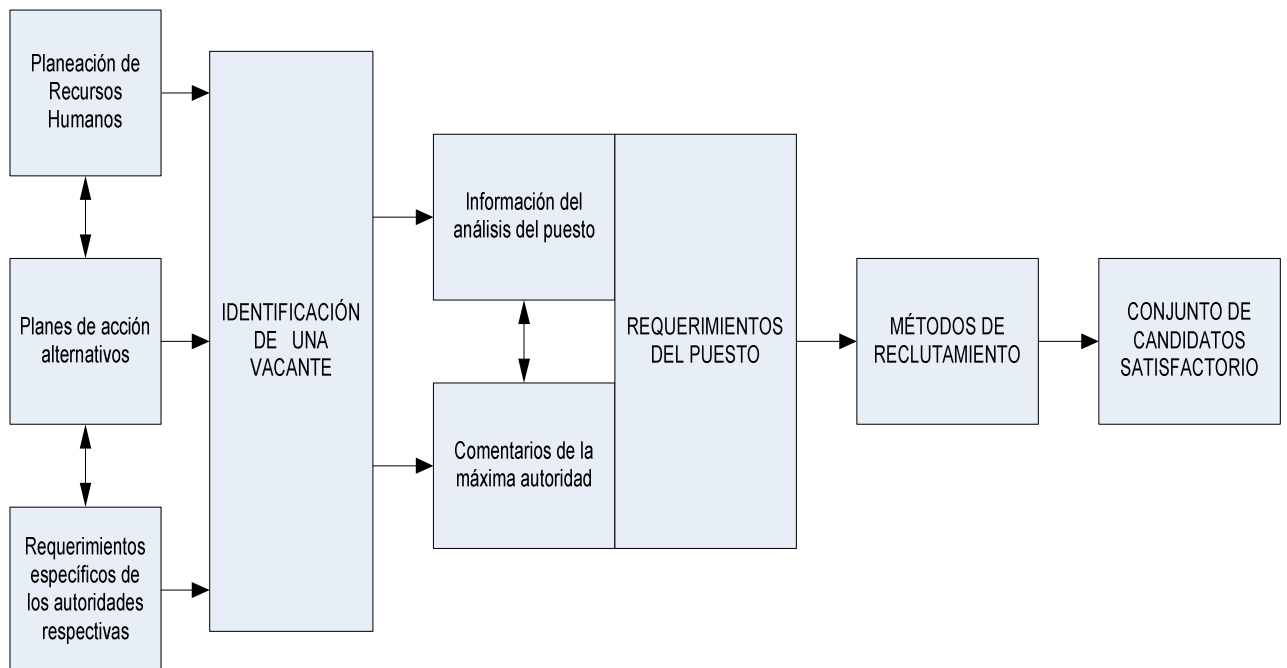
A medida que las necesidades de un país crecen, se necesita de un mayor número de personal capacitado para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, muchas personas piensan que los altos índices de desempleo, que desafortunadamente caracterizan la economía de un gran número de países de

Latinoamérica hacen en extremo sencilla la tarea de obtener candidatos para llenar cualquier vacante. Nada más alejado de la verdad. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad, ya sea en el campo profesional técnico o académico, y que en los actuales tiempos se adiciona un elemento como es el de probidad y con valores tales como honestidad, honradez, los que son parte de una política de anticorrupción.

Según R. Wayne Mondy y R. M. Noe, en su obra Administración de Recursos Humanos, 2005 manifiesta que un proceso de reclutamiento y selección de personal se puede definir que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto de una entidad". El reclutador inicia sus labores identificando las vacantes existentes en la organización mediante la planificación de los recursos humanos, teniendo en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de las personas que lo va a desempeñar, siempre con la autorización de la autoridad superior.

Es importante que el reclutador antes de empezar con el proceso considere algunos puntos como pueden ser: Planeación Estratégica, ya que ésta señala el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que debe crear y llevar a cabo; hábitos y tradiciones en el reclutamiento; condiciones del entorno, como por ejemplo, tasas de desempleo, ausencia de personal calificado en ciertas áreas; requerimientos del puesto, se debe determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto, hacerse preguntas como ¿Qué es necesario hacer, saber, aprender y que experiencia es realmente indispensable?.

En la siguiente gráfica se puede observar en detalle las etapas por las que atraviesa el proceso de reclutamiento para cumplir con su ciclo vital:

**Figura 1** – Esquema general del proceso de reclutamiento

**Fuente:** W. B. Werther, Jr. K. Davis, 2004

En el proceso de reclutamiento se inicia identificando una vacante existente en la organización o institución, para lo cual se debe observar la respectiva planificación del recurso humano o los planes alternativos que ésta haya implementado para cubrir estas necesidades; en alguno casos se debe crear puestos por requerimientos específicos de las máximas autoridades.

Una vez identificado la vacante, se debe analizar el perfil que requiere el puesto vacante, obtener dicha información para emitir a las autoridades respectivas y éstas a su vez autoricen reclutar el personal con los perfiles que requiera el puesto.

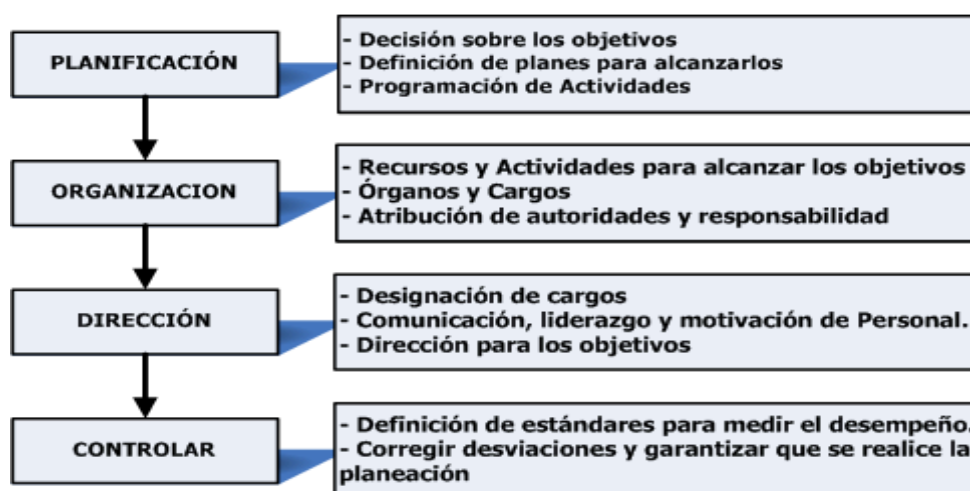
Dependiendo el tipo de cargo vacante se debe establecer los métodos de reclutamiento, pudiendo ser estos internos o externos, para atraer al mejor personal calificado, estableciendo fechas para dicho reclutamiento; quienes luego de haber cumplido con el proceso de reclutamiento, la Dirección de Personal podrá emitir a la máxima autoridad el listado de candidatos que reúnen los mejores perfiles para pasar al proceso de selección y llenar el cargo requerido.

En toda empresa existen diferentes canales de reclutamiento como son interno: programas de promoción de información sobre vacantes, para que los empleados logren sus objetivos personales, éste tipo de promoción interna es más común para posiciones que van de nivel bajo a intermedio; *externos*: a través referencia de otros empleados, agencias de colocación, publicidad en diferentes medios, página web, estos son considerados para requerir personal altamente especializado, aunque también tiene sus desventajas, como atraer a miles de solicitantes, en puestos que se consideran pocos atractivos es posible que sólo generen un número mínimo de solicitantes.

## 2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo, es un conjunto de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad, los cuales se interrelacionan y forman un proceso integral; la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la institución y el empleo de todos los recursos institucionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la institución.

**Figura 2 – Proceso Administrativo**



**Fuente:** J.F. Stoner, Freeman, D.R.Gilbert, 2007

Al hablar de empresas se dice que son organizaciones sociales y/o entidades con el objetivo de brindar un producto o servicio a cambio de obtener utilidades en el caso de la empresa privada y en el caso de las instituciones públicas entregar calidad de servicio a la comunidad o sociedad de un Estado, los que se podrán medir más adelante a través de indicadores que reflejen costos beneficios y/o beneficios costos, dependiendo de la naturaleza de la inversión en proyectos macro sociales.

## **2.3 PLANEACIÓN PARA EL CAMBIO**

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de una institución, analizando la situación interna y externa de ésta, además se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos, ya sean a corto, mediano y largo plazo.

Es responsabilidad de la alta dirección, dictar las políticas que coadyuven a la transformación o cambios necesarios que deban emprenderse en razón del análisis de las debilidades de la institución aprovechando las fortalezas con las que cuenta, sean éstas: técnicas, tecnológicas, humanas, económicas y de servicio, de lo contrario, sino se cuenta con decisiones oportunas que conlleve a la retroalimentación dentro de un proceso de selección de personal, cualquier intento de cambio que se pretenda realizar fracasaría si por cuenta separada la Dirección de Personal lo realizara, ya que el mismo no tendría el aval administrativo y legal dentro de la entidad.

En esta fase de Planeación para el cambio se debe considerar tres actividades que son las siguientes:

- Direccionamiento Estratégico
- Definición del Producto o Servicio
- Mapa de Procesos

### 2.3.1 Direccionamiento Estratégico

Este debe partir de una planeación estratégica basado en los resultados de las debilidades del actual sistema, se debe conocer el entorno, donde está ubicada, con quien interactúa, quienes son los consumidores del servicio, y cuál es la percepción de la sociedad sobre la atención que se brinda. El direccionamiento estratégico es el resultado de un trabajo amplio, técnico y profesional teniendo como premisa la visión, misión y políticas organizacionales, las que redundan en la calidad del servicio.

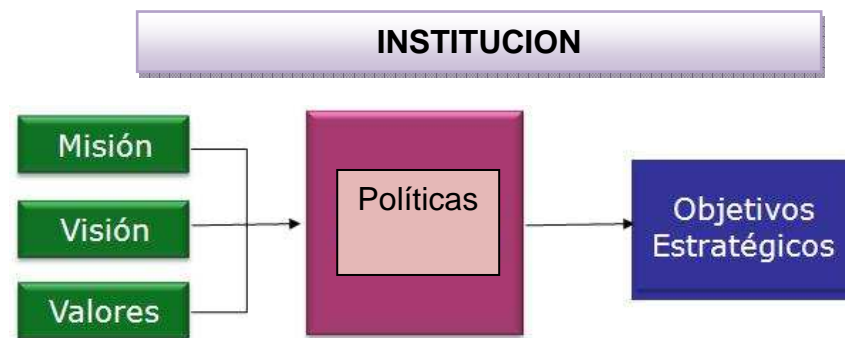
**Visión** es una poderosa imagen mental de lo que deseamos tener en el futuro, su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto. La visión establece las metas y objetivos a grandes rasgos que queremos llegar a alcanzar, es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos? y ¿Hacia dónde vamos?

**Misión** define la responsabilidad a la que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos, servicios a los clientes o usuarios de una entidad, proveedores, empleados, accionistas, comunidad y entorno de influencia, es la respuesta a la pregunta ¿Para que existe la organización?

En consecuencia, las organizaciones, existen para lograr un propósito o misión.

**Políticas** son las directrices básicas de la organización, orientan las acciones globales, es la respuesta a la pregunta ¿Qué debe hacer la organización para alcanzar la visión?

**Figura 3** – Esquema general del Direccionamiento Estratégico



**Elaborado por:** Autora

### 2.3.2 Definición del Producto y/o Servicio

La definición del producto y/o servicio como propuesta de valor, en muchas organizaciones se asemeja a su política de calidad y servicio, se dice que la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que la empresa o entidad ofrece a sus clientes o usuarios, teniendo en cuenta la calidad del servicio, se basa en las necesidades manifestadas por los usuarios. La propuesta de valor debe generar la satisfacción de los usuarios.

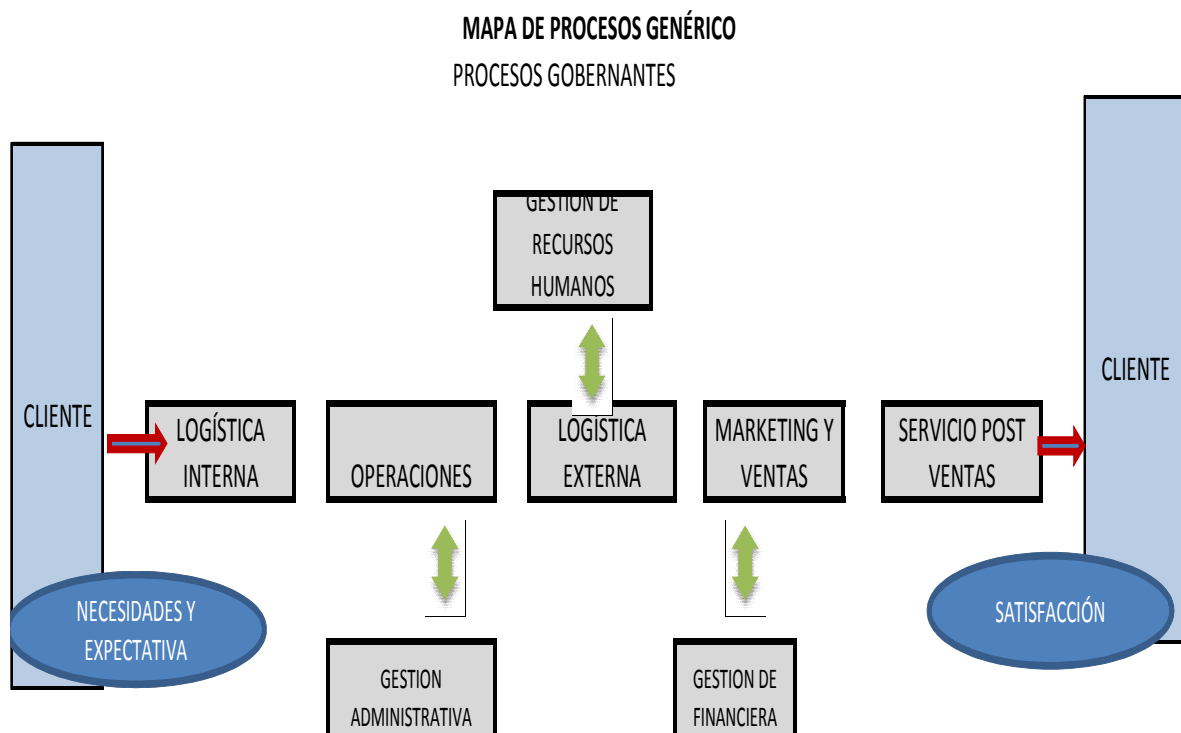
### 2.3.3 Mapa de Procesos

Para dar a conocer los procesos es importante realizar un mapa o red de procesos, que es una herramienta gráfica fundamental para el mejoramiento de los procesos existentes en la organización; permite identificar la forma como opera ésta para satisfacer las necesidades de los clientes y muestra las relaciones entre los diferentes procesos de la empresa. Impulsan a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales; además es la base para construir el sistema de gestión de la entidad, permitiendo que los servidores comprendan cómo funcionan los procesos integralmente facilitando su desempeño y ejecución. Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer como se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento de procesos.
- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternativas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

A continuación se presenta gráficamente el mapa de procesos, de una cadena de valor:

**Figura 4 – Mapa de Procesos**





## **2.4 LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

El Dr. H. J. Harrington, en su libro el Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pág. 5, indica que “los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial, procurando un agrupamiento por afinidad de tareas. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes.

Se tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan las interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando usted concentra su atención en el proceso y ya no en la organización”.

### **2.4.1 Diferencias entre la Administración Funcional y la Administración por Procesos**

En la tabla 1 se presenta las diferencias que existen entre la Administración Funcional y el nuevo enfoque de Administración por Procesos. La primera está basada en lo que el empleado hace o deja de hacer en la organización, tratando de hacerle ver como el único responsable de lo que suceda cuando las tareas o actividades no salen positivamente; mientras que, cuando se habla de proceso no se trata de buscar culpables sino de dar soluciones a los problemas que se presenten, pensando en los objetivos institucionales.

**Tabla 1.** Diferencias entre la administración Funcional y la Administración por Procesos

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
- Los empleados son el problema	- El proceso es el problema
- Empleados	- Personas
- Hacer mi trabajo	- Ayudar a que se hagan las cosas
- Comprender mi trabajo	- Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
- Evaluar a los individuos	- Evaluar el proceso
- Cambiar a la persona	- Cambiar el proceso
- Siempre se puede encontrar un mejor empleado	- Siempre se puede mejorar el proceso
- Motivar a las personas	- Eliminar barreras
- Controlar a los empleados	- Desarrollo de las personas
- No confiar en nadie	- Todos estamos en esto conjuntamente
- ¿Quién cometió el error?	- ¿Qué permitió que el error se cometiera?
- Corregir errores	- Reducir la variación
- Orientado a la línea de fondo	- Orientado al cliente

**Fuente:** Dr. H. J. Harrington, Mejoramiento de los Procesos

#### 2.4.2 Ventajas del Enfoque a Procesos

El manejo de los procesos en la organización tiene múltiples ventajas:

- Le permite a la organización centrarse en el usuario.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.

- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Los procesos ayudan a mantener control sobre las actividades que se desarrollan en la institución y de esta manera evitar errores, aquellos que no son controlados pueden cambiar, y no ayudarían a mejorar la organización o la atención al usuario.

### **2.4.3 Mejoramiento de Procesos**

El Mejoramiento de Procesos es un sistema que se desarrolla con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos para conseguir mejores beneficios, que permitirá simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos o servicios que superen sus expectativas.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el rendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

## 2.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

### 2.5.1 Construcción de la Cadena de Valor

La Cadena de Valor se construye a partir de la propuesta de valor, la cadena de valor es la disgregación y agrupación de las principales actividades que realiza la organización para obtener un mejor rendimiento; según **Michael Porter** (1998, pg. 55) es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) **Valor:** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia.
- b) **El Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.
- c) **Las Actividades Primarias:** son aquellas implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y los servicios de post-venta.
- d) **Las Actividades de Apoyo.-** Son las que dan el soporte a las actividades primarias, y además se apoyan entre sí.

La cadena de valor diferencia dos procesos principales; entre estos, los operativos o actividades primarias y los de apoyo o soporte, a continuación se demuestra gráficamente:

**Figura 5** Cadena de Valor

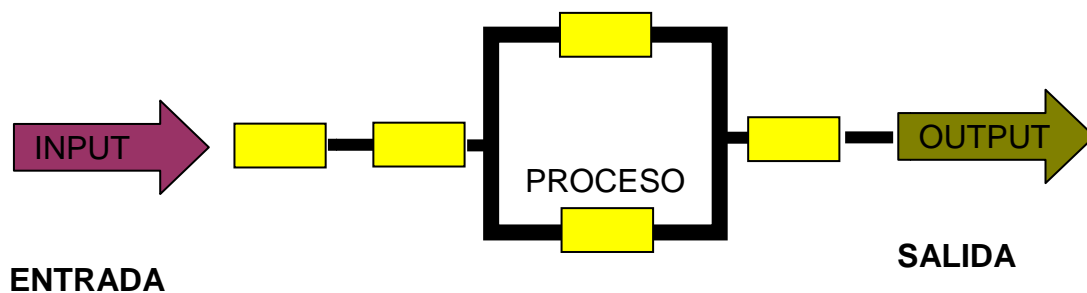


**Fuente:** J. B. Roure .M. Moñino .M. A. Rodríguez-Badal. La Gestión Estratégica de los Procesos

## 2.6 DEFINICIÓN DE PROCESO

J. B. Roure, M. Moñino, M. A. Rodríguez – Bandal. (2005), en su obra La Gestión Estratégica de los Procesos, definen un proceso como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.”

**Figura 6** – Esquema de un proceso



**Fuente:** J.B. Roure, M. Moñino, .M. A. Rodríguez – Bandal

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco, en su libro Gestión por Procesos 4ta. Edición, 2010, págs. 54 y 55 definen tres elementos en un proceso que son:

**Input**, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. Es un producto que proviene de un suministrador externo o interno.

**Proceso**, son medios y recursos consecutivos con determinados requisitos para ser ejecutados.

**Output**, producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, que va destinado a un usuario o cliente interno o externo. El output final de los procesos de una cadena de valor puede ser el input del proceso de un cliente.

## 2.7 JERARQUÍA DE PROCESOS

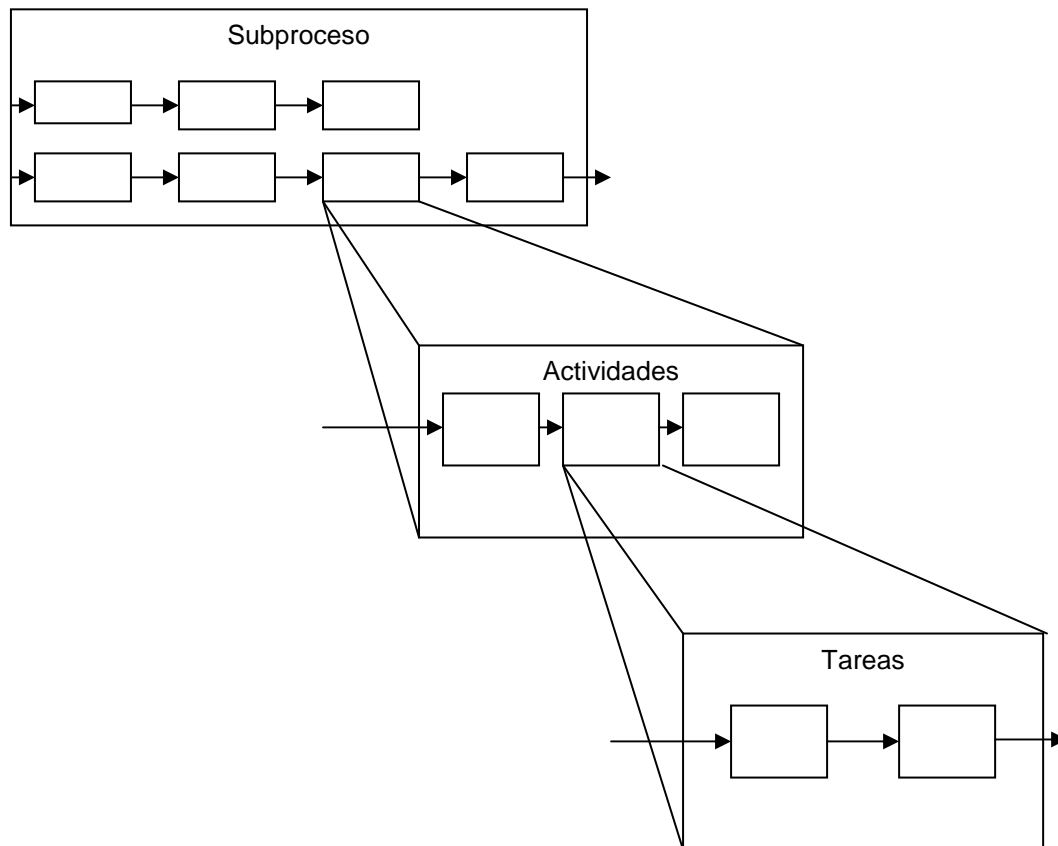
Según el Dr. H. J. Harrington. Mejoramiento de los Procesos De La Empresa, Pg. 33, “Los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar o dirigir una organización, todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Esta jerarquía muestra cinco niveles que son: el nivel del macro proceso que puede subdividirse procesos, subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

- **Macro proceso.**- Conjunto de procesos que están interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Proceso.** Una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los resultados del cliente
- **Subproceso.**- Son partes definidas claramente en un proceso.
- **Actividad.**- Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.
- **Tarea.**- Trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado

A continuación se muestra gráficamente la jerarquía de los procesos:

**Figura 7 – Jerarquía del proceso**

**Macro proceso**



**Fuente:** Mejía Braulio, GERENCIA DE PROCESOS, Pág 55

Todo proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, que son las acciones que se requieren para generar un resultado, constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo; y, éstas a su vez están conformadas por un determinado número de tareas que generalmente están a cargo de un individuo o de grupos pequeños, quienes se encargan hasta de la micro visión más pequeña del proceso.

### **2.7.1 Tipos de Procesos**

José Antonio Pérez Fernández de Velasco, en su libro *Gestión por Procesos* 4ta. Edición, 2010, pgs. 107 y 108, define los siguientes tipos de procesos:

#### **2.7.1.1 Procesos de Gestión y de Dirección**

Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control.

#### **2.7.1.2 Procesos Operativos**

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

#### **2.7.1.3 Procesos de Apoyo**

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

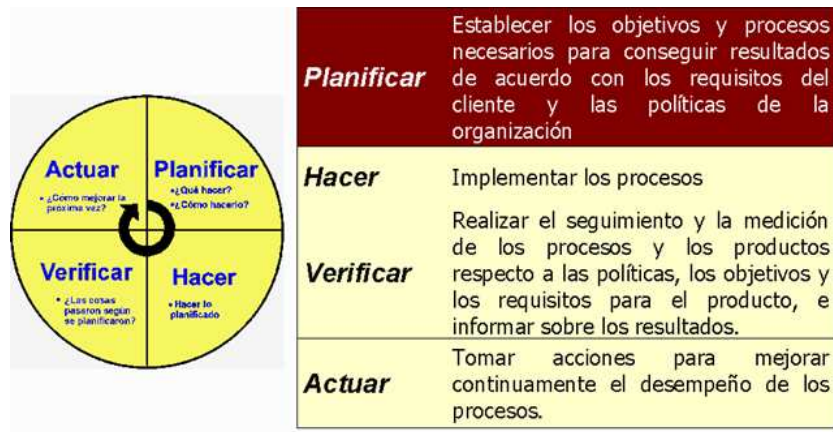
- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento, etc.

## **2.8 LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Todo proceso debe tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados, además deben ser capaces de satisfacer los ciclos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar tal como se presenta en la siguiente figura:



Figura 8- Círculo de Deming



Fuente: [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

En las instituciones la falta de una correcta dirección, generan el distanciamiento de los niveles jerárquicos responsables en la toma de decisiones, reduciendo de esta manera los niveles de dirección, productividad y eficiencia.

Hoy en día toda organización y/o entidad debe buscar que el cliente o usuario reciba un mayor valor agregado para lograr la satisfacción de éste; existen diferentes autores que han propuesto varias alternativas, entre los cuales tenemos:

Edward Demming (1996), propone sobre el Mejoramiento Continuo, cuyo origen es la Calidad Total; la misma que se va desarrollando por J. Juran y Philip Crosby, fundamentándose una mejora Paso a Paso; además, es conocida según H.J. Harrington como Mejoramiento de los Procesos de Empresa BPI (Business Process Improvement).

Hammer y Champy, plantea un mejoramiento más rápido e impactante, denominado igualmente Reingeniería, BPR (Business Process Re-engineering), que propone a la organización orientada procesos, cuyos conceptos se constituyen en la base para la Organización Horizontal.

José Antonio Pérez, propone algo intermedio entre el mejoramiento continuo y la reingeniería, lo que es conocido como la Reingeniería Dinámica.

Frank Ostroff, propone que la forma de administrar más rápida en el siglo XXI es la Organización Horizontal.

Las exigencias del cliente o usuario de hoy requieren de un modelo de organización que en vez de administrar verticalmente, hacia arriba y hacia abajo, lo haga hacia los lados es decir tratando de minimizar los esquemas funcionales y las fronteras existentes entre los departamentos, con el único objetivo de satisfacer con eficacia las necesidades y expectativas del cliente o usuario, ¿cómo se logra esto? con la conformación de equipos multidisciplinarios, cuyo interés particular es el logro en el cumplimiento de objetivos de los procesos que conforman la empresa o entidad. Claro que para realizar una organización horizontal es fundamental el compromiso de la alta dirección, que a su vez es la responsable de establecer las directrices del cambio, debe existir liderazgo, por lo que es de vital importancia identificar a los miembros de la organización con este tipo.

## **2.9 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

La caracterización de procesos es una manera de planificar y gerenciar los mismos.

Al caracterizar el proceso, el jefe/gerente, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

El formato de la caracterización de procesos contiene elementos como: objetivo, responsable, clientes, productos, subprocessos, insumos, proveedores, transformación.

## **2.10 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

La mejor manera de representar un proceso es por medio de diagramas de flujo, ya que representan gráficamente y secuencialmente las actividades que componen el todo.

Las ventajas que se pueden conseguir son las siguientes:

- Es una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso.
- Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.
- Ayuda a explicar el proceso a otros.
- Ayuda a detectar problemas. Desconexiones en entradas, salidas de flujo y de ejecución (ejemplo: salidas requeridas que no existen, inputs tardíos, pasos ausentes o redundantes, cuellos de botella, etapas o pasos que no añaden valor, etc.).
- Ayuda a detectar donde es conveniente hacer recogidas de datos.
- Ayuda a detectar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso.
- Ayuda a mantener y estandarizar el proceso.

## **2.11 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.**

J. B. Roure . M. Moñino .M. A. Rodríguez-Badal en la obra La Gestión Estratégica de los Procesos. Metodologías para la Mejora Permanente de los Procesos. Pag. 28 define “los objetivos de la diagramación de los procesos es brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones representando gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos

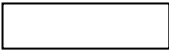
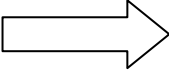








El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos, es decir es la representación gráfica de las actividades que forman un proceso.

Las características más importantes del diagrama de flujo son:

- **Capacidad de Comunicación.**-Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- **Claridad.**-Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Los símbolos a utilizar en los diagramas de flujo son los siguientes:

**Tabla 2.** Simbología para la construcción de Diagramas de Flujo.

	Operación: Rectángulo. Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	Movimiento/transporte: Flecha ancha. Utilice para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	Punto de decisión: Diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión.
	Documentación: Se utiliza para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Inspección: Círculo Grande. Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido.
	Espera: Rectángulo obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.
	Almacenamiento: Triángulo. Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	Conector: Círculo pequeño. Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Límites: Círculo Alargado. Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.

Fuente: J. B. Roure .M. Moñino .M. A. Rodríguez-Badal. La Gestión Estratégica de los Procesos

## 2.12 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Es revisar las caracterizaciones del proceso, delimitando el nombre del proceso, la descripción de las actividades secuenciales con tiempos y responsables de éste, identificando el departamento al que pertenecen.

Dicha descripción de actividades se realiza por medio del levantamiento de información, el que se describe a continuación

### **2.12.1 Levantamiento de Información**

Existen tres métodos básicos, según Damelio, Robert. Mapeo de Procesos. Pags. 31,32 para hacer levantamiento de información:

- “Auto-Generación. Cuando el dueño del proceso, conoce el funcionamiento, podrá trazar un diagrama en forma personal y pedir a las personas que trabajan o interactúan con dicho proceso que reaccionen al mismo.
- Entrevistas personalizadas. Una serie de entrevistas personales con proveedores, operarios y clientes del proceso, permitirá al lector crear una maqueta del diagrama del proceso. Luego, es posible enviar el diagrama a aquellos que se entrevistó, así como a otros que conocen el proceso, y pedirles que revisen que esté completo y que sea preciso.
- Entrevistas en grupo. Consiste en hacer que participen todas las personas relevantes, como grupo, en la creación del diagrama. Este método proporciona la máxima interacción directa entre proveedores, operarios y clientes del proceso”

## **2.13 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Detalla los recursos necesarios para desarrollar las actividades del proceso, iniciando con sus entradas, transformación y salidas; identificando los proveedores y clientes, describiendo el objetivo a ser alcanzado, con sus respectivos controles, documentos e indicadores, formato que será aplicado en el desarrollo del proyecto.

## **2.14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permitiendo cumplir con la misión y objetivos institucionales; que se reflejan en su especialización y constituyen la razón de ser de la organización.

Mediante el análisis del valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización y/o institución, por otra parte las organizaciones o instituciones una vez levantados los procesos, deben proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación las organizaciones o instituciones tienden a crecer interna y externamente, cuando se trata de empresas comerciales está implícito el crecimiento dentro del mercado hasta llegar a ser líderes o mantener un nicho o un posicionamiento de marca o producto.

El análisis de valor son actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente o usuario. Si son actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente o usuario, estas actividades se podrían eliminar sin afectar la funcionalidad del producto o servicio.

### **2.14.1 Análisis de Actividades que Generan Valor Agregado**

El análisis de actividades de valor agregado tiene como propósito determinar el valor relativo de estas actividades para los clientes y para el negocio en conjunto. El análisis será usado para:

- Establecer actividades que agregan valor versus actividades que no agregan valor.
- Identificar iniciativas de mejoras en actividades que no agregan valor, para que aporten al proceso final

- Evaluar la subcontratación de actividades que no agregan valor.

Entre las actividades que usualmente no generan valor agregado están:

- Registrar datos
- Actualizar datos
- Preparar de datos
- Espera
- Movimiento

La clasificación de actividades de una organización es:

- VAC. actividades de valor agregado para el cliente, por el cual está dispuesto a pagar.
- VAE. actividades de valor agregado para la empresa y es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.
- SVA. Actividades sin valor agregado ni para el cliente ni para la organización.

Seguidamente, se presenta un cuadro con actividades que generan valor agregado y las que no.

**Tabla 3.-** Tipo de Actividades

TIPO DE ACTIVIDADES	
GENERAN VALOR AGREGADO	NO GENERAN VALOR AGREGADO
1 ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO PARA EL CLIENTE (VAC)	1. P: PREPARACIÓN
2 ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA (VAE)	2. E: ESPERA
	3. M: MOVIMIENTO
	4. I: INSPECCIÓN
	5. A: ARCHIVO

Elaborado por: Autora

## 2.15 INDICADORES DE GESTIÓN



“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.”([http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion))

Es decir todas las actividades pueden medirse con parámetros que ayuden a la toma de decisiones identificando puntos críticos y cuellos de botellas, logrando el correcto desempeño y midiendo resultados frente a los objetivos y metas planteadas.

Entre los tipos de indicadores de gestión están:

- **EFICACIA.** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **EFICIENCIA.** Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción.
- **ECONOMÍA.** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

Para la autora Martha Alles, en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2010, pg. 38, define a los indicadores de gestión de la siguiente manera “Es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación..”

Entonces uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones es basarse en hechos y datos que proporcionan información respecto

al desempeño y los resultados de los procesos, que indiquen los indicadores de gestión en un determinado momento, con el fin de evaluar la posibilidad de realizar un mejoramiento en la ejecución de las actividades que mueven los procesos. Un indicador debe ser medible y cuantificable, es importante que éstos estén focalizados a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

Cada institución se caracteriza por determinadas maneras o formas, las mismas que deben ser adaptadas al comportamiento, iniciativas, participación, etc., a través del tiempo que permite evaluar su desarrollo. Para medir las actividades generadas se lo realizará en un formato donde se describe los procesos, responsables, descripción, fórmula, unidad, frecuencia, meta, herramienta de control.

## **2.16 CONCEPTOS CLAVES**

**Sinergia.-** Esta palabra significa que el todo es mayor que la suma de las partes. En términos organizacionales, la sinergia significa que al cooperar e interactuar los distintos departamentos entre sí, se hacen más productivos que si cada uno actuara aisladamente.

**Sistemas abiertos y cerrados.-** Un sistema es abierto cuando interactúa con su ambiente, y cerrado si no lo hace. Todas las organizaciones interactúan con su ambiente pero el grado en que lo hagan varía.

**Fronteras del sistema.-** Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado esta frontera es rígida, pero en un sistema abierto es más flexible. En años recientes las fronteras de los sistemas de muchas organizaciones se han hecho mucho más flexibles que antes.

**Flujo.-** Un sistema tiene flujos de información, de materiales y de energía (incluyendo la humana). Estos entran en el sistema desde el exterior como insumos (materias primas por ejemplo), sufren un proceso de transformación

dentro del sistema (operaciones que lo alteran), y salen como productos (bienes y servicios).

**Retroalimentación (feedback).**- Esta es la clave del control de los sistemas. Es la función que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE SELECCIÓN.**

La Dirección Nacional de Talento Humano nace a partir de la creación del Consejo de la Judicatura en 1998, encargándose de gestionar el ingreso de personal a la Función Judicial y generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad del mismo, identificando las necesidades del personal, para lo cual se han establecido programas internos como son: la capacitación, el bienestar social, la seguridad y el desarrollo continuo de las y los servidores judiciales.

La Dirección Nacional del Talento Humano ha venido reclutando y seleccionando personal de una manera tradicional, al no contar con perfiles que cada puesto requiere; personal calificado para realizar los procesos de reclutamiento y selección, lo que ha contribuido a que el tiempo de respuesta no sea muy satisfactorio y de gestión muy poco efectivo, motivo para que el gobierno actual así como los anteriores gobiernos y la ciudadanía en general hayan tenido que criticar a una de las funciones importantes del Estado ecuatoriano.

Desde la creación del Consejo de la Judicatura, la Dirección Nacional de Talento Humano ha realizado hasta el año 2009 un total de 50 concursos, convocándose 2652 cargos, a los cuales se presentaron 16217 participantes; en el ANEXO A se puede observar el historial de los concursos convocados por el Consejo Nacional de la Judicatura.

En la actualidad, con la expedición de la Constitución de la República del Ecuador, en la Asamblea de Montecristi el 20 de octubre de 2008, el Consejo de la Judicatura se convirtió en el órgano controlador de administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial; sin embargo, no dispone de un direccionamiento estratégico, ni tampoco cuenta con un sistema de gestión de personal que permita reclutar y seleccionar personal altamente calificado en el menor tiempo posible, lo que contribuiría a brindar un servicio ágil y oportuno a la ciudadanía en general.

### **3.1.1. Direccionamiento Estratégico de la Dirección Nacional del Talento Humano**

#### **3.1.1.1. Misión**

La Dirección Nacional de Talento Humano no cuenta con una Misión, razón por la que en reunión mantenida con el personal de la misma se ha procedido a establecer la Misión, para lo cual se ha utilizado el formato que se encuentra en el Anexo B, que contiene:

- Institución
- Fecha de elaboración
- Responsable
- Actividades a ejecutarse (Interrogantes básicas)
- Formulación de misión
- Formulación de los ejes estratégicos

**TALENTO HUMANO** “Es una Dirección que maneja el recurso humano, desarrollándose en un ambiente de trabajo motivador con personal comprometido y profesionalismo; ofreciendo un servicio ágil y oportuno al cliente interno y externo a nivel nacional, logrando un clima laboral adecuado, estabilidad laboral y cumplimiento de objetivos y políticas departamentales e institucionales”

### **3.1.1.2. Visión**

Se ha formulado con el personal de la Dirección Nacional de Talento Humano, utilizando el formato que se encuentra en el Anexo C, que contempla:

- Institución
- Fecha de elaboración
- Responsable
- Actividades a ejecutarse (Cuestiones básicas)
- Formulación de visión y principios

“TALENTO HUMANO para el año 2013, será una Dirección líder en el manejo y desarrollo del Talento Humano de la Función Judicial, mediante la capacitación y mejoramiento continuo de nuestro personal; respaldados por colaboradores responsables y comprometidos con la institución.”

### **3.1.1.3. Principios**

Los principios en los que se basará la Dirección Nacional de Talento Humano han sido tomados de los principios generales del Consejo de la Judicatura, como son:

- Compromiso de Servicio
- Comunicación efectiva
- Mejoramiento continuo

Estos principios que son el resultado del trabajo realizado por el personal de la Dirección Nacional, son considerados como primordiales para el manejo y desarrollo de personal en función de brindar la mejor atención al usuario interno y externo; estos principios son diferentes a los que señala el Código Orgánico de la Función Judicial en el capítulo 2 de Principios y Disposiciones Fundamentales ya que estos se refieren en si a la administración propia de justicia, la misma que es emanada por las juezas y jueces de la Corte Nacional de Justicia y Cortes provinciales de Justicia.

La Dirección Nacional de Talento Humano está conformada por las áreas de: planificación del talento humano, clasificación y valoración de puestos, selección del talento humano, desarrollo del talento humano, evaluación del desempeño, registro y control del personal y bienestar social.

Los formatos utilizados para la misión y visión de la Dirección Nacional de Talento Humano, sirvieron de gran ayuda, los mismos delinearón las acciones a seguir durante las reuniones mantenidas con el personal, a quienes se les explicó el significado y la importancia que tiene contar con estos elementos en ésta Dirección. La técnica utilizada fue la recibida en las aulas de clase durante la maestría.

Para la formulación de la Misión de la Dirección Nacional de Talento Humano se consideró los siguientes aspectos: actividades, estrategia, propósito, servicio que se ofrece y los usuarios.

Para la formulación de la Visión de la Dirección Nacional de Talento Humanos, se consideró los siguientes aspectos: actividades, horizonte en el tiempo, principios y valores.

#### **3.1.1.4. Selección del Talento Humano**

La Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura tiene como objetivo garantizar que el ingreso de personal idóneo a la Institución, realizado a través de concursos públicos sea mediante técnicas y procedimientos establecidos en los instructivos que para el efecto resuelvan las autoridades competentes.

En el siguiente cuadro se muestra la conformación de la unidad de selección de talento humano con los siguientes profesionales:

**Tabla 4** - Personal de la Unidad de Selección de Talento Humano

JEFE DEPARTAMENTAL	ANALISTAS	ASISTENTES ADMINISTRATIVOS
Ing. Marcelo Dalgo Proaño	Ing. Rocío Flores H	Ing. Silvia Naranjo
	Ing. Andrés Villegas T.	Lic. Karina Proaño
	Ing. Lorena Jácome T.	

**ELABORADO POR:** AUTORA

**FUENTE:** Distributivo Posicional de la Dirección Nacional del Talento Humano

Las funciones que deben cumplir la Unidad de Selección de Personal de acuerdo al Manual de Funciones aprobado por el Pleno del Consejo de la Judicatura en sesión de 4 de mayo de 2011, son las siguientes:

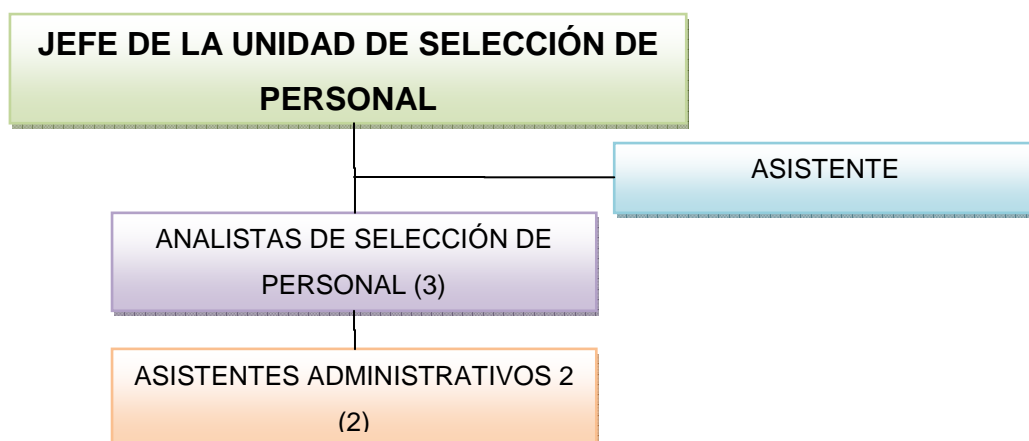
- “Preparar y presentar las bases de proyectos para elaboración de la normativa técnica conforme a la Ley para los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y/o externo;
- Preparar las convocatorias para concursos, presentarlas y gestionar su aprobación de acuerdo a la Ley, políticas y directrices Institucionales;
- Verificar el cumplimiento de requisitos mínimos y calificar los méritos de candidatos cuando así se disponga, de acuerdo a los instructivos debidamente aprobados, de preferencia a través de un sistema informático diseñado para el efecto;
- Mantener un banco de elegibles actualizado que sea producto de los concursos realizados;
- Receptar pruebas y realizar entrevistas de selección de personal en concordancia con las convocatorias realizadas;
- Coordinar permanentemente con los demás subsistemas del Talento Humano a fin de mantener una efectiva comunicación para un óptimo desarrollo organizacional; y,
- Ejercer las demás atribuciones que establezcan la ley, el Código Orgánico, el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial, los reglamentos y las que el Consejo de la Judicatura asigne.”



### 3.1.1.5. Organigrama de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano

En la siguiente figura se muestra el organigrama funcional de la Unidad de Selección de Personal del Consejo de la Judicatura:

**Figura 9**–Organigrama de Reclutamiento y Selección de Personal



**ELABORADO POR:** AUTORA

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

## 3.2. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en su artículo 53 señala que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, “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.”

En la señalada ley el artículo 54, contiene la estructuración del 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, conforme se puede apreciar en la siguiente figura:

**Figura 11**–Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano del Sector Público



**ELABORADO POR:** AUTORA

Los subsistemas descritos en la LOSEP, que forman parte del sistema integrado de desarrollo del talento humano de toda institución pública; en la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura, dos de ellos poco a poco se han ido integrando; esto es, formación, capacitación y desarrollo profesional y evaluación del desempeño, ya que han sido de alguna manera ejecutados por la Escuela de la Función Judicial.

### 3.2.1 Origen del Modelo de Gestión

El origen de los Modelos de Gestión es atribuido al Reino Unido, pasando por los Estados Unidos, Australia, Canadá y Nueva Zelanda, adquiriendo grandes reconocimientos y éxitos en tareas administrativas, popularizándose más adelante en diferentes países. Desde la década de los ochenta, la gestión comenzó a ser usada como un antónimo de la administración, inspirando hacia la nueva gestión

pública, es decir que vaya más allá de una simple función para la correcta toma de decisiones, para verse como una empresa privada.

El autor Michel Messesnet, en su libro *La Nueva Gestión Pública: por un Estado sin Burocracia*. 1975, plantea el carácter nuevo de la gestión pública, que va más allá de una simple función, considerando que ésta aumenta la racionalización y se aplica de manera adecuada en la toma de decisiones; sugiriendo el uso de los modelos de gestión privada a la administración pública, haciendo incapie en temas como la descentralización, manejo de información, uso de tecnología, control de gestión, presupuesto y administración de recursos humanos.

Los autores como Wright y McMahan, 1992, consideran a la gestión de recursos humanos como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica, quienes apoyan también la teoría impuesta por Barney (1991) indican que las instituciones pueden obtener una fuente muy importante de sus ventajas competitivas si el personal añade valor en los procesos de trabajo, como son creatividad, esfuerzo, etc.; Miles y Snow (1984), analizaron la relación existente entre la gestión de recursos humanos y las características del entorno; así como los tratadistas Gómez Mejía, Balkin y Candy, 1998, examinaron la influencia de la estabilidad con el ambiente de la organización; han tratado de mediar el grado de adecuación de las estrategias de recursos humanos frente al conjunto de estrategias que mantienen las organizaciones.

Los autores Lattman y García Echevarría, 1992; Bailey, 1993; Delany y Huselid, 1996; Ichmiowski, 1996 y Colbert, 2004, han orientado sus estudios en como crear ventajas competitivas con el personal de las organizaciones, decidiendo crear “mejores prácticas de gestión”, considerando al recurso humano como un potencial competitivo. Los autores Bailey, (1993) y Huselid, (1995), reconocen que el “potencial” de los empleados esta frecuentemente infrautilizado” por falta de motivación o de esfuerzos de participación de los mismos en el proceso.

El Autor Ulrich (1998), señala que la colaboración de los recursos humanos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan las capacidades de gestión

institucional, conduciendo a nuevas ventajas competitivas, además señala que las inversiones en el capital humano a mediano plazo consiguen posiciones competitivas en el mercado; mientras que Pümpin y García Echevarría, 1998, explicaron sobre la cultura organizacional como un mecanismo estratégico de los recursos humanos y de las estrategias de la organización y de esta manera de favorecer menores costes de coordinación interna institucional.

Wright, Dunford y Snell, 2001, reconocen que el modelo conceptual de recursos humanos ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto, teniendo en cuenta tres componentes esenciales: Grupo Humano que dispone la organización, sus conocimientos y habilidades profesionales; El comportamiento cognitivo y relacional; y, el Sistema de Gestión Estratégica de Personal, ya que pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí.

Los estudios realizados por éstos y otros historiadores se enfocan básicamente en cómo obtener mayor rentabilidad y hacer más competitivas a sus empresas. Se puede apreciar que antiguamente todo estaba encaminado a dar mayor valor a todos los recursos, siendo el recurso humano el último en ser tomado en cuenta; sin embargo, en los últimos años se ha dado el verdadero valor al recurso humano. Con la globalización las organizaciones necesitan ser más competitivas entre ellas buscando la manera de como estar más directamente relacionado con la producción, tecnología, mercado, el servicio y sobre todo el cliente o usuario.

### **3.2.2 Concepto de Modelo de Gestión**

El término Modelo, proviene del concepto italiano Modello, que aplicado a las ciencias sociales, hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción; mientras que, la palabra gestión, proviene del latín gesio, y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Por lo tanto un modelo de gestión es un esquema o

marco de referencia para la administración de una entidad, los mismos que pueden ser aplicados tanto en las instituciones privadas como públicas.

El modelo de gestión en las empresas privadas es con la finalidad de obtener ganancias económicas, mientras que en la administración pública se busca el bienestar social de la población, es así que los gobiernos tienen un modelo de gestión o plan de gobierno, en el que basan para desarrollar sus políticas y acciones, con las que pretenden alcanzar sus objetivos.

### **3.2.3 Tipos de Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

Los modelos de gestión trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos que permiten elevar a un nivel más alto la eficacia del trabajo de los recursos humanos, logrando de esta manera que la organización alcance los objetivos planteados. Estos modelos de gestión representan una nueva concepción sistemática en las organizaciones sean estas públicas o privadas. Los modelos de gestión son muy diferentes entre si, pero todos y cada uno de ellos posee niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de organización. A continuación se describen algunos tipos de modelos de gestión en temas de recursos humanos:

- Modelo de Gestión de Harper y Lynch, que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico, la característica principal de este modelo es que posee un carácter descriptivo ya que muestra todas las actividades que se encuentran relacionadas con la gestión de recursos humanos, con la finalidad de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.
- Modelo de Gestión de Werther y Davis, que plantea una dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos de una organización, agrupadas en cuatro categorías: Objetivos sociales, objetivos organizacionales, objetivos funcionales y objetivos personales.

- Uno de los modelos más utilizados hoy en día es de Idalberto Chiavenato, quien plantea que los principales procesos de gestión de personas se focalizan en seis vertientes: admisión de personas, aplicación de personas, evaluación y análisis del desempeño, desarrollo de las actividades, retención del personal, y monitoreo y control.
- Otro de los modelos más utilizados es el de Beer y sus colaboradores (Modelo del Sistema Viable) en este tipo de modelo se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada uno de los empleados es fundamental para poder lograr los objetivos de la organización, él considera como clave la participación y el involucramiento de los empleados. El Modelo de Beer está enfocado en cuatro áreas que son: Identidad Organizacional, Modelamiento de los Límites Organizacionales del Sistema y de los Niveles Estructurales, Estudio de Discreción y Autonomía; y, Estudio de los Mecanismos de Control. Este modelo es una herramienta que rompe la complejidad del esquema jerárquico dentro de la organización.
- Modelo de gestión por resultados, implica la administración de las organizaciones públicas, focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un periodo determinado, permitiendo gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Este tipo de modelo ha sido implementado en diversos países con el principal objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público, a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.
- Modelo OCDE: Orientación Hacia el Cliente, se ha implementado en muchas de las administraciones públicas, en organismos económicos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, es aplicado especialmente en administraciones de operación de mercados.

- Modelo posburocrático, parte del paradigma burocrático que hoy en día ya no es la fuente más relevante de las ideas y las argumentaciones acerca de la gestión pública, la finalidad de este modelo es de cómo el gobierno puede hacer más productivas y responsables sus operaciones.
- Modelo basado en la gestión por procesos, por ejemplo de presupuesto, contabilidad, tesorería, compras, contrataciones y recursos humanos; su objetivo es instalar prácticas que operen íntegramente en el marco de los sistemas de información previstos por los órganos rectores, constituyéndose de esta manera un elemento clave en el desarrollo de la organización.

José Antonio Fernández de Velasco en su libro *Gestión por Procesos*. 4ta. Ed. Esic Editorial. Madrid. 2010, señala que la gestión por procesos permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave, es decir que estén directamente conectados con la estrategia corporativa de la organización, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la organización o con alguna de sus ventajas competitivas; se fundamenta en el trabajo en equipo, permitiendo hacer realidad la gestión participativa; en la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la organización, contribuyen a cohesionar la organización de esta manera, busca la eficacia global y no solo la eficiencia local

En consecuencia existen diferentes modalidades de implementar gestión, que depende de las herramientas que se utilicen, sea en el contexto político, social y económico en el cual se desenvuelva un país. Todas estas teorías estratégicas sirven para obtener un mejor nivel competitivo y tratar de ver a las instituciones públicas iguales o mejor que las empresas privadas.

Todas las organizaciones sin excepción han cambiado la manera de gestionar sus negocios para mantenerse en el mercado, también las organizaciones no gubernamentales, fundaciones de naturaleza política, religiosas, deportivas,

también lo han hecho; y no podrían estar fuera de esta corriente política las instituciones públicas.

### **3.2.4 Importancia del Modelo de Gestión por Procesos**

Muchos líderes y científicos sociales han desarrollado nuevos pensamientos administrativos y los han puesto en prácticas en las empresas, en la última década del siglo pasado se hablaba de las organizaciones basadas en la gestión por resultados, cuyas características relevantes es pensar que una empresa es una cadena de procesos interrelacionados. El nuevo siglo demanda de importantes desarrollos en gestión de organizaciones inteligentes, donde la organización y sus talentos aprenden cada día, considerando que nada es permanente, gestionando el cambio, la adaptabilidad, trabajo en equipo; es decir, que la organización se convierte en un organismo vivo que gira en relación al entorno.

En los últimos tiempos las organizaciones han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza, para lo cual es necesario contar con sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos, así como el control automático de los elementos que participan en los mismos.

La aplicación de estos modelos de gestión permiten agilizar la ejecución de procesos sean estos administrativos, financieros, gerenciales, etc. La automatización es fácilmente aplicable en organizaciones con estructura organizativa funcional y con capacidad financiera, que permita invertir en la tecnología que se requiere.



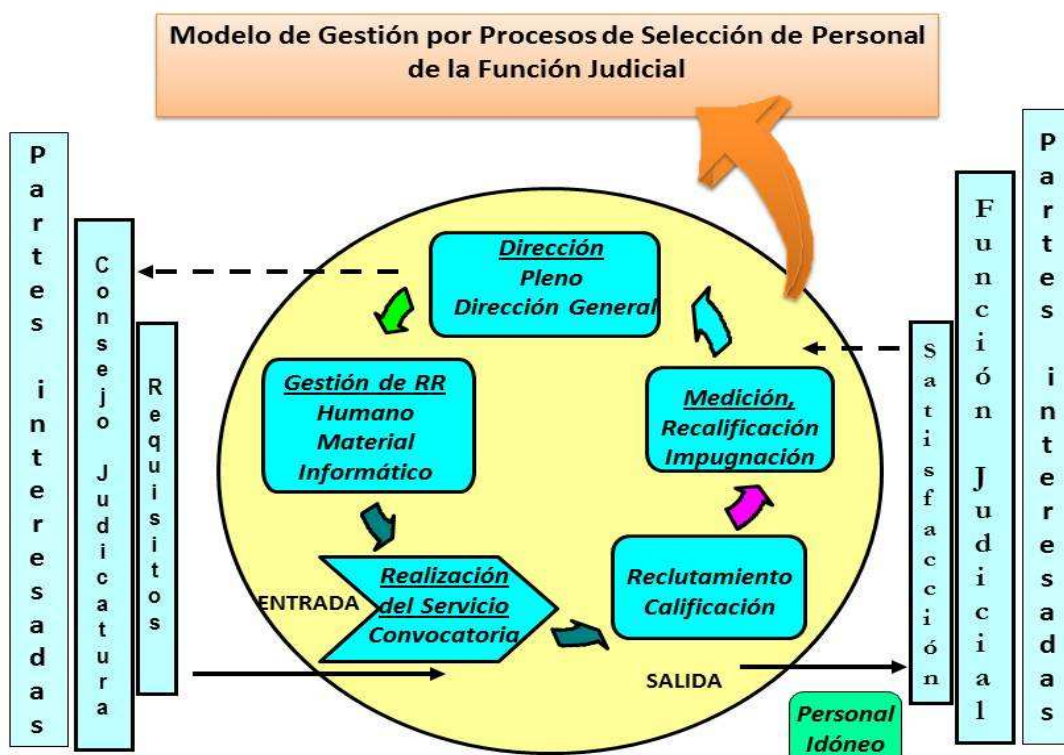
### **3.2.5 Modelo de Gestión por Procesos en la Selección de Personal de la Función Judicial**

Existen organizaciones públicas cuestionadas por la efectividad en cuanto a su gestión; como es el caso de la Función Judicial por no contar con personal eficiente, idóneo que gestionen procesos judiciales de manera ágil y oportuna; razones por las que se desarrolla un estudio basado en los modelos de gestión por procesos y basado en las vertientes que señala el autor Idalberto Chiavenato para el reclutamiento y selección de personal de la Función Judicial, en vista de que son los que más se ajustan a la necesidad de contar con personal idóneo de manera ágil y oportuna para ocupar las vacantes y creaciones que el Consejo de la Judicatura requiere para el desempeño en la Función Judicial en todo el país.

En la siguiente figura se muestra todas las partes que están involucradas en el modelo de gestión para seleccionar el personal idóneo de una manera, ágil, transparente, y oportuna: este modelo está basado tanto en el Modelo de Idalberto Chiavenato, focalizado en la gestión de las personas, como en el de Procesos, a través de un esquema de procesos claves identificados en la selección de personal.

La incorporación de este modelo permitirá una reducción en el tiempo de reclutamiento de personal, así como una mayor calidad en la selección del personal para la Función Judicial, que será recibido por la ciudadanía y todos aquellos que hagan uso de la justicia en el país.

Figura 10– Modelo de Gestión



ELABORADO POR: AUTORA

FUENTE: Consejo de la Judicatura

En el presente modelo se puede observar quienes son las partes interesadas: la Función Judicial, como una de las funciones más importantes del Estado; el Consejo de la Judicatura, como órgano que controla disciplinaria y administrativamente a las y los servidores de la Función Judicial; el Gobierno, por mostrar el avance y la transformación en la justicia del país, servidoras y servidores de la Función Judicial; pero sobre toda la ciudadanía que espera que esta función del Estado sea ágil, transparente y oportuna, que las personas que estén al frente de la misma cumplan con los requisitos que exige la ley y con la idoneidad que debe demostrar un servidor de la Función Judicial.

Uno de los primeros pasos inicia con el proceso de incorporar a las personas, la misma que en el presente modelo y de conformidad con la Constitución de la República en su artículo 228 en concordancia con el artículo 52 del Código

Orgánico de la Función Judicial se lo hará a través de una convocatoria a concurso público de merecimientos y oposición, con impugnación ciudadana y control social, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la organización; es decir, esta es la puerta de entrada que se abre para aquellos candidatos que tienen características y competencias personales para el puesto convocado; en donde pueden participar tanto personal interno como externo de la institución.

El proceso de reclutar el mayor número de personas que reúnan los requisitos, se procede con la calificación de los méritos, prueba de conocimientos (generales y específicas), prueba psicológica, en donde se podrá además calificar las competencias que tienen los candidatos a ocupar el cargo convocado, este es el proceso donde se va determinando a los mejores candidatos para el puesto; este viene a ser un filtro que sólo permite ingresar a algunos candidatos que cumplen con las características deseadas con base en el puesto y en las competencias exigidas en la convocatoria.

Una vez que los candidatos han concluido las fases señaladas en los párrafos anteriores, se debe dar oportunidad de solicitar la recalificación de las notas obtenidas a que aquellos postulantes que no alcanzaron los mínimos requeridos para continuar en el concurso, o aquellos que se sientan de cierta manera perjudicados; por lo que, es en esta fase donde se debe volver a revisar las notas obtenidas por los candidatos, y en caso de haber errores saber corregirlos y ponerlos a consideración de la autoridad nominadora. Los pasos a seguir dentro de este proceso de observa en el ANEXO G, hoja No. 9, Manual de Procesos.

Terminadas las fases mencionadas anteriormente, se deberá publicar la lista de las personas que hayan superado los puntajes mínimos exigidos tanto en la convocatoria como en el instructivo que del concurso, con la finalidad de que la ciudadanía conozca a quienes podrían convertirse en los próximos servidores judiciales y pueda realizar la impugnación correspondiente en caso de que tenga conocimiento de que alguno de ellos no sería idóneo para ocupar el puesto. Los

pasos a seguir dentro de este proceso de observa en el ANEXO G, hoja 12 y 13 Manual de Procesos.

Una vez resuelto las impugnaciones en caso de haberlos; es la Dirección General quien conocerá y aprobará el informe pertinente para que aquellos candidatos que hayan superado las fases señaladas en Modelo de Selección de Personal, puedan pasar al curso de Formación Inicial.

El curso de Formación Inicial será ejecutado por la Escuela de la Función Judicial; en donde los resultados alcanzados por los postulantes en el curso serán dados a conocer a la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano, a fin de sumarlos a los puntajes obtenidos en el proceso de selección y poder emitir el informe final a consideración del Director General, y éste a su vez envíe al Pleno del Consejo de la Judicatura para la designación respectiva de los candidatos ganadores en los puestos convocados.

Los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos que se utilicen en el proceso de reclutamiento y selección de personal son propios de la institución, quienes deben ser plenamente preparados y entrenados para el respectivo proceso, considerando los cambios que cada uno de los concurso exige.

Al finalizar con el proceso se tendrá personal idóneo capaz de desempeñarse en el puesto convocado, a fin de que las partes interesadas estén conformes con la atención y desempeño que sabrán brindar los nuevos servidores judiciales designados; y de esta manera que los trámites que existan en la Función Judicial sean ágiles y oportunos, para beneficio del país.

Durante este proceso, se establecerán los controles necesarios basados en las leyes, reglamentos e instructivos de concursos y Manuales de Clasificación de Puestos, a fin de identificar, analizar y corregir a tiempo cualquier error que se pudiera presentar en el proceso.

El Modelo de Gestión promoverá la estandarización y homogenización de los flujos procesales de los procesos internos de la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano. Los indicadores que resultaren del proceso de selección, deberán ser analizados y mejorados en cada uno de las fases de selección de personal.

#### **3.2.5.1 Objetivo del Modelo de Gestión por Procesos**

Dotar de personal idóneo a la Función Judicial y más adelante a las instituciones públicas del Ecuador que garantice transparencia y celeridad en los procesos de reclutamiento y selección, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente ecuatoriana.

#### **3.2.5.2 Metodología.**

Para el desarrollo de este modelo de gestión se ha considerado el diagnóstico situacional de la Institución y de la Dirección Nacional de Talento Humano con respecto a los procesos de selección de personal que afectan o limitan el actuar de las dependencias judiciales en todo el país y las actividades internas que realizan.

Se definió la secuencia de pasos, tal como se muestra en el ANEXO E, para el levantamiento de información e implementación del proceso de selección de personal donde se dio respuesta a los requerimientos y necesidades de los diferentes actores que intervienen y se ven afectados en éste proceso.

El establecer el mapa de procesos posibilita conocer los pasos a seguir por la Unidad de Selección de Personal para los concursos públicos de merecimientos y oposición, este estudio determina los tiempos exactos en que se deben cumplir cada una de las actividades.

Se identificaron los elementos de los macroprocesos, es decir, se caracterizan los procesos. Se vincula el servicio que la Dirección Nacional del Talento Humano realiza y con estos resultados se construye una propuesta para el modelo de gestión que agilite los procesos de reclutamiento y selección de personal, que soporte las nuevas exigencias del servicio y de respuesta efectiva a los requerimientos y necesidades de los diferentes actores que intervienen en los concursos de méritos y oposición de la Función Judicial.

Se procedió a la definición y descripción de los procesos, describiendo las actividades que los conforman de manera secuencial, el nombre del proceso, la entrada de insumos, el proceso de transformación y la salida del producto final, como soporte además se realizó el análisis del valor agregado donde se identificó el impacto que tienen las actividades frente a los diferentes actores del entorno ya sean autoridades institucionales, organismos de control, ambiente, sociedad, comunidad y usuarios.

Se estableció de manera clara y sencilla las normas y procedimientos que regulan los procesos de selección de personal garantizando el buen desempeño y su conformidad con leyes y reglamentos internos y externos empleando además indicadores de gestión.

Como resultado de este estudio se identifican y se describen las funciones, los roles que desempeñarán los servidores judiciales que forman parte de la Unidad de Selección de Personal, determinándose las áreas de responsabilidad, así como también los límites respecto a las tareas asignadas a cada uno de ellos.

#### **3.2.5.2.1 Definición de la Propuesta de Valor**

Para que la Función Judicial pueda contar con personal idóneo, a través de procesos de selección ágiles y oportunos y que los postulantes se sientan respaldados por estos procesos que garanticen transparencia, se define la propuesta de valor para la Unidad de selección de Personal, que se puede visualizar en el ANEXO E , donde se consideraron las siguientes interrogantes:

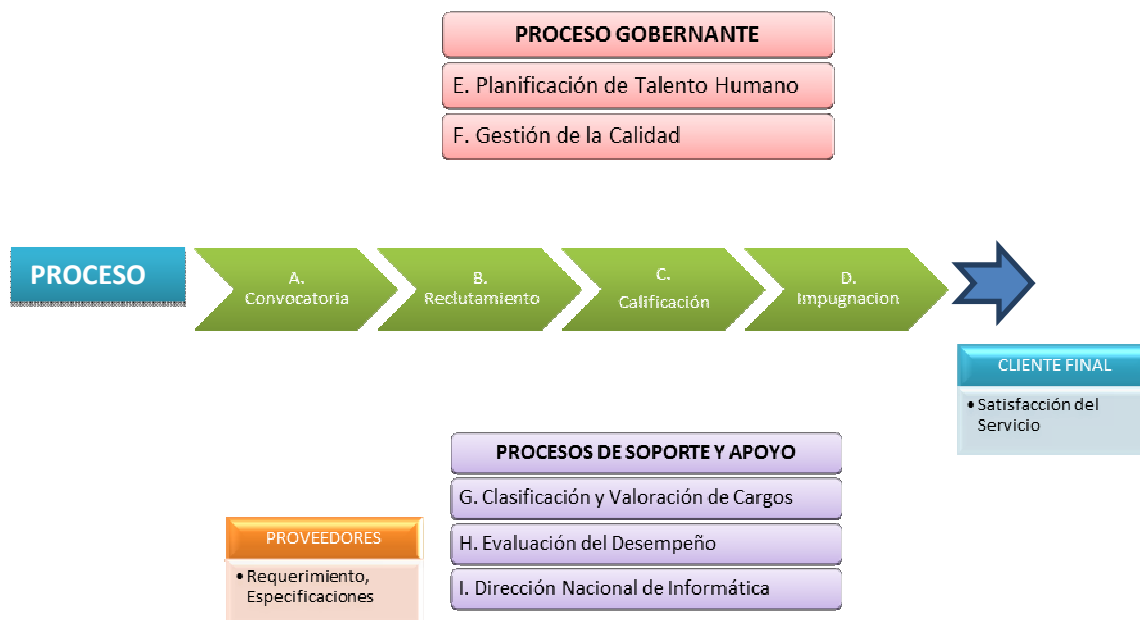
- Cuál es el compromiso de la Dirección?
- Cuál es la razón de ser de la institución?
- Cómo se pretende satisfacer las necesidades de los postulantes durante un proceso de selección?
- Cuál es la dimensión de la calidad centrada en el servicio?
- Cuáles son los procesos críticos que generan servicio?
- Qué se le va a ofrecer al cliente?
- Cómo se monitoreará el desempeño de los procesos de selección?
- De qué indicadores se dispone?

Luego de lo cual se obtiene como resultado que el servicio que ofrecerá la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de Judicatura es : "Convocar, reclutar, calificar y seleccionar personal, conforme lo dispongan reglamentos e instructivos que garanticen la transparencia, agilidad y eficiencia en el proceso, cumpliendo con los tiempos establecidos en el cronograma, brindando un trato amable, atención oportuna y eficaz en la información que se proporcione a los postulantes"

#### **3.2.5.2.2 Cadena de Valor**

La cadena de valor permite describir el desarrollo de los procesos de la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura, generando valor al cliente final. De la propuesta de valor, mapa de procesos y sus actividades que se describen a partir del numeral 3.2.2.3, da como resultado la Cadena de Valor que se puede apreciar en la siguiente figura:

**Figura 12**– Cadena de Valor de la Unidad de Selección del Consejo de la Judicatura



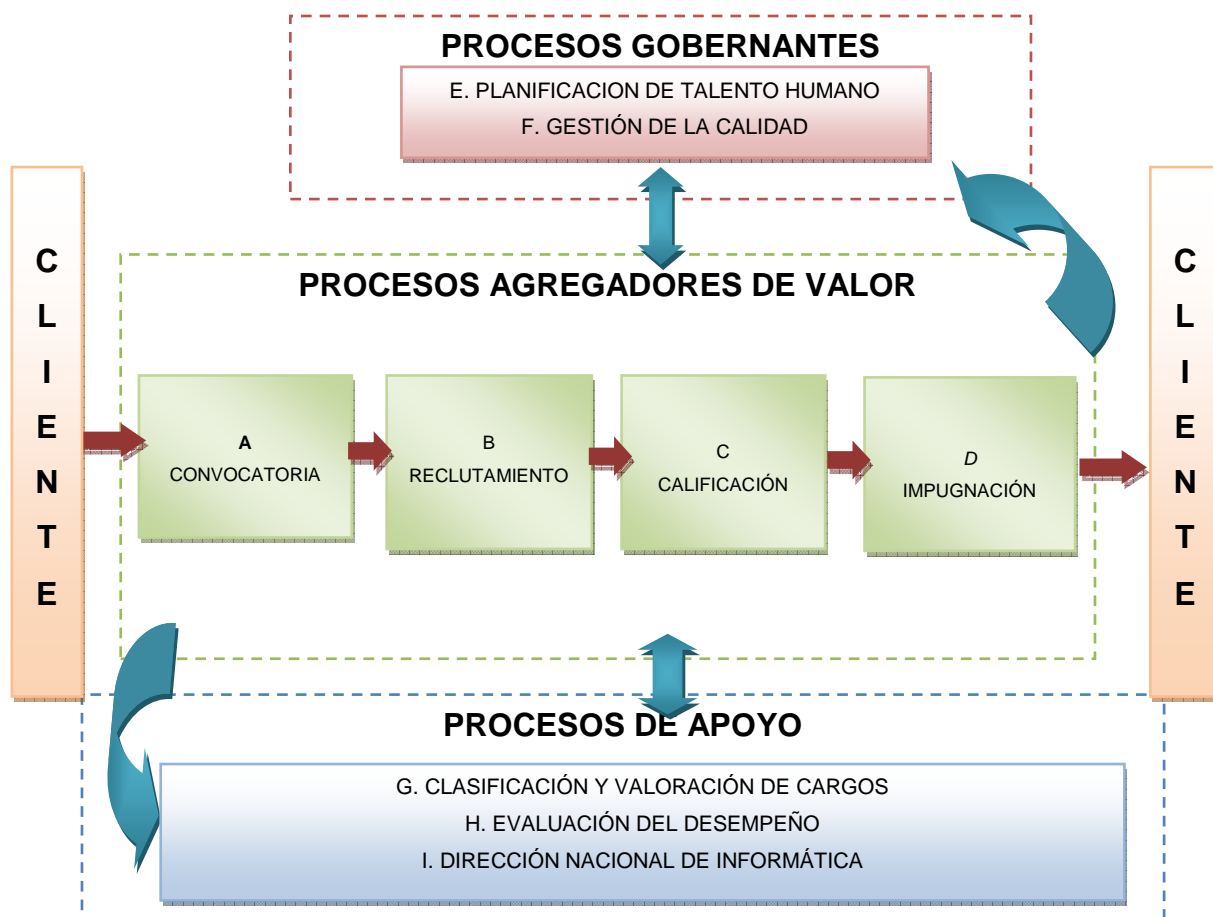
Elaborado por: Autora

### 3.2.1.1. Mapa de Procesos

A continuación se presenta el Mapa de Procesos que se propone para la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional del Talento Humano del Consejo de la Judicatura:



**Figura 13**–Mapa de Procesos de la Unidad de selección de Personal



**ELABORADO POR:** LA AUTORA

**Fuente:** Unidad de Selección de Talento Humano

De la figura No. 12 se describe los siguientes procesos y subprocesos, de acuerdo a su relevancia:

**Tabla 5 –Descripción del Mapa de Procesos**

PROCESO		SUBPROCESO	
<b>GOBERNANTES</b>			
E.	PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO	E.1.	Análisis de Vacantes Existentes
		E.2.	Realizar Proyectos de Necesidades de Judicaturas Nuevas
F.	GESTIÓN DE LA CALIDAD		
<b>AGREGADORES DE VALOR</b>			
A.	CONVOCATORIA	A.1.	Elaboración del Instructivo
		A.2.	Diseño de la Convocatoria
		A.3.	Publicación en medios de comunicación
B.	RECLUTAMIENTO	B.1.	Ingreso de Información de postulantes al SISPERFUJ
		B.2.	Recepción de carpetas en las Unidades de Personal
C.	CALIFICACIÓN	C.1.	Constatación y Calificación de requisitos formales y legales
		C.2.	Preparación de bancos de preguntas
		C.3.	Aplicación de Exámenes y Recepción de Resultados
		C.4.	Recalificación de Pruebas de Oposición y Méritos
		C.5.	Recepción de Entrevistas
D.	IMPUGNACIÓN	D.1.	Publicación de personal preseleccionado
		D.2.	Recepción de Impugnaciones en las Unidades de Personal
		D.3.	Absolución de impugnaciones
<b>APOYO</b>			
G.	CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS	G.1.	Descripción de Perfiles de Puestos
		G.2.	Realizar Estudios de cargos nuevos
H.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	H.1.	Establecer las competencias del puesto
		H.2.	Definición de Instrumentos Técnicos
		H.3.	Aplicación de los Instrumentos al personal existente de la Función Judicial
I.	DIRECCION NACIONAL DE INFORMÁTICA	I.1.	Administración del sistema informático del proceso de selección de personal.
		I.2.	Soporte técnico a los usuarios, postulantes y administradores
		I.3.	Notificaciones Electrónicas a los postulantes

**ELABORADO POR: LA AUTORA**

**FUENTE:** Unidad de Selección de Personal

Para la determinación de la cadena de valor y mapa de procesos con los subprocesos, se realizaron las siguientes actividades:

### **3.2.1.2. Levantamiento de la Información**

Para iniciar el levantamiento de información se procederá a describir las actividades que conforman los subprocesos de la unidad de Selección de Talento Humano de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura, Humano, se utilizaron los formatos que se muestran en el ANEXO F, se realizó entrevistas y observación directa a los servidores, empleándose los formatos de:

- Descripción de actividades
- Caracterización de los procesos
- Diagramación de los procesos
- Análisis del valor agregado de los procesos y
- Descripción de los procesos

### **3.2.1.3. Descripción de Actividades**

La descripción de actividades que se han generado del análisis de procesos de la Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo Nacional de la Judicatura se muestra en el ANEXO G donde se detalla nombre código del proceso, actividades, entidades donde se realizan, descripción y responsables.

### **3.2.1.4. Caracterización de los Procesos**

En cuanto a la descripción de llevar un proceso y las características del mismo en la Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo Nacional de la Judicatura se muestra en el ANEXO H, donde se describe el nombre código del proceso, objetivos del proceso, proveedor del proceso, insumos empleados, actividades de transformación del proceso, productos alcanzados y clientes del proceso.

### **3.2.1.5. Diagramación de Procesos**

La representación gráfica de los procesos levantados en la Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura y la secuencia en las actividades, esto se muestra en el ANEXO I donde se detallan los flujogramas de las actividades de cada proceso con su responsable.

### **3.2.1.6. Análisis de Valor Agregado de los Procesos**

La Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura busca mejorar su productividad y competencia en el sector que se está desarrollando por lo que se ha analizado el valor agregado de los procesos que se muestra en el ANEXO J, donde se describe nombre y código del proceso, producto alcanzado, valor agregado para el cliente y empresa, clasifica actividades de preparación, espera movimiento, inspección y archivo con sus respectivos tiempos empleados en minutos, de manera complementaria el formato concluye con el gráfico explicativo.

### **3.2.1.7. Descripción de los Procesos**

En el ANEXO K se realizará una descripción del proceso de la Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura la cual fue construida a través del seguimiento, levantamiento y análisis de los procesos, que contiene nombre y código del proceso, alcance del proceso, objetivos del proceso, requisito de norma del proceso, recursos físicos, técnicos, económicos y de talento humano, detalle de proveedores internos y externos, actividades del proceso, salidas-clientes, indicadores, controles y anexos.

### 3.2.3. Productos y Servicios de los Procesos de Valor Agregado de la Unidad de Selección de Personal.

Los productos que maneja la Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura son:

**Tabla 6 –Producto por Procesos**

PROCESO		SUBPROCESO		PRODUCTOS
<b>GOBERNANTES</b>				
E.	PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO	Análisis de Vacantes Existentes		Vacantes de Puestos
		Realizar Proyectos de Necesidades de Judicaturas Nuevas		Creación de nuevos puestos
F.	GESTIÓN DE LA CALIDAD			
<b>AGREGADORES DE VALOR</b>				
A.	CONVOCATORIA	Elaboración del Instructivo		Instructivo de políticas y normativas
		Diseño de la Convocatoria		Convocatoria Aprobada
		Publicación en medios de comunicación		Convocatoria para el Concurso de Merecimientos publicada en medios de comunicación
B.	RECLUTAMIENTO	Ingreso de Información de postulantes al SISPERFUJ		Información de Postulantes ingresada en el SISPERFUJ
		Recepción de carpetas en las Unidades de Personal		Carpetas de postulantes recibidas
C.	CALIFICACIÓN	Constatación y Calificación de requisitos formales y legales		Requisitos legales y formales de los postulantes verificados y calificados
		Preparación de bancos de preguntas		Banco de preguntas
		Aplicación de Exámenes y Recepción de Resultados		Exámenes y de resultados
		Recalificación de Pruebas de Oposición y Méritos		Pruebas de oposición y méritos recalificadas
		Recepción de Entrevistas		Entrevistas
D.	IMPUGNACIÓN	Publicación de personal preseleccionado		Publicación de personal preseleccionado
		Recepción de Impugnaciones en las Unidades de Personal		Impugnaciones a los postulantes
		Absolución de impugnaciones		Impugnaciones absueltas
<b>APOYO</b>				
G.	CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS	Descripción de Perfiles de Puestos		Descripción de Perfiles de puestos
		Realizar Estudios de cargos nuevos		Cargos Nuevos
H.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Establecer las competencias del puesto		Descripción de puestos
		Definición de Instrumentos Técnicos		Instrumentos técnicos a aplicar

		Aplicación de los Instrumentos al personal existente de la Función Judicial	Personal evaluado
I.	DIRECCION NACIONAL DE INFORMÁTICA	Administración del sistema informático del proceso de selección de personal.	Sistema informático de Personal
		Soporte técnico a los usuarios, postulantes y administradores	Postulantes y Administradores Capacitados.  Soporte técnico a los administradores y postulantes
		Notificaciones Electrónicas a los postulantes	Notificaciones Electrónicas

**ELABORADO POR:** Autora

**FUENTE:** Unidad de Selección de Personal

En la tabla No 6 se identifican los procesos claves y los subprocesos que componen la cadena de valor de la Unidad de Selección de Personal

### 3.2.4. Codificación de los Procesos de Selección de Personal del Consejo de la Judicatura

Para codificar los procesos con el objetivo de jerarquizar los macroprocesos y procesos de la institución se utiliza lo siguiente:

A = Nombre del Macroproceso  
A.1.= Nombre del Subproceso

**Macroprocesos.** Se identifican con una letra mayúscula del abecedario, con una secuencia ascendente

**Procesos:** son identificados con una letra mayúscula utilizada en el macroproceso al que pertenece y seguido de un número que tiene secuencia ascendente, para el desarrollo de este proyecto se empleará la siguiente codificación:

**Tabla 7** –Procesos clave de Selección de Personal

PROCESO		SUBPROCESO	
A.	CONVOCATORIA	A.1.	Elaboración del Instructivo
		A.2.	Diseño de la Convocatoria
		A.3.	Publicación en medios de comunicación
B.	RECLUTAMIENTO	B.1.	Ingreso de Información de postulantes al SISPERFUJ
		B.2.	Recepción de carpetas en las Unidades de Personal
C.	CALIFICACIÓN	C.1.	Constatación y Calificación de requisitos formales y legales
		C.2.	Preparación de bancos de preguntas
		C.3.	Aplicación de Exámenes y Recepción de Resultados
		C.4.	Recalificación de Pruebas de Oposición y Méritos
		C.5.	Recepción de Entrevistas
D.	IMPUGNACIÓN	D.1.	Publicación de personal preseleccionado
		D.2.	Recepción de Impugnaciones en las Unidades de Personal
		D.3.	Absolución de impugnaciones

**ELABORADO POR: LA AUTORA**

**FUENTE:** Unidad de Selección de Personal

En la tabla No. 7 se identifican los procesos Gobernantes con sus respectivos subprocesos que ayudan a los procesos primarios de la cadena de valor de la Unidad de Selección de Personal:

**Tabla 8** –Procesos de apoyo de Selección de Personal

PROCESO		SUBPROCESO	
<b>GOBERNANTES</b>			
E.	PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	E.1.	Análisis de vacantes existentes
		E.2.	Realizar proyectos de necesidad de judicaturas nuevas
F.	GESTIÓN DE LA CALIDAD		
<b>DE APOYO</b>			
G.	CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS	F.1.	Descripción de perfiles a convocar
		F.2.	Realizar estudios de cargos nuevos
H.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	G.1.	Establecer las competencias del puesto
		G.2.	Definición de instrumentos técnicos
		G.3.	Aplicación de instrumentos al personal que ingresa al C.J.
I.	INFORMÁTICA	H.1.	Sistema informático del proceso de selección de personal
		H.2.	Soporte técnico a usuarios postulantes y administradores
		H.3.	Notificaciones electrónicas a los postulantes

**ELABORADO POR: LA AUTORA**

**FUENTE:** Unidad de Selección de Personal

En la tabla No. 8 se identifican los procesos de Apoyo con sus respectivos subprocesos que ayudan a los procesos primarios de la cadena de valor de la Unidad de Selección de Personal:



## **CAPÍTULO IV**

### **4 IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La Dirección Nacional de Talento Humano, luego del análisis y descripción de los procesos y actividades, remitió la información a la Comisión de Administración de Recursos Humanos, el mismo que analizó y resolvió disponer a la Dirección Nacional de Informática, proceda a plasmarlo en un sistema informático todos los requerimientos planteados por la Unidad de Selección de Personal.

Se conformó un equipo de trabajo compuesto por profesionales de la dos Direcciones Nacionales mencionadas más un delegado de la Comisión de Administración de recursos Humanos, donde se procedió a darle forma al sistema informático para los procesos de reclutamiento y selección de personal de la Función Judicial. Luego de las pruebas realizadas en un tiempo aproximado de tres meses se ejecutó la demostración al Pleno del Consejo de la Judicatura con la finalidad de que conozca las ventajas de este modelo de gestión plasmado en el sistema de selección de personal de la Función Judicial.

El Pleno del Consejo de la Judicatura, resolvió "... dictar el Instructivo para la designación de Jueces Adjuntos, Secretarios y personal de apoyo, con carácter temporal y provisional, conforme lo faculta el Art. 40 del Código Orgánico de la Función Judicial," mediante resolución No. 06-2010, de 25 de enero de 2010, (ANEXO K), donde se dispone la implementación del sistema de selección de personal de la Función Judicial (SISPERFUJ) para los procesos de reclutamiento y selección que llevará la Unidad de Selección de Personal

Para la implementación del modelo de gestión por procesos la Unidad de Selección conjuntamente con los Directores Nacionales de Informática y Personal preparó un Plan de Implementación que se lo muestra a continuación.

## **4.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:**

### **1. Objetivos**

#### **General.**

- Proporcionar a las y los servidores judiciales responsables de las Unidades de Talento Humano a nivel nacional provincial, una guía para la implementación del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal para la Función Judicial.

#### **Específicos.**

- Dar a conocer al recurso humano de la institución del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección.
- Establecer los lineamientos básicos para que las unidades de Talento Humano Nacional y provinciales pongan en práctica el modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal
- Determinar las acciones que deberán desarrollar, para que el modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal se ejecute efectivamente

### **2. Plan de acción**

#### **a) Importancia**

Con este plan de implementación se da a los responsables de las UTHP una orientación de cómo aplicar el sistema informático de selección de personal de la Función Judicial, los requisitos y el compromiso que esto significa para todos los elementos de la institución.

## **b) Lineamientos generales**

Para que el modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección se aplique de manera eficiente y eficaz, es necesario establecer lineamientos que regulen y orienten la ejecución del mismo, por lo que a continuación se presenta los requisitos mínimos con los que debe contar la institución para implantar este modelo:

- La Dirección Nacional de Talento Humano debe contar con una misión, visión, y estrategias bien definidas en el subsistema de reclutamiento y selección de personal
- Financiamiento y participación activa de las altas autoridades de la institución sea nacional o provincial, y de todos los miembros que estarán involucrados en el modelo de gestión por procesos comprometiéndolos para asegurar el éxito.
- Los Directores Nacionales de Talento Humano y de Informática y personal que conforma el subsistema de reclutamiento y selección y técnicos de la Dirección Nacional de Informática serán los encargados de la implementación del modelo de gestión por procesos, con autoridad imparcial y abiertos a ideas que provengan de cualquier área de la institución especialmente de las unidades de las UTHP
- El proceso de aplicación del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección debe ser comunicada a todos los miembros de la institución que se verán involucrados de manera que se obtenga la cooperación y el compromiso de todos ellos.

## **c) Políticas de la Dirección Nacional de Talento Humano**

Estas deberán ser utilizadas como estándares de conducta dentro del comportamiento de las y los servidores judiciales de manera especial cuando existan concursos de merecimientos y oposición.

- Las y los Servidores judiciales deben actuar conforme a la misión y visión de la Dirección Nacional de Talento Humano.
- La calidad del Servicio debe ser igual para todos los usuarios del sistema de selección de personal de la Función Judicial.
- La mística de trabajo debe ser de liderazgo en el servicio al usuario, cortesía y amistad
- Capacitar al personal involucrada con la implementación del modelo.
- Reconocer el cumplimiento de objetivos y metas del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección por medio de un plan de incentivos y otros.

**d) Presentación revisión del modelo por parte de las autoridades de la institución.**

Se debe presentar el modelo a la Comisión de Administración de Recursos Humanos y al Pleno del Consejo de la Judicatura, que son los encargados de tomar decisión acerca de su aprobación, es necesario describir en qué consiste el modelo de gestión por procesos, la importancia, el proceso de desarrollo, su funcionamiento y las ventajas que le proporcionará a la institución.

Las autoridades revisaran el documento minuciosamente y se harán las modificaciones u observaciones necesarias.

Posteriormente las autoridades darán la aprobación para la puesta en marcha del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal para la Función Judicial; una vez autorizado se notificará a los Directores Nacionales y Provinciales, sobre la implementación del modelo para los procesos de reclutamiento y selección y los concursos de méritos y oposición, impugnación ciudadana y control social.

**e) Divulgación del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal para la Función Judicial.**

Una vez aprobado el modelo, la institución deberá dar a conocer al personal involucrado de los diferentes niveles jerárquicos, el nuevo modelo, orientándolos y proponiendo a los involucrados los nuevos conceptos, procesos, acciones y condiciones de los dispuesto que ayudaran a mejorar y a transparentar los procesos de reclutamiento y selección realizados a través de concursos públicos de merecimientos y oposición. Para esto se deberá programar reuniones con los diferentes Directores y personal de las UTH de las provincias, informándolos los beneficios que traerá consigo la implementación de este modelo.

**f) Recursos a utilizar.**

• **Humanos.**

Es necesario que el personal humano involucrado posea predisposición y conocimientos en el área, lo cual permitirá que el desarrollo del modelo resulte exitoso.

• **Materiales.**

Para la aplicación del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal, es necesario contar con elementos básicos que permitirá la maximización de los resultados, entre estos recursos se tiene: recursos humanos, infraestructura física y tecnológica adecuada, ayudas audiovisuales (retroproyector, material didáctico y otros), tecnología actualizada, que son importantes para la puesta en marcha de este modelo.

• **Económicos.**

La institución deberá contar con los recursos financieros necesarios para la implementación del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal para la Función Judicial; además deberá estar

considerada dentro del presupuesto anual según el número de concursos deméritos y oposición que se pretendan realizar institucionalmente.

### **3. Determinación de Responsabilidades:**

Para la implementación del modelo de gestión por procesos de reclutamiento y selección de personal, es necesario delegar responsabilidades a cada una de las personas que participan en el proceso:

#### **a. Pleno del Consejo de la Judicatura y Comisión de Administración de Recursos Humanos. (autoridad)**

Las personas que forman el Pleno del Consejo de la Judicatura son los responsables de aprobar la puesta en marcha del modelo de gestión, además de facilitar las condiciones idóneas que garanticen el éxito de dicho proceso.

#### **b. Direcciones Nacionales de Talento Humano e Informática. (asesor)**

Al obtener la aprobación para la puesta en marcha del modelo de gestión por procesos, es necesario establecer el responsable de liderar el proceso de implantación, para esto se deberá contar con el personal que especialista en el tema de reclutamiento y selección y del manejo del sistema informático, encargados de guiar la implementación del modelo,

#### **c. Subsistema de Selección y Reclutamiento de Personal. (operativo)**

Tendrá la responsabilidad junto con los responsables de las UTHP de liderar el proceso de implementación del modelo; así como divulgarlo a los involucrados reuniéndose constantemente con ellos.

#### d. Participantes.

Serán los responsables directos del ingreso de la información al sistema informático de selección de personal de la Función Judicial, quienes en caso de requerir la ayuda necesaria podrán solicitar al equipo de selección de personal o a los responsables de las UTH en cada provincia.

#### 4. Cronograma de actividades:

Tiempo		Mes 1																		
		semana 1					semana 2					semana 3								
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	Presentación del modelo	■	■	■																
2	Obtener la aprobación de la alta dirección				■	■														
3	Conformar el comité encargado del proyecto DNP-DNI						■	■												
4	Preparación del equipo técnico de selección de la DNP						■	■												
5	Divulgación del Modelo a nivel nacional								■	■	■									
6	Desarrollo del programa de capacitación								■	■	■									
a)	Trabajo en equipo								■	■	■									
b)	Exposición de la Base legal								■	■	■									
c)	Muestra del manejo del SISPERFUJ								■	■	■									
d)	Práctica de los responsables sobre el SISPERFUJ								■	■	■									
e)	Otros de temas de capacitación de selección								■	■	■									
7	Evaluación de los resultados										■									
8	Ajustes y/o correcciones de las fallas del modelo														■	■	■			
9	Probar el modelo																	■	■	
10	Preparación de manuales de usuarios																	■	■	■
10	Seguimiento de la implementación											■	■	■	■	■	■	■	■	■

ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Unidad de Selección de Personal

## 5. Presupuesto para la implementación:

Descripción	Monto
Movilización y viáticos del personal provincial para la capacitación 23 servidoras/es	5750
Alquiler del local	450
Alquiler de 23 computadores para las y los servidores	1150
Materiales para la capacitación	500
Papelería	300
Otros gastos	300
<b>Sub total</b>	8450
Imprevistos 10%)	845
<b>Total</b>	<b>9295</b>

**ELABORADO POR:** Autora

**FUENTE:** Unidad de Selección de Personal

Al ser un sistema informático innovador y nuevo para procesos de reclutamiento y selección en la Función Judicial, para un mejor entendimiento por parte del usuario interno y externo de la institución, se procede a realizar los Manuales tanto para el postulante como para el personal de Unidad de Selección de Personal, que se muestran a continuación:

### **4.2 GENERALIDADES DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL (SISPERFUJ).**

La Gestión del Talento Humano se centra en el desarrollo de varias actividades entre las cuales está la planeación, organización, desarrollo y coordinación, además del control de técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del talento humano con el que cuenta una institución siendo el medio para que el personal alcance los objetivos individuales y organizacionales.

La Unidad de Selección del Consejo de la Judicatura es el encargado de recopilar la información sobre los candidatos a un puesto de trabajo así como la



determinación de que persona es la más idónea para desempeñar las funciones requeridas.

El reclutamiento y la selección del Talento Humano se las deben considerar como una sola fase, y la selección del Talento Humano se centra en mantener o aumentar la eficiencia del desempeño del personal por medio de la elección de la persona adecuada.

Según el Código Orgánico de la Función Judicial en el capítulo II menciona lo relacionado al ingreso y promoción, que parte de una Resolución motivada del Pleno del Consejo de la Judicatura de inicio del proceso de selección. El proceso de ingreso será dirigido por la Comisión de Administración de Recursos Humanos.

El sistema de selección de personal está orientado a facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la Función Judicial, el mismo que es elaborado por personal especializado de la Dirección Nacional de Informática cumpliendo los lineamientos y requerimientos fundamentados en el análisis y descripción de los procesos que se desarrollan en la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura.

Este sistema permite mantener una comunicación directa y transparente entre el postulante y la institución, brindando transparencia, celeridad y agilidad en la información para el proceso de selección tanto para los clientes internos como externos de la institución.

El sistema de Selección de Personal planteado en el modelo de gestión se fundamenta mediante el resumen de los procesos que se muestran a continuación:

El ingreso a la Función Judicial es realizado por medio de un concurso público de oposición y méritos sujeto a procesos de impugnación, control social y se

propenderá a la paridad entre mujeres y hombres. Con un control constante donde se identifiquen irregularidades para reiniciar el proceso.

La convocatoria para el ingreso a la Función Judicial debe ser publicada en el Registro Oficial y socializada en medios masivos escritos de comunicación social de cobertura nacional y en la página Web de la Función Judicial, sin perjuicio de que se utilicen otros medios de comunicación disponibles.

La convocatoria para el ingreso a la Función Judicial se hará a nivel nacional. Será pública, abierta y respetará los principios de transparencia, no discriminación e igualdad.

Una vez que se ha cerrado la etapa de recepción de postulantes la Comisión de Administración de Recursos Humanos dispondrá al equipo de Selección de Personal, calificar el cumplimiento de los requisitos generales y específicos y las posibles inhabilidades o incompatibilidades que presentaren los postulantes y evaluará la motivación expresada para el ingreso al servicio de la Función Judicial.

A la par, la Comisión de Administración de Recursos Humanos, dispondrá a un equipo de profesionales según el cargo convocado diseñen un banco de preguntas para cada cargo, para que sean respondidas de manera teórica y práctica y psicológicas por todos los postulantes en el número y el tiempo en que sea dispuesto por la Comisión.

Una vez que se haya realizado la constatación de documentos, calificación de méritos y receptado las pruebas de oposición (teórica, práctica y psicológica); los postulantes podrán solicitar revisión de documentos y recalificación de méritos y oposición en caso de que consideren ser perjudicados con el puntaje obtenido. La Comisión de Administración de Recursos Humanos dispondrá un tiempo perentorio para realizar las recalificaciones tanto de méritos y oposición a los equipos responsables.

Una vez concluidas las fases de calificación y recalificación de méritos y oposición, el equipo de Selección de Personal emitirá el informe del proceso que contendrá el listado de los postulantes idóneos, es decir que al menos hayan alcanzado el 75% de la nota en méritos y oposición, y pondrá en conocimiento de la Comisión de Administración de Recursos Humanos, quien luego de conocer, analizar y aprobar, dispondrá se publique el listado de idóneos en un medio de prensa escrita y en la página web de la institución para conocimiento de la ciudadanía.

Una vez que se ha terminado la fase de impugnación, el equipo de Selección de Personal procederá a elaborar el informe final de postulantes elegibles, es decir de aquellos que cumplieron con los requisitos formales y legales, 75% mínimos en méritos y oposición y que no hayan sido impugnados o hayan sido absueltos de la impugnación presentada, el mismo que será conocido, analizado y aprobado por la Comisión de Administración de Recursos Humanos.

La Comisión de Administración de Recursos Humanos enviará al Pleno del Consejo de la Judicatura para que sea quien designe al ganador o ganadores del concurso para el cargo o cargos convocados de conformidad lo establece el Art. 73 del Código Orgánico de la Función Judicial; propendiendo a la paridad entre hombre y mujeres.

#### **4.2.1 Manual de SISPERFUJ**

##### **4.2.1.1 SISPERFUJ para los Postulantes**

A continuación se presenta los pasos básicos que presenta el sistema informático para los postulantes:

#### 4.2.1.1.1 Hoja de Vida

En la sección hoja de vida el postulante ingresará todo lo relacionado a los datos personales, experiencia laboral, formación académica, capacitación y otros méritos que haya adquirido durante toda la vida; a continuación se muestra la pantalla que posee las siguientes características:

**Figura 14**–Pantalla Principal de Hoja de Vida

**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

Con el siguiente detalle:

- **Datos Personales.** Se registra fecha de nacimiento, estado civil, dirección domiciliaria, teléfono, etc.
- **Experiencia Laboral.** Se registra información relacionada con su experiencia laboral en la vida profesional, indicando datos como la institución, empresa o compañía donde laboró, el tiempo, el cargo, etc.
- **Formación Académica.** Se registra la formación académica de la primaria, secundaria o nivel superior, indicando la institución, el tiempo, etc.
- **Capacitación Recibida.** Se registra los cursos, seminarios recibidos en la vida profesional del postulante, lo cual también garantiza sus conocimientos y experiencia adquirida.

- Capacitación Dictada. Se registra la instrucción o capacitación que ha dado a otros profesionales o personas relacionadas con cursos de interés, esta información se registra siempre y cuando se abalice con documentos.
- Publicaciones. Se registra la información sobre publicaciones editadas por el postulante, donde debe constar el tema de la obra, el tipo de obra, el número de páginas y el año de publicación.

#### 4.2.1.1.2 Concursos

En la sección Concursos el postulante puede escoger el concurso que a la fecha se encuentra publicado, esta posee las siguientes características:

**Figura 15**–Pantalla Principal de Concursos



**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

- Postulados. Se visualizan los concursos a los que se ha postulado, anteriormente y también muestra los concursos que se ha seleccionado para participar.
- Disponibles. Se visualizan los concursos activos o disponibles que el Consejo de la Judicatura ha puesto a disposición para que se concurse, por este medio se debe seleccionar el concurso y el cargo específico en el que se desea participar.

### 4.2.1.1.3 Postulación

En esta sección se selecciona un concurso, se deberá escoger la provincia para la cual postula, luego seleccionar el cantón de la provincia a postular, y finalmente escoger el concurso; con lo cual se le desplegará en la parte derecha un listado de los cargos disponibles para el concurso seleccionado. Se deberá escoger el cargo para el cual se desea participar y dar un clic sobre el botón Postularse que se despliega a lado del cargo.

**Figura 16**–Pantalla de Postulación

**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

**Figura 17**–Pantalla de Concursos

**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

#### **4.2.1.1.4 Panel De Control**

Dentro de esta sección, constan las siguientes alternativas que en esta versión del sistema están habilitadas:

- Aplicar Hoja de Vida
- Formulario de Requisitos Formales
- Generar documentación para presentar

Existen otras opciones que se irán activando conforme vaya avanzando en el proceso del concurso, caso contrario permanecerán deshabilitadas u ocultas.

#### **4.2.1.1.5 Aplicar Hoja De Vida**

La opción Aplicar Hoja de Vida permite especificar el número de hoja en que se encuentra cada documento que se acredite en su documentación física.

Para especificar el número de hoja en que se encuentra cada documento que se vaya a presentar físicamente, lo puede hacer a través de los siguientes formatos:

- Si solo se desea especificar un número de hoja se lo podrá hacer así: 10 o también X, o también x. lo puede hacer con números en el estándar general o con números romanos. Queda a criterio del postulante.
- Si se desea especificar un rango de números de hoja en un mismo campo lo podrá hacer así: 10-20 o X-XX o x-xx.
- Si se desea especificar varios rangos de números de hoja en un mismo campo lo podrá hacer así: 1-9,10-20 o I-IX, X-XX o i-ix, x-xx. Puede usar la coma (,) para separar los valores o también punto y coma (;).

Es necesario indicar, que en el formato que ponga los números de hojas en el sistema, así mismo deberá también constar escrito físicamente en las hojas que se presente.

#### 4.2.1.1.6 Formulario De Requisitos Formales

Permite especificar el número de hoja en que se encuentra cada requisito formal que se exige para la postulación y que acredite su documentación física. Los requisitos formales están clasificados en:

- Requisitos Generales,
- Requisitos Específicos y
- Declaración Juramentada.

Todos estos requisitos formales deberán presentarse correctamente y acreditados con el documento físico que corresponda.

Para validar esta información el sistema cuenta con la siguiente pantalla:

**Figura 18**–Pantalla de Constatación de Requisitos Formales.

**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

#### 4.2.1.1.7 Generar Información

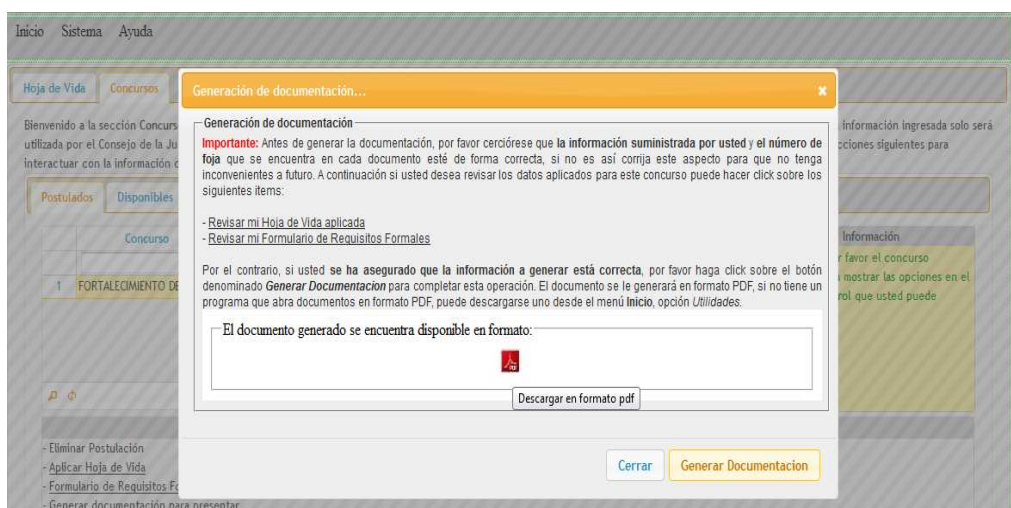
Permite generar el documento en la versión impresa de la información ingresada por el postulante en el sistema y así pueda presentarla en el lugar designado por el Consejo de la Judicatura para el concurso. La documentación se genera en



formato PDF. Se debe tomar en cuenta que el sistema se encarga de revisar la información mínima requerida para postularse en un concurso, caso contrario no se permitirá generar el documento en versión PDF para poder imprimirlo.

Cuando el sistema ha detectado que ha cumplido con los requisitos mínimos en cuanto a la información aplicada para un determinado concurso, le permitirá hacer un clic sobre el botón Generar Documentación, luego de lo cual se genera y se carga la versión imprimible de su Hoja de Vida y el formulario de Constatación de Requisitos Formales elaborados por el sistema según la siguiente pantalla:

**Figura 19**–Pantalla de Generación de la Documentación



**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

Una vez que el postulante ha realizado el proceso diseñado, esta información es verificada y validada por el equipo de selección de personal en un término no mayor a 10 días.

#### **4.2.1.2 SISPERFUJ para el personal de la Unidad de Selección de Talento Humano.**

En los detalles siguientes se muestra las opciones principales con las que cuenta el sistema para la Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura.

#### 4.2.1.2.1 Recepción de Documentación.

Permite visualizar la información que los Postulantes subieron al Sistema y los resultados de los mismos.

**Figura 20**–Pantalla Principal de la Información del Postulante

The screenshot displays the 'Recepción de Documentos' (Document Reception) interface. It is divided into two main sections: document verification and scheduling.

**Document Verification Section:**

- Selección de concurso:** CONCURSO PARA AYUDANTE JUDICIAL 1 DE AZUAY
- Id del postulante:** 010456699-7
- Validación de documento:** 01-12011-66997-0101-01045
- Fecha de concurso:** 09/03/2011
- Plazo para entrega de carpeta:** 18/03/2011

**Scheduling Section (Horario Asignado):**

- Postulante:** COELLAR CANDO ANDREA CATALINA
- Provincia:** AZUAY | **Cantón:** CUENCA
- Cargo:** AYUDANTE JUDICIAL 1
- Horario:** (Empty field)
- Lugar:** (Empty field)
- Dirección:** (Empty field)

**Information Panel (Información):**

- Top panel: Código de verificación correcto, se registró la recepción de los documentos satisfactoriamente!!
- Bottom panel: Horario asignado satisfactoriamente!!

FUENTE: Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

#### 4.2.1.2.2 Revisión de Requisitos Formales

La información de los postulantes calificados se muestra en una sola pantalla donde el personal de la Unidad de Selección de Talento Humano procede a revisar la información de los mismos.

Dentro de los requisitos formales se verifica la documentación en número de fojas donde se evalúa como aprobado o no aprobado además se coloca la observación o motivos del no cumplimiento de los requisitos formales.

**Figura 21–Pantalla de Revisión de Requisitos Formales.**

**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

#### 4.2.1.2.3 Revisión de Méritos

El siguiente paso de la calificación es la revisión de los Méritos donde se describe la instrucción Formación Académica, Capacitación Recibida, Capacitación Dictada y Publicaciones elaboradas por el postulante, al finalizar la calificación de Méritos se procede a genera un acuerdo de revisión donde se guardará los resultados.

**Figura 22–Pantalla de Revisión de Méritos**

FUENTE: Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura  
**4.2.1.2.4 Generación de Examen de Oposición.**

En la generación de exámenes de oposición se procede a desbloquear a los postulantes aprobados y cargar el examen que deberá rendir.

**Figura 23**–Pantalla de Generación de Examen de Oposición

Selección el concurso: CONCURSO PARA AYUDANTE JUDICIAL 1 DE AZUAY  
 Fecha de concurso: 09/03/2011  
 Plazo para entrega de carpeta: 18/03/2011

	Postulante	Cédula	Cargo Aplica	Calif. RF-Me	Ap. RF	Ap. M	Nota. M	Estado
1	ABAD ORDOÑEZ HECTOR SANTIAGO	030213391-3	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	N	38	Reiniciar
2	ANDRADE CARDENAS MILTON RICARDI	030184305-8	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	58	Reiniciar
3	ARIAS GARCIA SOFIA DEL PILAR	010405985-2	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	46	Reiniciar
4	ALQUILLA CUESTA JUAN SEBASTIAN	010404234-6	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	N	43	Reiniciar
5	BERMEO PESANTEO MIGUEL FERNAN	010257055-3	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	57	Reiniciar
6	BERMEO LULLOA JAIRO ROGER	010282973-6	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	N	43	Reiniciar
7	CABRERA PAUTA PRISCILA ALEXANDR	010279910-3	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	51	Reiniciar
8	CALLE QUESADA ANDREA VANESSA	030150923-8	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	58	Reiniciar
9	CAÑIZARES RAMON MARIA BELEN	010386373-4	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	55	Reiniciar
10	CEDILLO CASTRO PRISCILA BERNAR	010337072-2	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	60	Reiniciar
11	COELLAR CANDO ANDREA CATALINA	010456699-7	AYUDANTE JUDICIAL 1					Desbloquear
12	CORONEL ZARATE MARIA FERNANDA	010416227-6	AYUDANTE JUDICIAL 1	S	S	S	58	Reiniciar

Mostrando 1 - 42 de 42

FUENTE: Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura  
**Figura 24**–Pantalla de Selección de Preguntas para el Examen.

Preguntas Registradas

Cuestionario para el Cargo: AYUDANTE JUDICIAL 1  
 Instructor: ARTURO FAVIAN HIDALGO ROMERO

	Pregunta	Activa	Alternativas	Fecha Ingreso
1	A más de su integridad personal, que derechos deben ser respetados a favor del menor de edad?	S	6	22/03/2011
2	Entre las prohibiciones relacionadas con el derecho a la dignidad e imagen del menor de edad, está o no viger	S	2	22/03/2011
3	Los niños, niñas y adolescentes, tienen derecho a ser consultados en todos los asuntos que les afecten. Esta	S	2	22/03/2011
4	Cual es la edad mínima autorizada por el Código de la Niñez y Adolescencia para el trabajo de menores de ed	S	3	22/03/2011
5	Según el Código de la Niñez y Adolescencia, a falta de acuerdo entre los progenitores, la patria potestad de l	S	3	22/03/2011
6	Se puede extender el régimen de visitas a los ascendientes y demás parientes consanguíneos del menor de ec	S	2	22/03/2011
7	Que personas tienen derecho a reclamar alimentos?	S	3	22/03/2011

Mostrando 1 - 50 de 120

Alternativas Aplicadas			
Alternativa	Valor Respuesta	Es correcta?	Base Legal
c) cultural	0	N	-
d) afectiva	0	N	-
e) sexual	0	N	-
f) todas las anteriores	1	S	Art. 50 Código de la Niñez y Adolescencia.
a) física	0	N	-
b) psicológica	0	N	-

Cerrar

FUENTE: Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

Una vez cargado el examen el postulante se acerca a rendir el mismo y de inicio se le presentara las instrucciones y el tiempo destinado para el examen, una vez concluido automáticamente el sistema le entrega la calificación obtenida.

**Figura 25**–Pantalla de Información para el Postulante y Calificación del Examen

**FUENTE:** Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

#### 4.2.1.2.5 Recalificación de Méritos y Oposición.

En el caso de existir solicitudes de recalificación de méritos y oposición el sistema muestra la opción de recalificación de los mismos.

**Figura 26**–Pantalla de Recalificación de Méritos y Oposición.

Información sobre documentación presentada

Paso 1. Instructivo & Acuerdo de Recalificación   Paso 2. Requisitos Formales   Paso 3. Méritos

Experiencia Laboral   Formación Académica   Capacitación Recibida   Capacitación Dictada   Publicaciones

	Empresa/Instituci	Cargo	Tipo	Desde	Hasta	No. Foja	Observacion	Apr	Motiv	Calific	Recalifica	Motivo Recalif.	Obser	Aprue	Recal
1	LIBRE EJERCICIO	LIBRE EJERCICIO	EJERCICIO	03/02/2005	09/03/2011	29,30		NO			<input checked="" type="checkbox"/>	es abogado	-	-	-

Mostrando 1 - 1 de 1

Cerrar

Información sobre examen de oposición									
Paso 1. Instructivo & Acuerdo de Recalificación					Paso 2. Examen de Oposición				
No.	Pregunta	Respuesta Selec.	Correcta	Base Legal	Recalificar	Motivo Recalif.	Aprueba Rec.	Motiv. Aprueba Recalif.	
1	Las personas extranjeras que se V		SI	Art. 9 de la Constitución de	<input type="checkbox"/>		-		
2	El endoso parcial de un cheque es V		SI	Art. 14 de la Ley de Cheques	<input type="checkbox"/>		-		
3	Toda declaración debe recibirse (V		NO	-	<input checked="" type="checkbox"/>	según el art. 123...	-		
4	La diligencia de conciliación sólo A petición conjunta de ambas		NO	-	<input type="checkbox"/>		-		
5	Desde el punto de vista de su eje V		NO	-	<input type="checkbox"/>		-		
6	Cual es el órgano único de gobierno Consejo Nacional de la Judicat		NO	-	<input type="checkbox"/>		-		
7	Jurisdicción, el poder de adminis V		SI	Art. 1 C. P. Civil	<input type="checkbox"/>		-		
8	La pensión alimenticia es crédito V		SI	Art. 146 íbidem	<input type="checkbox"/>		-		
9	El demandado podrá allanarse ex C) Antes de la etapa de prueba		NO	-	<input type="checkbox"/>		-		
10	El endoso deberá ser incondicion F		NO	-	<input type="checkbox"/>		-		

LA RESPUESTA SELECCIONADA POR USTED DEBERIA CORRESPONDER CON LA SIGUIENTE RESPUESTA

Respuesta Correcta: F

Base Legal: Art. 230 del Cod. Proc. Civil

Mostrando 1 - 20 de 20

Cerrar

FUENTE: Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

#### 4.2.1.2.6 Listado de Postulantes Idóneos.

El sistema informático permite visualizar los resultados por postulante y el listado de los idóneos el mismo que puede ser observado por todos los que aplicaron en el proceso de selección.

Figura 27–Pantalla del Listado de Postulantes Idóneos.



## Consejo de la Judicatura

Listado de Postulantes Idóneos del Concurso

CEDULA	POSTULANTE	APRUEBAN			CALIFICACIONES		TOTAL
		R.F.	MERITO	OPOSICION	MERITOS	OPOSICION	
010287903-8	SOTO PALACIOS LIZETH VERONICA	S	S	S	60	40	100
010337072-2	CEDILLO CASTRO PRISCILA BERNARDITA	S	S	S	60	38	98
010420337-7	VÁSQUEZ BUSTOS ANA LUCÍA	S	S	S	60	38	98
030184305-8	ANDRADE CARDENAS MILTON RICARDO	S	S	S	58	38	96
010416227-6	CORONEL ZARATE MARIA FERNANDA	S	S	S	58	36	94
010379264-4	PIEDRA SANCHEZ DIEGO GEOVANNY	S	S	S	52	40	92
010257055-3	BERMEO PESANTEZ MIGUEL FERNANDO	S	S	S	57	34	91
030150923-8	CALLE QUESADA ANDREA VANESSA	S	S	S	58	32	90
010259599-8	GUERRA GUERRERO MARCO EDUARDO	S	S	S	58	32	90
010386373-4	CAÑIZARES RAMON MARIA BELEN	S	S	S	55	34	89
010435796-7	HIDALGO JARRO RAFAEL SANTIAGO	S	S	S	50	38	88
010243311-7	PESANTEZ ZUÑIGA INES MELINA	S	S	S	50	38	88

FUENTE: Dirección Nacional de Informática. Consejo de la Judicatura

### **4.3 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

El modelo de gestión por procesos planteado, busca maximizar la satisfacción del cliente interno y externo mediante el cumplimiento de sus necesidades y exigencias, para lo cual la Unidad de Selección de Personal planteó a la institución el esquema del Manual de Procesos que se encuentran plasmado en los ANEXOS G, H, I, J, siendo esta una herramienta administrativa y técnica de mejora continua para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Función Judicial.

Luego de la implementación del modelo de gestión por procesos plasmado en el sistema de selección de personal desde el año 2010, se pudieron identificar diferentes indicadores de gestión que permitirán valorar la eficiencia y eficacia del sistema informático de reclutamiento y selección de personal de la Función Judicial, los mismos que se muestran a continuación:

#### **4.3.1 Indicadores de Gestión**

Un indicador es un elemento que se utiliza para medir o señalar algo, este requiere que se defina con claridad: qué medir, cómo medir? y cuándo medir?. Los indicadores sirven para tomar decisiones e ir corrigiendo los errores que se presente en cada uno de los procesos de selección de personal.

Los indicadores de gestión por ser considerados como una medida de control de los procesos de la Unidad de Selección del Consejo de la Judicatura, se ha identificado de dos tipos:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia

Estos indicadores se encuentran descritos de acuerdo a cada proceso y subproceso analizados durante la investigación; la aplicación de los indicadores

se hizo comparando el año 2009, donde se realizaban los procesos de reclutamiento y selección de manera tradicional; y, en el año 2010, en donde ya se implementó el modelo de gestión por procesos plasmado en el sistema de selección de personal de la Función Judicial; de donde se obtuvieron los siguientes resultados:



INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
PROCESO: A.CONVOCATORIA SUBPROCESO: A1 ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO	2009	TIEMPO EMPLEADO EN LA ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO	Identificar el tiempo real empleado en la elaboración del instructivo, para en un futuro minimizar tiempos	# días empleados en la realización del instructivo Total de días planificados para la elaboración del instructivo	45 DIAS 30DIAS	150%	En el año 2009 se planificó emplear 30 días para la elaboración del instructivo y se emplearon 45 días, generándose una demora del 50% más del presupuestado
	2010				7 DIAS 7 DIAS	100%	En el año 2010 se planificó emplear 7 días para la elaboración del instructivo y 7 días fueron los empleados en dicho proceso
PROCESO: A.CONVOCATORIA SUBPROCESO: A1 ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO	2009	EFICACIA EN LA PRESENTACIÓN DE BORRADOR DE INSTRUCTIVO	Determinar cuántos borradores de instructivos se han presentado antes de que sean aprobados para iniciar el proceso de Selección de Talento Humano	# de instructivos aprobados Total de borradores entregados	8 INSTRUCTIVO 19 BORRADORES	42%	En el año 2009 se aprobaron 8 instructivos para los procesos de convocatoria y se presentaron 19 borradores, presentándose una eficiencia del 42%
	2010				2 INSTRUCTIVO 2 BORRADORES	100%	En el año 2010 se aprobaron 2 instructivos para los procesos de convocatoria y se presentaron 2 borradores, presentándose una eficiencia del 100%. Por lo tanto hubo mayor eficiencia
PROCESO: A.CONVOCATORIA SUBPROCESO: A2 DISEÑO DE LA CONVOCATORIA	2009	EFICACIA EN LA ELABORACIÓN DE CONVOCATORIAS	Detectar el tiempo promedio empleado para la realización de las convocatorias para el concurso	# de convocatorias aprobados Total de convocatorias entregadas	8 CONVOCATORIA 16 CONVOCATORIA	50%	En el año 2009 se aprobaron 7 convocatorias para el proceso de reclutamiento y se presentaron 16 borradores de convocatorias, presentándose una eficiencia del 50%.
	2010				2 CONVOCATORIA 3 CONVOCATORIA	67%	En el año 2010 se aprobaron 2 instructivos para los procesos de convocatoria y se presentaron 4 borradores de convocatoria, presentándose una eficiencia del 67%.
	2009	INDICE DE CONCURSOS CONVOCADOS ANUALMENTE	Determinar % promedio de concursos realizados en el año 2009 y 2010	# de Concursos finalizados Total de concursos convocados	7 CONCURSO 8 CONCURSOS	88%	En el año 2009 se finalizó 7 concursos de reclutamiento y selección, de un total de 8 realizados, presentándose una eficacia del 88%.
	2010				2 CONCURSO 2 CONCURSOS	100%	En el año 2010 se finalizó los 2 concursos convocados, cumpliéndose totalmente con el proceso de reclutamiento y selección, presentándose una eficacia del 100%

INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
<b>PROCESO:</b> <b>A.CONVOCATORIA</b> <b>SUBPROCESO: A3</b> <b>PUBLICACIÓN EN</b> <b>MEDIOS DE</b> <b>COMUNICACIÓN</b>	2009	EFICACIA EN LA PUBLICACIÓN DE LAS CONVOCATORIAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Medir la eficacia en el tiempo estimado para la publicación de la convocatoria	$\frac{\# \text{ veces que se cumplió con las fechas de publicación de la convocatoria}}{\# \text{ de veces que se cumplió con la planificación de las fechas de la convocatoria}}$	6 8	75%	En el año 2009 no se cumplió con las fechas exactas de publicación de la convocatoria en los medios de comunicación, lo que equivale a una eficacia del 75%.
	2010				2 2	100%	En el año 2010 se cumplió con las fechas exactas de publicación de la convocatoria en los medios de comunicación convirtiéndose en el 100%
<b>PROCESO: B.</b> <b>RECLUTAMIENTO</b> <b>SUBPROCESO: B1</b> <b>INGRESO DE</b> <b>INFORMACIÓN DE</b> <b>POSTULANTES AL</b> <b>SISPERFUJ</b>	2009	TASA DE CONSULTAS REGISTRADAS EN EL SISPERFUJ A NIVEL NACIONAL	Determinar el % de consultas realizadas en el manejo del SISPERFUJ frente al total de postulantes registrados	$\frac{\# \text{ de postulantes registrados}}{\text{Total de consultas realizadas sobre el SISPERFUJ}}$	NO EXISTEN DATOS	-	En el año 2009 no se registro el número de postulados que solicitaron información para los diferentes concursos que llevo a cabo la Institución, además aún no se contaba con el SISPERFUJ
	2010				1787 1960	91%	En el año 2010 con la implementación del SISPERFUJ se registraron 1960 postulantes en los procesos de convocatorias, de los cuales 11 91% efectivamente se registro en el concurso.
<b>PROCESO: B</b> <b>RECLUTAMIENTO</b> <b>SUBPROCESO: B2</b> <b>RECEPCIÓN DE LAS</b> <b>CARPETAS EN LAS</b> <b>UNIDADES DE</b> <b>PERSONAL</b>	2009	TASA DE CARPETAS EFECTIVAS RECIBIDAS PARA INICIAR EL CONCURSO A NIVEL NACIONAL	Determinar el número de carpetas recibidas con respecto al total de postulantes ingresados en el sistema	$\frac{\# \text{ de carpetas recibidas}}{\text{Total de postulantes ingresados en el SISPERFUJ}}$	TOTAL CARPETAS RECIBIDAS (2119)	-	En el año 2009 se recopilaron alrededor de 2119 carpetas en los procesos de reclutamiento y selección, no se cuenta con datos registrados en el SISPERFUJ porque aún no estaba implementado
	2010				1787 1787	100%	En el año 2010 se registraron 1787 carpetas recibidas para iniciar el proceso de reclutamiento y selección del total de 1787 postulantes ingresados en el SISPERFUJ. Constituyéndose el 100% de eficacia con el empleo del SISPERFUJ

INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
<b>PROCESO: C CALIFICACIÓN SUBPROCESO: C1 CONSTATACIÓN Y CALIFICACIÓN DE REQUISITOS FORMALES Y LEGALES</b>	2009	TASA DE CARPETAS EFECTIVAS CON REQUISITOS FORMALES Y LEGALES	Comparar el total de carpetas recibidas con los requisitos legales y formales solicitados	$\frac{\# \text{ de carpetas aprobadas con requisitos formales y legales}}{\text{Total de carpetas recibidas}}$	$\frac{1130}{2119}$	53%	En el año 2009 se registró alrededor del 53% de postulantes que calificaron para la siguiente fase con respecto a los requisitos formales y legales. Muchos de los postulantes se han quedado por no cumplir con las formalidades de presentación. De documentos.
	2010				$\frac{1631}{1787}$	91%	En el año 2010 se registró alrededor del 91% de postulantes que calificaron para el siguiente proceso con respecto a los requisitos formales y legales.
<b>PROCESO: C CALIFICACIÓN SUBPROCESO: C2. PREPARACIÓN DEL BANCO DE PREGUNTAS</b>	2009	TASA DE PREGUNTAS EFECTIVAS PARA LA ELABORACIÓN DEL BANCO DE PREGUNTAS PARA EL CONCURSO	Descubrir la efectividad de las preguntas planteadas frente a las aprobadas	$\frac{\# \text{ de preguntas aprobadas}}{\text{Total de preguntas elaboradas}}$	$\frac{850}{1000}$	85%	En el año 2009 se elaboró 1000 preguntas para los diferentes bancos de preguntas, de donde solo se eligieron 1000 preguntas como válidas para aplicar en los respectivos exámenes. Logrando un nivel de eficacia del 85%.
	2010				$\frac{950}{1000}$	95%	En el año 2010 se elaboró 600 preguntas para los diferentes bancos de preguntas, de donde solo se eligieron 950 preguntas se consideraron como válidas para aplicar en los respectivos exámenes. Logrando un nivel de eficacia del 95%.
	2009	EFFECTIVIDAD DE PUBLICACIÓN DEL BANCO DE PREGUNTAS	Identificar si se ha cumplido o no con las fechas planificadas para la publicación del banco de preguntas	$\frac{\# \text{ veces que se cumplió con las fechas de publicación del bco de preguntas}}{\text{Total de veces que se cumplió con las fechas de publicación del bco de preguntas}}$	$\frac{7}{8}$	88%	En el año 2009 se registró el 88% de eficacia en la publicación en tiempos y fechas establecidas para el banco de preguntas.
	2010				$\frac{2}{2}$	100%	En el año 2010 se registró el 100% de eficacia en la publicación en tiempos y fechas establecidas para el banco de preguntas.

INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
<b>PROCESO: C CALIFICACIÓN SUBPROCESO: C3 APLICACIÓN DE EXÁMENES Y RECEPCIÓN DE RESULTADOS</b>	2009	TASA DE POSTULANTES QUE NO SE PRESENTARON A LA APLICACIÓN DE EXÁMENES	Comparar el número de postulantes que no se presentaron a la aplicación de los exámenes frente al total de convocados	$\frac{\# \text{ de postulantes no presentados}}{\text{Total de postulantes convocados}}$	$\frac{224}{1130}$	20,00%	En el año 2009 no se presentaron a rendir los exámenes correspondientes a la fase de oposición alrededor del 20%.
	2010				$\frac{91}{1631}$	6,00%	En el año 2010 no se presentaron para rendir los exámenes de la fase de oposición el 6%, existiendo en este año mayor participación.
	2009	EFICIENCIA DE RECURSOS PARA LA APLICACIÓN DE EXÁMENES	Determinar la eficiencia del uso de los computadores en el proceso de aplicación de los exámenes a los postulantes	$\frac{\# \text{ de computadores óptimas para el desempeño del examen}}{\text{Total de computadores asignadas para el concurso a nivel nacional}}$	NO EXISTEN DATOS		En el año 2009 para la aplicación de exámenes no se empleó computadores ya que no se contaba con el SISPERFUJ. La aplicación se lo realizaba de manera manual.
	2010				$\frac{90}{100}$	90%	En el año 2010 con la implementación del SISPERFUJ se empleó computadores, los cuáles tuvieron el 90% de eficiencia al momento de la aplicación de los exámenes a los postulantes
	2009	EFICIENCIA DEL TIEMPO EMPLEADO EN LA APLICACIÓN DE EXÁMENES	Comparar el tiempo incurrido en la aplicación de exámenes en el año 2009 con referencia al 2010	$\frac{\text{Tiempo promedio empleado por los postulantes en la aplicación de exámenes}}{\text{Total de tiempo programado para la aplicación de exámenes por parte de los postulantes}}$	$\frac{60 \text{ min}}{120 \text{ min}}$	50%	En el año 2009 el tiempo promedio empleado en la aplicación de los exámenes fue de 120 min., que constituye el 50% (Se tomó en cuenta el tiempo desde la entrega del examen hasta que el último postulante entregó su examen).
	2010				$\frac{18,30 \text{ min}}{25 \text{ min}}$	73%	En el año 2010 el tiempo promedio empleado en la aplicación de los exámenes fue de 18,30 min., de un tiempo otorgado de 25 min. que constituye el 73% cumplió antes del tiempo programado. Se puede observar que en comparación con el año 2009, se redujo el tiempo de aplicación, obteniendo de esta manera mayor eficacia en la recepción de exámenes.

INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
<b>PROCESO: C CALIFICACIÓN</b> <b>SUBPROCESO: C4 RECALIFICACIÓN DE PRUEBAS DE OPOSICIÓN Y MÉRITOS</b>	2009	RECALIFICACIONES SOLICITADAS POR PARTE DE LOS POSTULANTES	Comparar el % de postulantes que solicitaron recalificación en el año 2009 con respecto al 2010	$\frac{\# \text{ de recalificaciones solicitadas en méritos y oposición}}{\text{Total de calificaciones realizadas}}$	$\frac{510}{906}$	56%	En el año 2009 se realizaron el 56% de recalificaciones solicitadas por los postulantes en la fases de méritos y oposición, en el tiempo para este proceso era de 10 días.
	2010				$\frac{345}{1540}$	22%	En el año 2010 se realizaron el 22% de recalificaciones solicitadas por los postulantes en las fases de méritos y oposición, el tiempo empleado para esta fase fue de 1 día, por lo que existe mayor eficacia en la calificación de méritos y de exámenes bajo el sistema de selección de personal.
	2009	RECALIFICACIONES APROBADAS	Detectar el % de recalificaciones aprobadas con respecto al total de recalificaciones solicitadas	$\frac{\# \text{ de recalificaciones aprobadas en méritos y oposición}}{\text{Total de recalificaciones solicitadas}}$	$\frac{187}{510}$	37%	En el año 2009 el total de recalificaciones que ameritaron subir el puntaje en estas fases fue del 37%. Via Medio de comunicación.
	2010				$\frac{42}{345}$	12%	En el año 2010 el total de recalificaciones que ameritaron subir el puntaje en las fases de méritos y oposición fue del 12%. Via on line, logrando una mayor eficacia que los procesos de calificación de méritos y respuestas de exámenes se encontraban bien realizados.
	2009	EFICACIA DE POSTULANTES QUE PASAN A LA ETAPA DE LA ENTREVISTA	Identificar el % de postulantes que pasan a la siguiente etapa del concurso	$\frac{\# \text{ de postulantes que pasan al siguiente fase del concurso}}{\text{Total de postulantes convocados para la entrevista}}$	$\frac{825}{837}$	81%	En el año 2009 pasan a la entrevista el 99% de postulantes de los convocados a los exámenes. En este año el porcentaje es mayor debido al numero de postulantes convocados y en este año no se aplico a los cargos que dispone el Código Orgánico de la Función Judicial, respecto a la Escuela Judicial.
	2010				$\frac{1098}{1498}$	73%	En el año 2010, luego del proceso de la inducción en la Escuela Judicial donde 400 postulantes no pasaron el curso respectivo, se considera que a la entrevista pasan el 58% de postulantes.

INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
<b>PROCESO: C</b> <b>CALIFICACIÓN</b> <b>SUBPROCESO: C4</b> <b>RECEPCIÓN DE</b> <b>ENTREVISTAS</b>	2009	ASISTENCIA A LA ENTREVISTA	Determinar el % de postulantes que asisten a la entrevista	$\frac{\# \text{ de postulantes que asisten a la entrevista}}{\text{Total de postulantes convocados a la entrevista}}$	$\frac{127}{825}$	98%	En el año 2009, el ausentismo a esta fase del proceso es del 15% de los postulantes.
	2010				$\frac{78}{1098}$	98%	En el año 2010, no asisten a esta fase del proceso el 7% de los postulantes.
	2009	EFICIENCIA DE ENTREVISTAS APROBADAS	Determinar el % de entrevistas efectivas	$\frac{\# \text{ de entrevistas aprobadas}}{\text{Total de entrevistas realizadas}}$	$\frac{563}{698}$	81%	En el año 2009, aprobaron la entrevista el 81% de los postulantes
	2010				$\frac{921}{1020}$	90%	En el año 2010, aprueban la entrevista el 91% de los postulantes
<b>PROCESO: D</b> <b>IMPUGNACIÓN</b> <b>SUBPROCESO: D1</b> <b>PUBLICACIÓN DE</b> <b>PERSONAL</b> <b>SELECCIONADO</b> <b>EN</b> <b>MEDIOS</b> <b>DE</b> <b>COMUNICACIÓN</b>	2009	EFICACIA EN LA PUBLICACIÓN DE PERSONAL SELECCIONADO EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Medir la eficacia en el tiempo estimado para la publicación del personal seleccionada para el conocimiento de la ciudadanía	$\frac{\# \text{ veces que se cumplió con las fechas de publicación}}{\# \text{ de veces que se cumplió con la planificación de las fechas del personal seleccionado}}$	$\frac{6}{8}$	75%	En el año 2009 se cumplió con el 75% de eficacia en la publicación en los medios de comunicación de los postulantes idoneos, a fin de la que la ciudadanía pueda presentar las impugnaciones de probidad e idoneidad para el cargo que postuló.
	2010				$\frac{2}{2}$	100%	En el año 2010 se cumplió con el 100% de eficacia en la publicación en los medios de comunicación de los postulantes idoneos, a fin de la que la ciudadanía pueda presentar las impugnaciones de probidad e idoneidad para el cargo que postuló.
<b>PROCESO: D</b> <b>IMPUGNACIÓN</b> <b>SUBPROCESO: D2</b> <b>RECEPCIÓN DE</b> <b>IMPUGNACIONES</b> <b>EN LAS UNIDADES</b>	2009	TASA DE IMPUGNACIONES PRESENTADAS A LOS POSTULANTES	Determinar el % de impugnaciones realizadas a los postulantes entre el año 2009 - 2010	$\frac{\# \text{ de impugnaciones a postulantes}}{\text{Total de postulantes idoneos}}$	$\frac{23}{837}$	3%	En el 2009 se registro el 3% de postulantes que fueron impugnados.
	2010				$\frac{16}{1498}$	1%	En el 2010 se logró reducir al 1% el número de impugnaciones de la ciudadanía a los postulantes.

INDICADOR	AÑO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADOS	CONCLUSIÓN
<b>PROCESO: D IMPUGNACIÓN SUBPROCESO: D3 ABSOLUCIÓN DE IMPUGNACIONES</b>	2009	TASA DE IMPUGNACIONES COMPROBADAS A LOS POSTULANTES	Determinar el % de impugnaciones compradas entre el año 2009 - 2010	$\frac{\# \text{ de impugnaciones comprobadas}}{\text{Total de impugnaciones receptadas}}$	$\frac{12}{23}$	52%	En el año 2009 el 52% de impugnaciones fueron comprobadas a los postulantes las cuales originaron que se de por finalizado el concurso para estos candidatos.
	2010				$\frac{0}{16}$	0%	En el año 2010 se registró el 0% de impugnaciones ya que las argumentaciones realizadas para estos candidatos no tuvieron el suficiente sustento legal y técnico.
	2009	TASA DE POSTULANTES NOMBRADOS PARA LOS CARGOS	Identificar la % de eficacia de los postulantes para los cargos solicitados	$\frac{\# \text{ de postulantes nombrados}}{\text{Total de postulantes elegibles}}$	$\frac{173}{563}$	31%	En el año 2009 se registró que el 31% de postulantes fueron nombrados para los puestos vacantes a ser llenados.
	2010				$\frac{256}{921}$	28%	En el año 2010 se registró que el 28% de postulantes fueron nombrados para los puestos vacantes a ser llenados, este indicador es inferior con relación al del 2009, ya que aquí solo son 2 concursos convocados.
	2009	EFICACIA DE POSTULANTES EN EL CONCURSO	Identificar la % de eficacia de los postulantes en el proceso	$\frac{\# \text{ de postulantes nombrados}}{\text{Total de postulantes que iniciaron el proceso del concurso}}$	$\frac{173}{2119}$	8%	En el año 2009 se registró que el 8% de postulantes fueron nombrados en los puestos vacantes que casi equivale el número de puestos convocados. No existe Banco de Elegibles.
	2010				$\frac{256}{1787}$	14%	En el año 2010 se registró que el 14% de postulantes fueron nombrados en los puestos convocados, quedando de conformidad con el COFJ, un banco de elegibles que pueden ser nombrados en culaquier vacantes que se produciere. La duración en el banco de eligibles es de 6 años.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- La Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura, no contaba con procesos definidos para el desarrollo de actividades de reclutamiento y selección de personal debido a la poca preocupación de las y a la escasa capacitación del personal de la Dirección, por lo tanto a través de la identificación de la cadena de valor se diagnosticó la situación actual detectando fortalezas y debilidades.
- El modelo de gestión por procesos propuesto, es una herramienta basada en el diseño y/o perfeccionamiento de los recursos humanos, que permitirá reclutar y seleccionar al personal idóneo a un puesto convocado, con transparencia y agilidad en el proceso.
- El Mapa de Procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura permitió identificar los clientes internos y externos de los subprocesos y su interacción para generar dinamismo en dicha área, sobre el ingreso y promoción conforme lo que establece el Código Orgánico de la Función Judicial,
- El Manual de Procesos propuesto para la Unidad de Selección de Personal del Consejo de la Judicatura detalla cada actividad que deberán seguir las servidoras y servidores públicos para el desarrollo de las fases de reclutamiento y selección, generando agilidad, celeridad y transparencia.



- Con la implementación del modelo de gestión por procesos, la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura ha logrado mejorar tiempos y actividades de ejecución en los procesos de selección de personal, reduciendo el periodo de años anteriores de un año y más a un periodo de tres a seis meses, dependiendo la complejidad del concurso, tal como se presenta en el Análisis de los indicadores de Gestión.
- Se ha identificado indicadores de gestión sustentados en las actividades y procesos de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura, logrando de esta manera el control y valoración de los resultados alcanzados con la implementación del Modelo de Gestión.
- El Manual de Procesos de la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura permitió disponer de un instructivo para el proceso de reclutamiento, selección de personal idóneo para la Función Judicial.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La Unidad de Selección de Personal del Consejo de la Judicatura debe aplicar los procesos planteados en el Manual desarrollado con el fin de que se empleen y apliquen los documentos establecidos contribuyendo al mejoramiento continuo.
- A fin de mejorar la gestión de la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano del Consejo de la Judicatura se debe definir las responsabilidades y competencias del personal que labora en la Unidad, a partir de análisis de perfiles tomando como referencia el Manual de Procesos.
- Se recomienda capacitar al personal de las Unidades de Personal de las Direcciones Provinciales en la aplicación del sistema, a fin de que se genere la desconcentración de los procesos de reclutamiento y selección.
- Se recomienda mantener un proceso de seguimiento continuo al Sistema Informático implementado con el propósito de detectar las mejoras que se pueden realizar.

## REFERENCIAS

- Agudelo, , L. y Escobar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: Los autores.
- Chase, R. Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va. ed.). Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra. ed.). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Código Orgánico de la Función Judicial. (2009).
- Constitución del Ecuador. (2009).
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. (4ta. ed.). Madrid: Editorial Esic.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. HYPERLINK "<http://www.monografias.com/trabajos/histomex/histomex.shtml>".
- Harrington, H. J. *Administración total del Mejoramiento Continuo*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. HYPERLINK "<http://www.monografias.com/trabajos13/verpro/verpro.shtml>" Colombia. 1997
- Ley Orgánica del Servidor Público. (2010).
- Walton, M. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Norma.
- Wayne Mondy, R. y Noe, Robert. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. Ed.). Mexico: Prentice Hall
- Werther, W.B. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. ed.). Mexico: Editorial Mc. Graw Hill.

## GLOSARIO

**Actividades:** conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos. Buscan un fin práctico a través de la suma de las acciones que llevan a cabo cada uno de los miembros de la organización, a través de los pasos que realizan en el desempeño de su trabajo individual y que tiene una intención operativa.

**Expectativas:** calidades o requerimientos esperados del producto (bien/servicio) a adquirir para la satisfacción de necesidades.

**Mapa de Procesos:** diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales.

**Necesidad:** carencia, falta de algo, usualmente indispensable para la vida, unida al deseo de satisfacerla.

**Procedimiento:** sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio. Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos funcionarios que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.

**Proceso:** con el propósito de que se elija la definición que mejor se ajuste a los propósitos del trabajo, se presentan tres definiciones de este concepto.

- a) Es la expresión de lo que debe hacerse a través de los procedimientos. Los procesos buscan la obtención de los objetivos a través de la realización de las

funciones propiamente dichas. Por ello es que la estructura administrativa es el resultado de la conformación de los procesos operativos y administrativos (sustantivos y auxiliares) necesarios para el funcionamiento de la organización. Se considera proceso al conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí que buscan la obtención de un objetivo.

b) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

c) Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

**Producto (bien/servicio):** es el resultado de un proceso. Es el resultado tangible, el bien obtenido de la transformación de los insumos que agregan valor al proceso.

**Resultado:** consiste en el producto –bienes, información o servicios- que resultan del proceso. Es el punto final del proceso.

**Servicio:** toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectiva. Para Kotler (1984) un servicio es *“...cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico”*.

**Tarea:** también llamadas operaciones o actividades, es el conjunto de cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

**Usuario:** es cualquier persona, grupo de trabajo o unidad administrativa, que recibe el producto y determina sus requerimientos.

**Usuario externo:** persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que no trabaja en la misma organización que el productor y es quien recibe el producto. Son los usuarios finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

**Usuario interno:** persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que trabaja para la misma organización que el productor, cuyos productos o servicios que recibe los utiliza en su trabajo

# ANEXOS

## ANEXO A – Historia de los Concursos Convocados


AÑO	No.	CONVOCATORIA	CONCURSOS	Nº. CARGOS	Nº. PARTICIPANTES
1999	1	13 de Abril de 1999	Concurso Público de merecimientos y oposición.	33	113
2000	2	17 de Febrero de 2000	Concurso Público de merecimientos y oposición.	31	187
	3	13 de Noviembre de 2000	Concurso Público de merecimientos y oposición.	136	493
2001	4	30 de Julio de 2001	Concurso Público de merecimientos y oposición.	85	400
	5	12 de Noviembre de 2001	Concurso Público de merecimientos y oposición.	46	289
2002	6	3 de Junio de 2002	Concurso Público de merecimientos y oposición.	69	456
	7	4 de Diciembre de 2002	Concurso Público de merecimientos y oposición.	215	2076
2003	8	1 de Septiembre de 2003	Concurso Público de merecimientos y oposición.	323	2399
	9	10 de Noviembre de 2003	Concurso Público de merecimientos y oposición.	9	22
	10	1 de Diciembre de 2003	Concurso Público de merecimientos y oposición.	10	63
2004	11	15 de Marzo de 2004	Concurso Público de merecimientos y oposición.	33	191
	12	4 de noviembre de 2004	Concurso Público de merecimientos y oposición.	98	988
2005	13	31 de Julio del 2005	Concurso Público de merecimientos y oposición.	133	1942
2006	14	9 de Enero de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	6	
	15	5 de Junio de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	34	77
	16	24 de Julio de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	11	69
	17	2 de Octubre de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	3	
	18	10 de Octubre de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	96	207
	19	24 de Octubre de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	5	46
	20	21 de Diciembre de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	2
	21	29 de Diciembre de 2006	Concurso Público de merecimientos y oposición.	4	23
2007	22	10 de Enero de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	2	22
	23	5 de Febrero de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	3	18




	24	27 de Febrero de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	15	114
	25	14 de Mayo de 2007	Concurso Interno de merecimientos.	2	8
	26	4 de Julio de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	4	17
	27	23 de Julio de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	94	430
	28	27 de Agosto de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	1
	29	8 de Noviembre de 2007	Concurso Interno de merecimientos.	1	9
	30	22 de Noviembre de 2007	Concurso Público de merecimientos y oposición.	160	905
	31	12 de Diciembre de 2007	Concurso Interno de merecimientos.	1	3
2008	32	3 de Enero de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	5
	33	10 de Marzo de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	3
	34	14 de Abril de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	11
	35	7 de Mayo de 2008	Concurso Interno de merecimientos y oposición.	1	3
	36	2 de Julio de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	91	475
	37	24 de Julio de 2008	Concurso Interno de merecimientos.	1	9
	38	24 de Julio de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	2	11
	39	19 de Agosto de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	3
	40	22 de Septiembre de 2008	Concurso Interno de merecimientos y oposición.	422	830
	41	14 de Octubre de 2008	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	8
	42	14 de Octubre de 2008	Concurso Público de merecimientos.	208	1170
2009	43	28 de Enero de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	2	21
	44	29 de Enero de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	8	23
	45	16 de Febrero de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	10	52
	46	18 de mayo de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	4	20
	47	29 de Junio de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	7	57
	48	21 de Julio de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	126	1794
	49	6 de Septiembre de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	1	9
	50	8 de Septiembre de 2009	Concurso Público de merecimientos y oposición.	100	143
				<b>2652</b>	<b>16217</b>

**Fuente:** Unidad de Selección de Talento Humano del Consejo de la Judicatura


## ANEXO B – Formato de Elaboración de la Misión

		<b>FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</b>
<b>DIRECCIÓN NACIONAL DEL TALENTO HUMANO</b>		
INSTITUCIÓN: FECHA DE ELABORACIÓN: RESPONSABLE:		FORMATO: No. 1
<b>ACTIVIDADES EJECUTARSE: A</b>		
<b>A. INTERROGANTES BÁSICAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué clase de institución somos?</li> <li>2. Para que nos constituimos?</li> <li>3. Que ofrecemos?</li> <li>4. Para quién?</li> <li>5. Que nos hará diferentes del resto?</li> <li>6. Dónde desempeñaremos nuestras funciones?</li> <li>7. Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?</li> <li>8. Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?</li> </ol>		
<b>B. FORMULACIÓN DE MISIÓN:</b> MISIÓN:		
<b>C: FORMULACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS:</b>		
<b>D. FORMULADA POR:</b>		


## ANEXO C – Formato de la Elaboración de la Visión

 <p><b>DIRECCIÓN NACIONAL DEL TALENTO HUMANO</b></p>	<p><b>FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS</b></p>	
INSTITUCIÓN: FECHA DE ELABORACIÓN: RESPONSABLE:		FORMATO: No. 2
<b>ACTIVIDADES A EJECUTARSE:</b>		
<b>A. CUESTIONES BÁSICAS</b> PRINCIPIOS:		
VISIÓN:		
<b>B. FORMULACIÓN DE VISIÓN Y PRINCIPIOS:</b>		
VISIÓN:		
<b>C. FORMULADA POR:</b>		


## ANEXO D- Encuesta al Postulante

 <b>CONSEJO DE LA JUDICATURA</b> <b>ENCUESTA AL POSTULANTE SOBRE EL SERVICIO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>1.</b>	<b>¿En qué situación considera usted que usaría nuestro sistema informático de selección de personal?</b>
a.	Cuando se garantice un proceso que garantice transparencia.
b.	Cuando el tiempo del proceso de reclutamiento sea corto.
c.	Cuando exista celeridad en el proceso.
d.	Cuando exista eficiencia en el proceso.
e.	Cuando la atención sea cordial, gentil y amable.
<b>2.</b>	<b>¿Cuáles son sus puntos de interés al usar nuestro sistema informático de selección de personal?</b>
a.	Que se cumplan con el cronograma establecido.
b.	Que la información sea remitida oportunamente.
c.	Que me envíen las notificaciones oportunamente.
d.	Que la información que me envíen sea eficaz.
e.	Que la información sea remitida a mi correo electrónico.
f.	Que el instructivo sea claro y preciso.
<b>3.</b>	<b>¿Qué tipo de servicio escogería usted?</b>
a.	Un sistema informático de fácil acceso.
b.	Poder tener acceso al sistema informático todo el tiempo.
c.	Cumplimiento de plazos establecidos.
d.	Que no tenga costo.
e.	Calidad de atención.
f.	Servicio oportuno y ágil.
g.	Mayor plazo en cada fase
<b>4.</b>	<b>Quejas sobre el sistema de selección de personal (Si ya usó el servicio)</b> <b>¿Cuáles son sus quejas en el servicio brindado por el sistema de selección de personal?</b>
a.	Me enviaron la notificación al spam de mi correo electrónico.
b.	No pude ingresar al sistema informático.
c.	He perdido mi clave de ingreso al sistema informático.
d.	Me dijeron que se cumplirían las fechas establecidas en el cronograma y no fue así.
e.	Me confirmaron que publicarían cada fase del proceso en la página web de la institución.
f.	Me calificaron mal: requisitos, méritos, pruebas teóricas, pruebas psicológicas, pruebas prácticas.

## ANEXO E- Propuesta de Valor

 <b>CONSEJO DE LA JUDICATURA</b> <b>PROPUESTA DE VALOR DE LA UNIDAD DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>A)</b>	<b>Cuál es el compromiso de la Unidad de Selección de Personal de la Dirección Nacional de Talento Humano?</b>
-	Reclutar al personal más idóneo y que cumplan con los requisitos establecidos en el concurso, para que las autoridades seleccionen al mejor candidato
<b>B)</b>	<b>Cuál es la razón de ser de la institución?</b>
-	tecnológicos, para optimizar la administración de justicia y los servicios que ofrece en beneficio de los usuarios, en el marco de la ética y la transparencia
<b>C)</b>	<b>Cómo pretende satisfacer las necesidades de los postulantes?</b>
-	Realizando los procesos de reclutamiento y selección conforme lo dispongan los reglamentos e instructivos que garanticen la transparencia, agilidad y eficiencia en el proceso
-	hogar.
-	Que la presentación de los documentos no tenga costo (antes tenían que ser notarizados)
-	Estableciendo un call center que permita estar en contacto continuo con los postulantes y poder absolver sus inquietudes de manera inmediata
-	Cumpliendo con los tiempos establecidos en el cronograma
-	Brindando un ambiente ameno, amable y cordial al postulante
<b>D)</b>	<b>Cuál es la dimensión de la calidad centrada en el servicio?</b>
-	Garantía en la transparencia del proceso
-	Flexibilidad en el servicio
-	Cumplimiento en los tiempos establecidos en el cronograma
<b>E)</b>	<b>Cuál es la cadena de valor actual?</b>
-	La Unidad de Selección de Personal, inicialmente no tuvo una cadena de valor definida
<b>F)</b>	<b>¿Cuáles son los procesos críticos que generan el servicio?</b>
-	Convocatoria
-	Reclutamiento
-	Calificación
-	Impugnación
<b>G)</b>	<b>¿Cómo está establecida la meta de los procesos críticos?</b>
-	A través de Indicadores de Gestión (antes no se contaba)
<b>H)</b>	<b>Qué se le ofrece la cliente?</b>
-	Reglamento e instructivo del proceso
-	Cumplimiento con los tiempos establecidos en el cronograma
-	Transparencia en el proceso
-	Celeridad en el proceso
-	Información oportuna y confiable
-	Asistencia para el manejo del sistema informático
<b>I)</b>	<b>Cómo lo logrará?</b>
-	Brindando información clara, precisa y oportuna, a través de diferentes medios de comunicación, en la página web institucional y de manera personalizada; capacitando al personal responsable del proceso en la ejecución de las herramientas técnicas que norman el proceso, de manera que todo lo anteriormente mencionado se
<b>J)</b>	<b>¿Cómo monitorea el desempeño de la Unidad de Selección de Personal?</b>
-	resultados.
<b>K)</b>	<b>¿De qué Indicadores dispone?</b>
-	eficiencia y eficacia
<b>L)</b>	<b>ENUNCIADO DE LA PROPUESTA DE SERVICIO</b>
-	Convocar, reclutar, calificar y seleccionar personal, conforme lo dispongan reglamentos e instructivos que garanticen la transparencia, agilidad y eficiencia en el proceso, cumpliendo con los tiempos establecidos en el cronograma, brindando un trato amable, atención oportuna y eficaz en la información que se proporcione



MANUAL DE PROCESOS						
		CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA				
		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
PROCESO:		CÓDIGO:				
SUBPROCESO:		CÓDIGO:			HOJA #	
OBJETIVO:						
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACION	PRODUCTOS	CLIENTES	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO





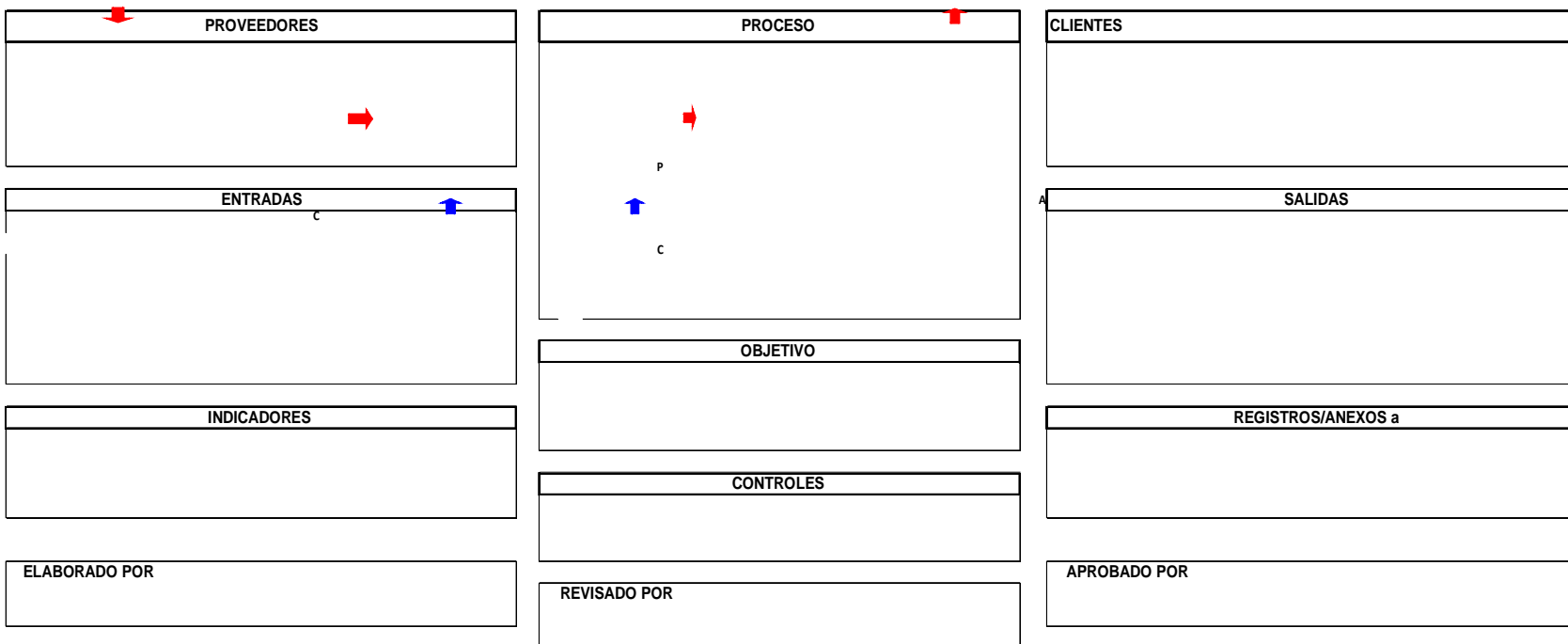


**DESCRIPCION DEL PROCESO  
CONSEJO DE LA JUDICATURA**

PROCESO	CÓDIGO:	EDICION No.00
SUBPROCESO	CÓDIGO:	
PROPIETARIO DEL PROCESO : Unidad de Selección de personal	REQUISITO DE LA NORMA:	FECHA
ALCANCE:		



RECURSOS	
FISICOS Sala de reuniones, computador TECNICOS Equipos de oficina	ECONOMICOS: RRHH : Secretarios,



**ANEXO G – Descripción de Actividades**  
**(Magnético)**

**ANEXO H – Caracterización de Procesos  
(Magnético)**

**ANEXO I - Diagramación de los Procesos  
(Magnético)**

**ANEXO J – Análisis del Valor Agregado de los Procesos  
(Magnético)**

**ANEXO K – Descripción de Procesos**  
**(Magnético)**

**ANEXO L – Instructivo**

**RESOLUCIÓN No. 06-2010**