

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ADMINISTRADORA DE RECURSOS HUMANOS (UATH), SEGÚN REQUERIMIENTOS LEGALES, PARA LOS REPARTOS DEL SECTOR COMANDO GENERAL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS MEDIANTE EL BALANCED SCORE CARD (BSC).

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)

ING. MILTON RAMIRO CANDO VILLAMARIN

miracavil@yahoo.com

Director: Ing. Jaime Cadena Echeverría

jaime.cadena@epn.edu.ec

DECLARACIÓN

Yo, Milton Ramiro Cando Villamarín, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Milton Ramiro Cando Villamarín

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Milton Ramiro Cando Villamarín, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena Echeverría

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y la inteligencia necesaria para superar las adversidades; a mi Mamá y hermanos quienes con su apoyo y sobretodo paciencia han estado a mi lado; al Ing. Jaime Cadena Echeverría, por compartir sus experiencias y enseñanzas constituyéndose en el maestro y guía para el desarrollo y culminación del presente trabajo.

También quiero agradecer a mis compañeras y compañeros, con quienes compartí el aula de clases y también grandes experiencias durante la maestría de Gerencia Empresarial.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi madre y hermanos, quienes con su paciencia, comprensión y apoyo incondicional me han ayudado a alcanzar esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	xi	
LISTA DE TABLAS	xiii	
LISTA DE ANEXOS	xv	
RESUMEN	xvi	
ABSTRACT	xvii	
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	LA FUERZA NAVAL	1
1.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	6
1.2.1	MISION	6
1.2.2	VISION	6
1.2.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	6
1.2.4	PROGRAMAS EN EJECUCIÓN	7
1.2.4.1	Programa de Fortalecimiento del Poder Naval	7
1.2.4.2	Programa de Desarrollo Institucional	8
1.2.4.3	Programa de Apoyo al Desarrollo Nacional	8
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUERZA NAVAL	8
1.4	EL SECTOR COMANDO GENERAL	12
1.5	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
1.5.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.5.2	OBJETIVO GENERAL	20
1.5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.6	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	20
2	MARCO TEÓRICO	21
2.1	GESTIÓN DE PROCESOS	21
2.1.1	QUÉ ES UN PROCESO: LÍMITES Y ELEMENTOS	21
2.1.1.1	Qué es un proceso?	21
2.1.1.2	Límites de un proceso	22
2.1.1.3	Elementos de un proceso	22
2.1.2	GESTIÓN POR PROCESOS	24

2.1.3	GESTIÓN DE PROCESOS.....	26
2.1.3.1	La Gestión de un Proceso: Etapas	26
2.1.4	TIPOS DE PROCESOS	27
2.1.4.1	Procesos de Dirección	28
2.1.4.2	Procesos Operativos	28
2.1.4.3	Procesos de Apoyo.....	29
2.1.4.4	Procesos de Gestión.....	29
2.1.5	AGRUPACIÓN POR NIVELES DE PROCESOS.....	29
2.1.6	DISEÑO DE PROCESOS.....	30
2.1.6.1	Mapa de procesos	32
2.1.6.2	Diagrama de flujo funcional.....	33
2.1.6.2.1	Símbolos estándares para el diagrama de flujo.....	33
2.1.6.2.2	Diagrama de flujo funcional	35
2.1.6.3	Proceso vs procedimiento	36
2.2	HERRAMIENTAS PARA MEJORAR PROCESOS	37
2.2.1	HERRAMIENTAS NO ESTADÍSTICAS.....	38
2.2.2	HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS.....	39
2.2.2.1	La encuesta personal.....	39
2.2.3	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ADECUADO DE UNA MUESTRA	41
2.2.4	ESCALA DE MEDICIÓN PARA LAS ENCUESTAS	42
2.3	INDICADORES DE GESTIÓN.....	45
2.3.1	DEFINICIONES	45
2.3.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	46
2.3.3	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES.....	47
2.3.3.1	Indicadores de eficiencia	48
2.3.3.2	Indicadores de eficacia	48
2.3.3.3	Indicadores de efectividad.....	49
2.3.4	FORMULACIÓN DE INDICADORES	49
2.3.4.1	Elementos de los indicadores	49
2.3.4.2	Construcción de indicadores	50
2.3.4.3	Ficha técnica para indicadores	52
2.4	LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	54
2.4.1	CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	55

2.4.2	OBJETIVOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	56
2.4.3	NUEVOS PAPELES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	56
2.4.4	LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO .	58
2.4.4.1	Evolución de la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano	58
2.4.4.2	La gestión del talento humano en el servicio público ecuatoriano	60
2.4.4.3	Funciones de la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano	61
2.4.4.4	Procesos de la gestión del talento humano en el Ecuador	63
2.5	NORMA TÉCNICA PARA EL DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGANICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.....	66
2.6	NORMA TÉCNICA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL.....	70
2.7	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL / BALANCED SCORECARD (BSC).....	74
2.7.1	INTRODUCCION	74
2.7.2	¿QUE ES UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	75
2.7.2.1	El cuadro de mando integral como sistema para medir	76
2.7.2.2	El cuadro de mando como sistema de gestión estratégica	76
2.7.2.3	El cuadro de mando como herramienta de comunicación	78
2.7.3	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	78
2.7.4	CAUSA - EFECTO Y MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	81
2.7.5	EL CUADRO DE MANDO DENTRO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	83
2.7.6	EL CUADRO DE MANDO DEL RECURSO HUMANO.....	84
2.7.6.1	La arquitectura de Recursos Humanos como activo estratégico.....	84
2.7.6.2	Construcción del cuadro de mando de RRHH	87
2.7.6.3	Ventajas del Cuadro de mando de RRHH	88
2.8	HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS PARA PROCESOS Y BALANCED SCORECARD	89
2.8.1	QPR PROCESS GUIDE	90
2.8.1.1	Caracterización de los procesos en el QPR Process Guide	91
2.8.2	QPR BALANCED SCORECARD.....	96

2.8.2.1	Estructuración de los elementos del BSC en el QPR.....	96
2.8.2.2	Parametrización de los indicadores.....	98
2.8.2.3	Visualización de los resultados del BSC-QPR.....	100
3	METODOLOGÍA.....	102
3.1	ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO GENERAL.....	102
3.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO.....	102
3.1.1.1	Misión de la UATH sector comando	103
3.1.1.2	Valores	103
3.1.1.3	Objetivos estratégicos de la UATH del Sector Comando General.....	105
3.1.1.4	Determinación de las responsabilidades de la UATH	105
3.1.2	DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA UATH SECTORIAL	107
3.1.2.1	Levantamiento de la Información	108
3.1.2.2	Diagramación de Procesos	110
3.1.2.2.1	Caracterización de los procesos	112
3.1.2.2.2	Manual de Procesos de la UATH del Sector Comando	114
3.2	ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO PARA LA UATH DEL SECTOR COMANDO	115
3.2.1	MAPA ESTRATÉGICO DE LA UATH DEL SECTOR	115
3.2.2	CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO DE LA UATH.....	117
3.2.2.1	Definición de Indicadores de la UATH Sectorial.....	118
3.2.2.2	Formulación de las metas para los indicadores	121
3.2.2.3	Semaforización de los indicadores.....	122
3.2.2.4	Definición de las Acciones Estratégicas	123
3.2.3	ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA Y DIMENSIONAMIENTO DE LA MUESTRA PARA EL PERSONAL DEL SECTOR COMANDO.....	124
3.2.4	DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS HACIA LOS PROCESOS.....	125
3.2.4.1	Estructuración del cuadro de control de procesos.....	128
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES	130
4.1	IMPLANTACIÓN DE LA UATH	130
4.2	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA UATH	136
4.3	EVALUACIÓN DEL BSC DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO... 138	

4.3.1	PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS DEL BSC DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO	139
4.3.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL USUARIO DE LA UATH	141
4.3.2.1	Escala de medida	141
4.3.2.2	Tabulación de los datos	143
4.3.2.3	Resultados de la encuesta	143
4.3.3	RESULTADOS DEL BALANCED SCORECARD.....	149
4.3.4	SEGUIMIENTO EN EL QPR.....	156
4.3.4.1	Estructuración de los elementos del BSC de la UATH en el QPR BSC.....	156
4.3.4.2	Parametrización de los indicadores de la UATH.....	157
4.3.4.3	Visualización de los resultados del BSC-QPR de la UATH	158
4.4	DISCUSIONES	159
5	PROPUESTA DE MEJORAS.....	164
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
6.1	CONCLUSIONES	166
6.2	RECOMENDACIONES	168
	REFERENCIAS	171
	ANEXOS	175

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Corbetas misileras de la Fuerza Naval.....	3
Figura 2 – Submarino de la Fuerza Naval.....	3
Figura 3 – Avión de la Fuerza Naval.....	4
Figura 4 – Lancha Guardacostas.....	5
Figura 5 - Infantes de marina, al fondo vehículos de asalto anfibios.....	5
Figura 6 – Objetivo de Gobierno y su vinculación con objetivos Institucionales.....	7
Figura 7 – Organigrama de la Fuerza Naval.....	10
Figura 8 - Repartos que conforman el Sector Comando General.....	14
Figura 9 – Análisis esquemático de un problema.....	16
Figura 10 – Contexto de un proceso.....	22
Figura 11 – Estructura de proceso.....	23
Figura 12 – Flujo de trabajo horizontal versus organización vertical.....	24
Figura 13 – Cómo se gestiona un proceso.....	27
Figura 14 – Niveles de procesos.....	30
Figura 15 – Mapa de los procesos de Logística, S.A.....	32
Figura 16 – Diagrama de flujo de movimiento de personal.....	36
Figura 17 – Método de los 3 por qué.....	39
Figura 18 – Clasificación de los indicadores de acuerdo a su naturaleza.....	48
Figura 19 – Componentes básicos de un indicador.....	51
Figura 20 – Modelo de ficha de técnica de indicador.....	53
Figura 21 – El Cuadro de mando integral soluciona cuestiones empresariales fundamentales.....	75
Figura 22 – ¿Qué es el cuadro de mando integral?.....	76
Figura 23 – Las perspectivas de análisis.....	79
Figura 24 – Modelo del balanced scorecard.....	80
Figura 25 – Marco del BSC.....	82
Figura 26 – El BSC es un paso dentro del proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea.....	84
Figura 27 – La arquitectura estratégica de RRHH.....	85
Figura 28 – Pantalla de QPR Process Guide.....	91

Figura 29 – Navegador del QPR Process Guide.	91
Figura 30 – Creación de un Ítem Organizacional.....	92
Figura 31 – Ingreso de información en el Ítem Organizacional.....	93
Figura 32 – Ingreso de plazas y puestos.....	93
Figura 33 – Cuadro de Diálogo de Recursos.....	94
Figura 34 – Cuadro de Diálogo de un Proceso.....	94
Figura 35 – Vinculación de documentos a un proceso.....	95
Figura 36 – Pantalla de trabajo del QPR-BSC.	96
Figura 37 – Estructuración del BSC en el QPR.....	97
Figura 38 – Estructuración del mapa estratégico en QPR.....	98
Figura 39 – Estructuración de los periodos de medición para indicadores en QPR.....	98
Figura 40 – Definición de nivel de alarmas y semaforización de indicadores en el QPR..	99
Figura 41 – Visualización de un BSC en el QPR.....	100
Figura 42 – Visualización de resultados en el portal QPR.....	100
Figura 43 – Visualización grafica de resultados en el portal QPR.....	101
Figura 44 – Cuadro de Diálogo de una “Tarea”.	112
Figura 45 – Ingreso de Unidad Administrativa.....	113
Figura 46 – Cuadro de Diálogo de un Proceso.....	114
Figura 47 – Ingreso de Ítem Organizacional.....	114
Figura 48- Estructura de las perspectivas del BSC de la UATH.....	117
Figura 49 – Carga de trabajo por proceso para servidores públicos.....	130
Figura 50 – Carga de trabajo por proceso para personal militar.	131
Figura 51– Área inicial del Dpto. de Personal de ESNAQI.....	135
Figura 52 – Área asignada a la UATH del Sector Comando.....	135
Figura 53 – Cronograma de la reestructura en la Fuerza Naval.....	137
Figura 54 – Ponderación de las perspectivas del BSC.....	139
Figura 55 – Resultados generales de la encuesta.....	144
Figura 56 – Datos de la dimensión “Elementos Tangibles”.....	145
Figura 57 – Datos de la dimensión “Empatía”.	146
Figura 58 – Datos de la dimensión “Confiabilidad”.....	147
Figura 59 – Datos de la dimensión “Capacidad de Respuesta”.....	148
Figura 60 - Datos de “Tiempo de Respuesta”.	148
Figura 61 - Datos de “Aspectos a Mejorar”.	149

Figura 62- Datos de “Calidad de servicio de la UATH”.....	150
Figura 63 - Datos de accidentes por Sector-2010.....	152
Figura 64 – Estructuración del BSC de la UATH Sector Comando.	156
Figura 65 – Mapa estratégico de la UATH en el QPR.....	157
Figura 66 – Parametrización de un objetivo de la UATH en el QPR-BSC.....	158

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Lista preliminar de elementos.....	16
Tabla 2 - Elementos no pertinentes.....	17
Tabla 3 - Elementos de probable pertinencia.....	18
Tabla 4 - Símbolos estándares para diagramar procesos.....	34
Tabla 5 - Procedimientos vs procesos.....	37
Tabla 6 – Modalidades de encuesta personal.....	40
Tabla 7 – Herramientas estadísticas y no estadísticas para mejorar procesos.....	40
Tabla 8 – Coeficiente Z y niveles de confianza.....	42
Tabla 9 – Ejemplo de Escala de Likert.....	43
Tabla 10 – Ejemplo para obtener el promedio de la escala de Likert.....	44
Tabla 11 - Aplicación de los indicadores.....	51
Tabla 12 – Socios de la organización.....	54
Tabla 13 – Nuevos roles de la función de Recursos Humanos.....	57
Tabla 14 - Las nuevas características de la ARH.....	58
Tabla 15 - Líneas de autoridad y responsabilidad.....	69
Tabla 16 – Codificación de los niveles de los procesos.....	111
Tabla 17 – Opciones para Íem Organizacional.....	113
Tabla 18 – Codificación de Objetivos e indicadores.....	117
Tabla 19 – Indicadores de los Objetivos de la UATH.....	119
Tabla 20 – Metas para los indicadores de la UATH.....	122
Tabla 21 – Colores para los indicadores de la UATH.....	123
Tabla 22 – Escala para valoración de las preguntas de la encuesta.....	124
Tabla 23 – Personal del Sector Comando.....	125
Tabla 24 – Ponderación de los subprocesos de la UATH Sector Comando.....	127

Tabla 25 – Priorización de procesos de la UATH.	128
Tabla 26 – Componentes del cuadro de mando por procesos	129
Tabla 27 – Carga de trabajo para los procesos de servidores públicos.	131
Tabla 28 – Carga de trabajo para los procesos de personal militar.	132
Tabla 29 – Distribución de los procesos hacia las unidades administrativas.	134
Tabla 30 – Cuadro de mando de procesos críticos de la UATH.	136
Tabla 31 – Ponderación de objetivos estratégicos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.	140
Tabla 32 – Ponderación de objetivos estratégicos y perspectivas del BSC.....	140
Tabla 33 – Obtención del promedio de valores tabulados.....	141
Tabla 34 – Rangos para las opciones de las preguntas.....	142
Tabla 35 – Criterios de las Instituciones Visionarias.	142
Tabla 36 – Valores alcanzados para la calidad de servicio de la UATH.....	150
Tabla 37 – Ponderación de los procesos críticos de la UATH.	151
Tabla 38– Avance en entrega de productos de los procesos críticos de la UATH.....	152
Tabla 39– Accidentes 2011-2012 en Repartos del Sector Comando.	153

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	Mapa de Procesos de la Fuerza Naval	176
ANEXO B	Alineamiento estratégico de la UATH del Sector Comando General	177
ANEXO C	Matriz para levantamiento de la información	178
ANEXO D	Información de los procesos de la UATH del Sector Comando General	179
ANEXO E	Manual de Procesos de la UATH del Sector Comando General	180
ANEXO F	Mapa Estratégico de la UATH del Sector Comando General.....	181
ANEXO G	Matriz de BSC de la UATH del Sector Comando General	182
ANEXO H	Matriz de Indicadores de la UATH del Sector Comando.....	183
ANEXO I	Planes de Acción de la UATH	184
ANEXO J	Formulario para encuesta de la UATH	185
ANEXO K	Matriz de despliegue de Objetivos hacia los Procesos	186
ANEXO L	Matriz de correlación	187
ANEXO M	Cuadro de mando por proceso	188
ANEXO N	Estructura Organizacional de la UATH.....	189
ANEXO O	Organigrama Posicional de la UATH.....	190
ANEXO P	Datos de cursos para el Sector Comando	191
ANEXO Q	Formato para el seguimiento de indicadores	192
ANEXO R	Ponderación de las perspectivas del BSC de la UATH del Sector Comando General.....	193
ANEXO S	Resultados del BSC de la UATH del Sector Comando General.....	194
ANEXO T	Seguimiento de los indicadores de la UATH del Sector Comando General..	195
ANEXO U	BSC de la UATH del Sector Comando en el QPR.....	196
ANEXO V	Reportes QPR para el BSC de la UATH del Sector Comando	197
ANEXO W	Propuesta de procesos y actividades para Seguridad y Salud Ocupacional .	198

RESUMEN

Esta tesis expone una metodología para definir, estructurar e implantar una Unidad Administradora de Talento Humano (UATH) considerando la norma vigente. La normativa hace énfasis en la filosofía de procesos debido a que el gobierno se ha empeñado en ofrecer servicios de calidad y calidez, esta filosofía permite a su vez la medición y mejora continua de los procesos lo que facilita la obtención de mejores servicios y productos al menor costo posible.

La tesis comprende una Introducción en la que se realiza una descripción de la Fuerza Naval su direccionamiento estratégico, objetivos y su estructura organizacional, con lo cual se da un contexto para el Sector Comando y la administración del talento humano.

El Marco Teórico comprende los temas en los cuales se sustenta el desarrollo de la tesis es decir se trata sobre temas como la gestión por procesos, herramientas de mejora, recursos humanos, indicadores, normativa vigente y las herramientas informáticas aplicadas para la estructuración de los procesos y evaluación del BSC.

En el capítulo denominado Metodología se describe los pasos dados en la estructuración de la UATH, el diseño de procesos, dimensionamiento del número de personas necesarias para ejecutar los procesos, definición de indicadores así como del cuadro de mando para la evaluación de la ejecución de los objetivos de la UATH.

En la parte final se realiza las discusiones sobre el trabajo realizado así como la propuesta de mejoras para la UATH planteadas en base a las mediciones así como en la normativa vigente.

Palabras clave: Procesos, Gestión por procesos, Cuadro de Mando, BSC.

ABSTRACT

This thesis aims to explain a methodology about definition, organization and implantation a Human Talent Administration Unit (HTAU) keeping current regulations in mind. Current regulations place an emphasis on the processes philosophy because of government insists on quality and warmth services. The process philosophy allows to measure and continuous improvement of the processes, this philosophy allows getting best and cheap products and services.

This thesis includes an Introduction which explains about Navy, its strategic direction, objectives and the organization structure, this introduction gives a context about Commando Sector and the human resources administration.

The framework includes topics which support the development of the thesis, the framework consider topics such as: process management, improvement tools, human talent, indicators, current regulation and the computer application required to structure processes and the BSC evaluation.

The chapter denominated Methodology describes the steps that were given to structure the HTAU, processes designed and definition about people necessary to execute processes, indicators definition and the balanced scorecard necessary to evaluate the execution of the HTAU objectives.

At the end are presented the discussions about this work and the suggestion to improve the HTAU, the suggestions are supported in the measurements and current regulations.

Keywords: Processes, Processes Management, Balanced Scorecard.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 LA FUERZA NAVAL

La Fuerza Naval tiene su nacimiento el 3 de noviembre de 1832, mediante decreto del Congreso Constitucional del Ecuador en el cual establece que la Marina Militar se llamara Departamento Marítimo del Ecuador en vez de la antigua denominación de Apostadero de Guayaquil.

La Fuerza Naval del Ecuador, es una rama de las Fuerzas Armadas del Ecuador, responsable en tiempos de guerra de salvaguardar la soberanía marítima del Ecuador y en tiempos de paz es responsable de controlar las actividades ilícitas como el contrabando de combustibles, migración ilegal, pesca ilegal, tráfico de drogas entre otros.

En la actualidad el marco legal para las Fuerzas Armadas es Ley Orgánica de Defensa Nacional, en cuyo Art. 2 señala: “Las Fuerzas Armadas, como parte de la fuerza pública, tienen la siguiente misión:

- a) Conservar la soberanía nacional;
- b) Defender la integridad, la unidad e independencia del Estado; y,
- c) Garantizar el ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho.

Además, colaborar con el desarrollo social y económico del país; podrán participar en actividades económicas relacionadas exclusivamente con la defensa nacional; e, intervenir en los demás aspectos concernientes a la seguridad nacional, de acuerdo con la ley.”

Para el cumplimiento de las atribuciones por ley conferidas la Fuerza Naval se encuentra distribuida en Repartos preferentemente en el Litoral así como también en la Región Amazónica e Insular, teniendo su Comando General en el complejo del Ministerio de Defensa.

Para desarrollar capacidades operacionales necesarias para la defensa de la soberanía e integridad territorial en los espacios acuáticos del país y desempeñar las atribuciones conferidas por ley, la Fuerza Naval ha configurado su estructura considerando cinco áreas de acción en las que actúa:

- a. *La de superficie*,¹ está conformada por los buques de combate en superficie, con capacidades para cumplir operaciones antisuperficie, antisubmarina, antiaérea y contracosta, contando la mayoría de ellas con el apoyo de helicópteros embarcados. Son buques esenciales para constituir fuerzas o grupos de tarea para el ejercicio del control del mar, en cumplimiento de sus misiones constitucionales. Hacen parte de esta fuerza también unidades auxiliares de apoyo logístico, que permiten mantener el esfuerzo operacional del poder naval en caso de conflicto o guerra, mientras en época de paz, además de realizar esta tarea fundamental, cumplen tareas de apoyo al desarrollo nacional y en bien de la comunidad, particularmente de aquella de la región insular. Esta fuerza constituye el núcleo principal de la Fuerza Operativa Naval, denominada históricamente "La Escuadra Naval", estructurada con fines administrativos y operacionales en escuadrones conformados por unidades del mismo tipo o propósito común, de la siguiente manera:

- Escuadrón de Fragatas.
- Escuadrón de Corbetas.
- Escuadrón de Lanchas Misileras.
- Escuadrón de Auxiliares.

La Fuerza de Superficie está desplegada en los diferentes comandos operativos del Litoral ecuatoriano así como en el territorio Insular.

En la Figura 1 se presenta corbetas de la Fuerza Naval en maniobras militares.

¹interdefensa.argentinaforo.net Recuperado el 06 de febrero de 2012 de: <http://www.interdefensa.argentinaforo.net/t1161-unidades-de-la-marina-de-guerra-del-ecuador-mge>



Figura 1 – Corbetas misileras de la Fuerza Naval.
(<http://www.armada.mil.ec/corbetas>, 2012)

- b. Fuerza Submarina:² conformada por un Escuadrón de Submarinos con capacidades operativas para guerra antisuperficie, guerra antisubmarina, inteligencia operacional e incursiones anfibas.

En la Figura 2 se observa al SS-102 Huancavilca en maniobras militares.



Figura 2 – Submarino de la Fuerza Naval.
(<http://www.armada.mil.ec>, 2012)

- c. Fuerza Aeronaval,³ conformada por unidades de ala fija y rotatoria de diferentes tipos, que operan desde bases o puntos de despliegue estratégico en tierra o desde las plataformas de las unidades de superficie, con

²armada.mil.ec Recuperado el 15 de junio de 2013 de: <http://www.armada.mil.ec/plan-estrategico-de-las-ff.aa-2012-2021>

³Ibíd.

capacidades operativas para exploración aeromarítima, apoyo aéreo, transporte, lanzamiento trans horizonte antisuperficie, rebusca antisubmarina, búsqueda y rescate.

La Figura 3 presenta un Avión Casa perteneciente al Escuadrón Aeronaval.



Figura 3 – Avión de la Fuerza Naval.
(<http://www.armada.mil.ec/aviones>, 2012)

- d. *Cuerpo de Guardacostas*,⁴ conformado por unidades oceánicas, costeras y fluviales de superficie con capacidades operativas para el control del tráfico marítimo, control de pesca, contrabando y otras actividades ilícitas; seguridad para buques, puertos, vías marítimas y facilidades portuarias, control para la preservación del ambiente marino, control de buques, puertos, muelles y playas; búsqueda y rescate y defensa de costas.

La Figura 4 muestra una Lancha Guardacostas, empleada para ejercer la Autoridad Marítima.

⁴Ibíd.



Figura 4 – Lancha Guardacostas.
(<http://www.armada.mil.ec/lanchas>, 2012)

- e. *Fuerza de Infantería de Marina*,⁵ conformada por batallones operativos, con capacidades operativas para operaciones especiales, incursiones anfibia y defensa de costas.

En la Figura 5 se observa a Infantes de Marina en prácticas militares.



Figura 5 - Infantes de marina, al fondo vehículos de asalto anfibios.
(http://es.wikipedia.org/wiki/Armada_del_Ecuador, 2012)

⁵Ibíd.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Considerando los elementos legales y con el fin de contribuir al logro de los objetivos Nacionales, la Fuerza Naval ha estructurado su misión y visión de la siguiente manera:

1.2.1 MISION⁶

Alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del Poder Naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial; y al progreso socio-económico del país.

1.2.2 VISION⁷

Una Fuerza Naval lista para enfrentar a las amenazas y comprometida con el desarrollo de los Intereses Marítimos.

1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que ha definido la Fuerza Naval obedecen al marco legal que rige para las Fuerzas Armadas; así como también al alineamiento con los objetivos planteados en Plan Nacional del Buen Vivir, en el cuadro de la Figura 6 se muestra el objetivo del gobierno que corresponde a la Fuerza Naval y los Objetivos Estratégicos Institucionales.

⁶ armada.mil.ec Recuperado el 06 de febrero de 2012 de: <http://www.armada.mil.ec/mision-y-vision>.

⁷ Ibid.

GOBIERNO	FUERZA NAVAL
Garantizar la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración Latinoamericana	OEI No. 1 .- Incrementar y desarrollar las capacidades estratégicas y operacionales del Poder Naval, determinadas en el Concepto Estratégico Naval.
	OEI No. 2 .- Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas.
	OEI No. 3 .- Fortalecer el desarrollo institucional y la infraestructura tecnológica para una administración eficiente de la Fuerza Naval.
	OEI No. 4 .- Incrementar la seguridad y protección marítima, así como prevenir la contaminación de los espacios acuáticos.
	OEI No. 5 .- Participar en actividades económicas relacionadas con la defensa, contribuir al desarrollo nacional, fortalecer la investigación científica y proyectar los intereses marítimos y fluviales hacia la Cuenca del Pacífico, Amazonía y la Antártida.

Figura 6 – Objetivo de Gobierno y su vinculación con objetivos Institucionales.
(<http://www.armada.mil.ec/mision-y-vision>, 2012)

1.2.4 PROGRAMAS EN EJECUCIÓN

Para cumplir con los objetivos estratégicos la Fuerza Naval ha establecido tres programas que son los siguientes:⁸

1.2.4.1 Programa de Fortalecimiento del Poder Naval

Es un programa a largo plazo que contiene la planificación, programación y presupuesto de todos los proyectos para las nuevas adquisiciones, reemplazo y modernización de medios de la fuerza operativa, alistamiento operativo y desarrollo de bases, con el propósito de desarrollar capacidades operacionales necesarias para la defensa de la soberanía e integridad territorial en los espacios acuáticos del país. En función de los medios materiales, se deberá contar con los recursos humanos idóneos, formados, especializados, perfeccionados y capacitados en los niveles estratégico, operacional y táctico, para enfrentar las amenazas, riesgos, desafíos y preocupaciones del escenario actual y tendencial.

⁸[armada.mil.ec](http://www.armada.mil.ec) Recuperado el 06 de febrero de 2012 de: <http://www.armada.mil.ec/mision-y-vision>.

1.2.4.2 Programa de Desarrollo Institucional

La Fuerza Naval del Ecuador en su desarrollo como institución del Estado, se encuentra empeñada en modernizar su estructura organizativa, adaptándola a las normativas legales derivadas de la Constitución 2008; así como generar valor a través de la mejora o rediseño de los procesos; el desarrollo de conductas y comportamientos que mejoren la gestión y la hagan más transparente; desarrollando el potencial de su recurso humano, fortaleciendo el liderazgo en todos sus niveles; mejorando los sistemas de información gerencial y de toma de decisiones y a través de la promoción de la investigación científica. Para lograr estos grandes objetivos, en el Programa de Desarrollo Institucional se especifica la planificación, programación y presupuesto de todos los proyectos y actividades establecidos para alcanzar estas metas.

1.2.4.3 Programa de Apoyo al Desarrollo Nacional

Es un programa a corto y mediano plazo que contiene la planificación, programación y presupuesto de todos los proyectos y actividades que se originan de las acciones estratégicas definidas para el apoyo al desarrollo nacional, especialmente en el área de los espacios acuáticos y los intereses marítimos, en concordancia con las competencias y atribuciones de la Fuerza Naval.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUERZA NAVAL

Respecto a la Organización la Ley Orgánica de Defensa Nacional estipula lo siguiente:

Art. 26.- En cumplimiento del mandato constitucional, cada una de las Ramas de las Fuerzas Armadas deben desarrollar el poder militar para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación, a fin de alcanzar los objetivos derivados de la planificación estratégica militar.

Art. 27 Las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, están conformadas por:

- a) El Comando General de Fuerza;
- b) Los órganos de planeamiento y asesoramiento;
- c) Los órganos de control;
- d) Los órganos operativos;
- e) Los órganos técnico-administrativos;
- f) Los órganos de desarrollo; y,
- g) Los órganos de formación, investigación y perfeccionamiento.

La descripción de los anteriores organismos se cita en los artículos 28 y 29 de la Ley Orgánica de Defensa.

Art. 28.- Los Comandos Generales de Fuerza, son los órganos a través de los cuales el Comandante General ejerce el Comando y la administración de la respectiva Fuerza.

Art. 29.- Los órganos de planeamiento y asesoramiento; de control; operativos; técnico-administrativos; de desarrollo; y, formación, investigación y perfeccionamiento, se rigen por las disposiciones de las leyes, reglamentos e instructivos aplicables, según corresponda, y se conformarán y estructurarán de acuerdo a las necesidades de cada una de las Fuerzas.

De acuerdo a lo establecido en el Art. 27 de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, la Fuerza Naval ha establecido su organigrama estructural en el que se consideran los organismos previstos en la Ley y distribuidos en cuatro niveles: Directivo, Asesor, de Apoyo y Operativo. El organigrama se muestra en la Figura 7.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FUERZANAVAL

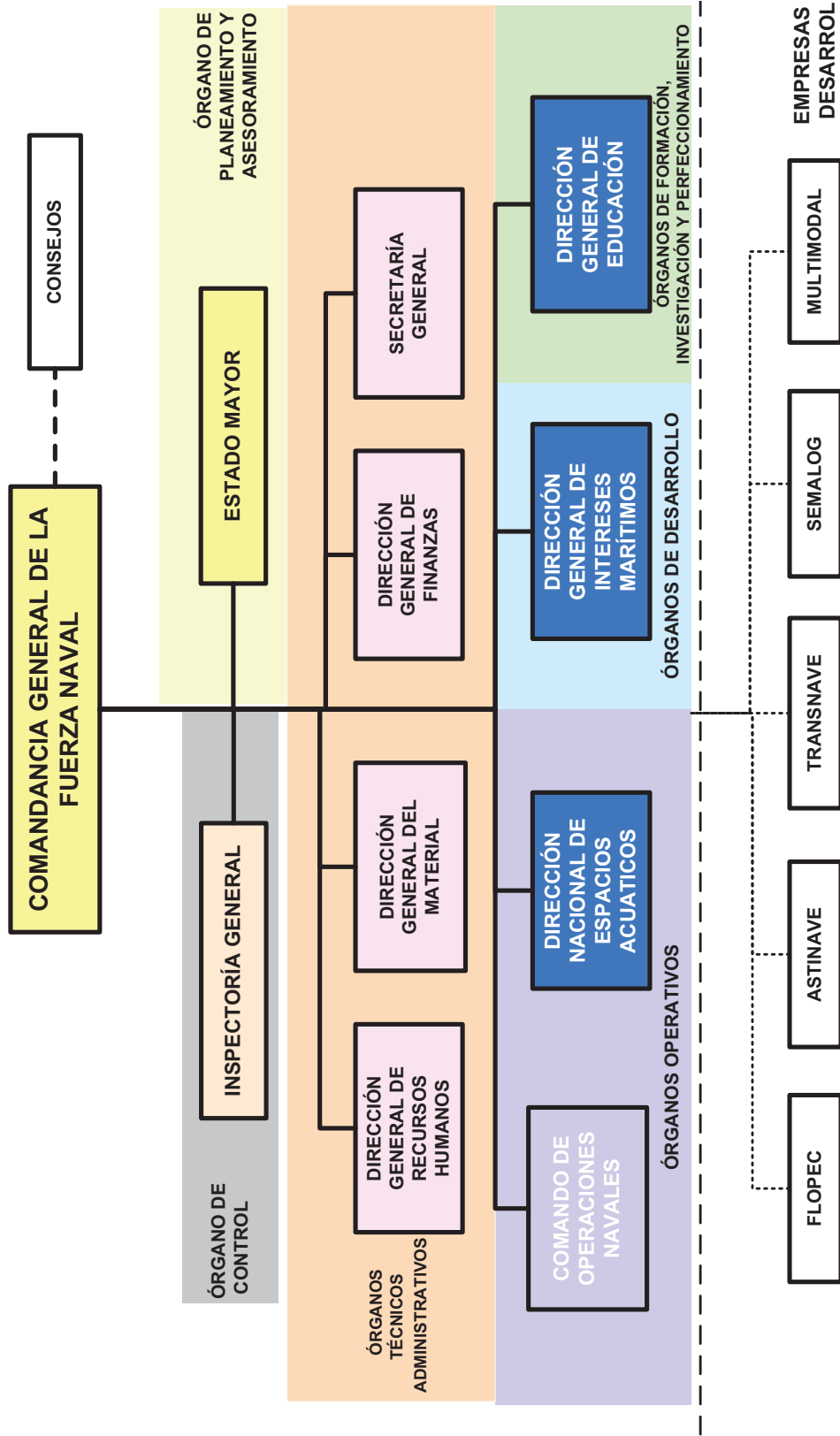


Figura 7 – Organigrama de la Fuerza Naval
(<http://www.armada.mil.ec/organigrama>, 2012)

En el organigrama de la Figura 7 se puede observar a las grandes unidades administrativas algunas de las cuales toman la denominación de Sectores, los grandes Repartos destinados a brindar apoyo en las áreas de planificación institucional, gestión documental, control interno, gestión financiera y otros, conforman el Sector Comando General, los Sectores de la Fuerza Naval son entonces los siguientes:

- a.** Sector Comando General
- b.** Sector Operativo
- c.** Sector del Material
- d.** Sector del Personal
- e.** Sector de Intereses Marítimos
- f.** Sector de los Espacios Acuáticos
- g.** Sector de Educación y Doctrina

A excepción del Sector Comando General, el resto de Sectores tienen una misión específica relacionada a su nombre, es así que el Sector Operativo es el principal debido a que aglutina a las Fuerzas Operativas (Superficie, submarinos, aviación e infantería), es la parte netamente militar.

El Sector del Material es responsable de brindar el mantenimiento a los buques y al material bélico y gestionar la logística para la Fuerza naval.

El Sector del Personal es el organismo responsable de la administración del talento humano en la Fuerza Naval es la Dirección General de Recursos Humanos (DIGREH), es el ente que representa a la Fuerza ante el Ministerio de Defensa y ante el Ministerio de Relaciones Laborales en el campo referente a la administración del Talento Humano.

El Sector de Intereses Marítimos es responsable de velar por el desarrollo e investigación marítima así como de generar la conciencia marítima en la población, el Sector de los Espacios Acuáticos ejerce la autoridad marítima en el mar y en los canales fluviales territoriales.

El Sector de Educación y Doctrina es responsable de generar los planes y programas de educación y capacitación para el personal militar y civil.

1.4 EL SECTOR COMANDO GENERAL

A diferencia de los otros, el Sector Comando General tiene la particularidad de estar integrado por Repartos que desempeñan funciones muy diferentes unos de otros, esto hace que esté relacionado con diversas responsabilidades que son principalmente de asesoría, control y apoyo para la institución, entre las actividades que se ejecutan dentro del Sector Comando están: gestión documental, finanzas, control de gestión, planificación estratégica y desarrollo organizacional, cada una de estas actividades son responsabilidad de un Reparto específico, siendo entonces los Repartos confortantes del Sector Comando los siguientes: Comando General, Estado Mayor, Inspectoría General, Dirección General de Finanzas, Dirección de Seguridad y Prevención de Accidentes, Secretaría General y la Estación Naval de Quito.

El *Comando General* es el Reparto desde el cual se emiten los lineamientos y disposiciones operativas y administrativas para la institución, parte del Comando es la Secretaría del Comando cuyas funciones son las de preparar y emitir políticas comunicacionales para la Fuerza así como de ser el vocero oficial en caso de crisis.

El *Estado Mayor de la Fuerza Naval* genera los lineamientos sobre la planificación estratégica y militar, promueve el desarrollo organizacional y asesora al Comandante General en áreas de su competencia.

La *Inspectoría General* es el organismo de control interno institucional, lleva a cabo las inspecciones de las actividades ejecutadas por todos los Repartos en las respectivas revistas financieras presupuestarias y de gestión.

La principal responsabilidad de la *Dirección General de Finanzas* es la de gestionar y administrar los recursos financieros asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas así como los generados por autogestión, además de llevar el control de los activos de larga duración de la institución.

La *Dirección de Seguridad y Prevención de Accidentes* es un Reparto de reciente creación debido a la importancia que se ha dado a esta área desde los altos estratos del actual gobierno, entre las responsabilidades asignadas a este Reparto es la de velar por la prevención de accidentes en el campo ambiental (contaminación), material y personal; también es responsable de la salud ocupacional del personal civil y militar.

Las responsabilidades de la *Secretaría General* son: apoyar en la gestión administrativa y documental, a este Reparto ingresan toda la documentación interna y externa sobre la cual se dan disposiciones desde la misma Secretaría General o se pone a conocimiento del Comandante General, además emite las normativa administrativa para el manejo documental, es decir, la estandarización de la gestión documental y de archivo.

La *Estación Naval de Quito* es el Reparto que brinda el apoyo logístico para el funcionamiento de la Comandancia General mediante la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados.

En la Figura 8 se señala la ubicación de los Repartos del Sector Comando General dentro del organigrama de la Fuerza naval.

REPARTOS DEL SECTOR COMANDO GENERAL

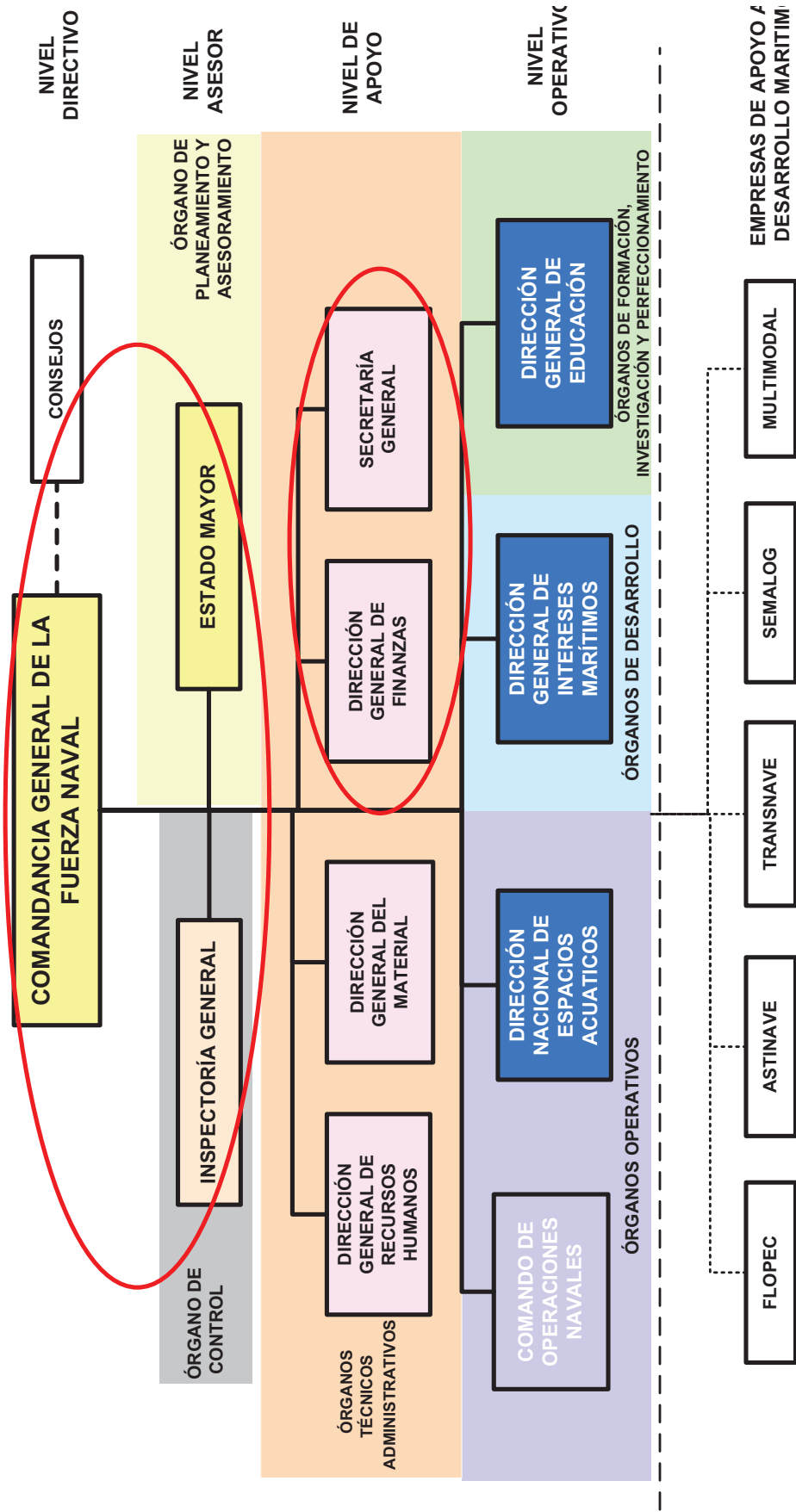


Figura 8 - Repartos que conforman el Sector Comando General
(modificado <http://www.armada.mil.ec/organigrama>, 2012)

1.5 ANALISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Según Deobold (1981):

Una situación problemática debe ser analizada mediante la ejecución de las siguientes tareas:

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
 2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
 3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
 4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
 5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
 6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
 7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
 8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.
- (pp. 149-150)

En la Figura 9 se muestra esquemáticamente las tareas a ejecutarse en el análisis de un problema. Siguiendo este esquema se puede realizar un análisis minucioso, eliminando ideas carentes de importancia y permitiendo encontrar los hechos y explicaciones que se relacionan con el problema.

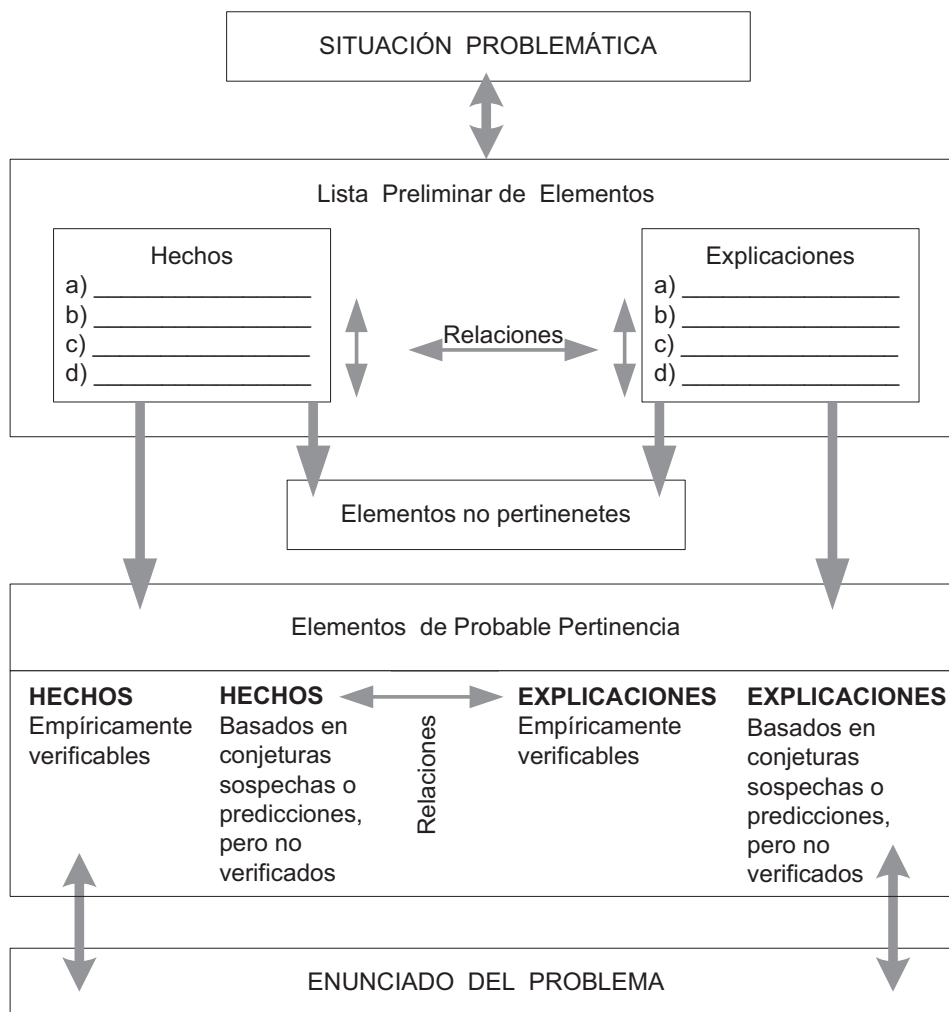


Figura 9 – Análisis esquemático de un problema.
(Deobold, 1981, pág. 150)

Aplicando la metodología descrita anteriormente al caso de estudio obtenemos la Tabla 1 - Lista preliminar de elementos, Tabla 2 - Elementos no pertinentes y Tabla 3 - Elementos de probable pertinencia.

Tabla 1 - Lista preliminar de elementos.

HECHOS	EXPLICACIONES
Incumplimiento de los requerimientos dados en la LOSEP.	La LOSEP especifica que las instituciones públicas deben contar con Unidades Administradoras del Talento Humano (UATH), que permita la aplicación de normativas del Ministerio de Relaciones Laborales, por lo que la Inspectoría General, entidad de Control Interno, ha emitido observaciones respecto a la conformación de la UATH.

Personal ubicado en puestos no concordante con su perfil.	Varias personas tienen asignadas actividades que no son acordes al puesto asignado en el nombramiento.
Unidad Administradora de Talento Humano para el Sector Comando no definida claramente	Algunos trámites se canalizan bajo responsabilidad de cada Reparto y otros a través del Dpto. de Personal de la Estación Naval de Quito.
Procesos para administración de personal no definidos	No están definidos los procesos que debe ejecutar la administración del talento humano
Responsables de administración de personal no afines con el perfil del puesto.	Los responsables de la administración del personal no tienen la especialización en recursos humanos.
Administración de personal dispersa en cada Reparto del Sector Comando General.	Los responsables de talento humano ejecutan acciones a conveniencia de cada Reparto.
Capacitación del personal no alineada a objetivos institucionales.	La capacitación es ejecutada a conveniencia del personal de cada Reparto
Ausencia de medición de impacto de decisiones sobre administración de personal	No se han definido indicadores para los procesos que se deben ejecutar en la Unidad Administradora de Recursos Humanos.
Desconocimiento de las actividades que se deben mejorar.	El desconocimiento de los procesos que se ejecutan en la administración del talento humano impide definir los aspectos que deben ser mejorados.
Desconocimiento de las actividades para posicionar estratégicamente a la UATH como un departamento estratégica.	Las acciones para la administración del talento humano no están alineadas al objetivo Institucional.
La administración del talento humano no toma decisiones en base a indicadores.	Ausencia de indicadores para la toma de decisiones.
Insatisfacción del cliente interno.	Debido a errores en la homologación varias personas fueron afectadas en la ubicación en los puestos.
Subutilización de los medios tecnológicos existentes.	El personal de tecnologías de la información está en capacidad de crear aplicativos que integren la administración del talento humano.

Elaborado por: Autor del proyecto, 2012.

Tabla 2 - Elementos no pertinentes.

Personal ubicado en puestos no concordante con su perfil.
Capacitación del personal no alineada a objetivos institucionales.
Desconocimiento de las actividades para posicionar estratégicamente a la UATH como un departamento estratégica.

Insatisfacción del cliente interno.
Subutilización de los medios tecnológicos existentes.

Elaborado por: Autor del proyecto, 2012.

Tabla 3 - Elementos de probable pertinencia.

HECHOS	EXPLICACIONES
Incumplimiento de los requerimientos dados en la LOSEP.	La LOSEP especifica que las instituciones públicas deben contar con Unidades Administradoras del Talento Humano (UATH), que permita la aplicación de normativas del Ministerio de Relaciones Laborales.
Unidad Administradora de Talento Humano para el Sector Comando no definida claramente	Algunos trámites se canalizan bajo responsabilidad de cada Reparto y otros a través del Dpto. de Personal de la Estación Naval de Quito.
Procesos para administración de personal no definidos	No están definidos los procesos que debe ejecutar la administración del talento humano
Responsables de administración de personal no afines con el perfil del puesto.	Los responsables de la administración del personal no tienen la especialización en recursos humanos.
Administración de personal dispersa en cada Reparto del Sector Comando General.	Los responsables de talento humano ejecutan acciones a conveniencia de cada Reparto.
Ausencia de medición de impacto de decisiones sobre administración de personal	No se han definido indicadores para los procesos que se deben ejecutar en la Unidad Administradora de Recursos Humanos.
Desconocimiento de las actividades que se deben mejorar.	El desconocimiento de los procesos que se ejecutan en la administración del talento humano impide definir los aspectos que deben ser mejorados.
La administración del talento humano no toma decisiones en base a indicadores.	Ausencia de indicadores para la toma de decisiones.

Elaborado por: Autor del proyecto, 2012.

1.5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante informes emitidos por la Inspectoría General, entidad de control interno de la Fuerza Naval, se ha indicado la necesidad de implementar la Unidad Administradora del Talento Humano (UATH) en el Sector Comando General de la Fuerza Naval, debido a que la ausencia de esta entidad ha provocado errores en

la homologación salarial y en la ubicación del personal de acuerdo a su perfil profesional o habilidades, esto ha causado reclamos a la Dirección General de Recursos Humanos (DIGREH) inclusive llegando a demandas judiciales en contra de la Fuerza Naval.

La mala aplicación de la normativa legal a los subsistemas que comprende el manejo de los servidores públicos ha causado inconformidad, mal ambiente laboral y por supuesto las demandas legales hacia la Fuerza como muestra existen casos en la Secretaria del Comando General y de la Secretaría General.

Para disminuir los efectos negativos de un mal manejo del personal, se debe implementar la unidad técnica con el personal profesional y capacitado que pueda resolver los problemas en la aplicación de la normativa legal vigente para los servidores públicos.

La administración correcta del talento humano comprende el análisis adecuado y profesional, apegado a la normativa vigente, de las evaluaciones, perfiles de puestos, aptitudes, actitudes del personal así como elaborar un adecuado plan de capacitación que permita elevar el nivel de productividad y desarrollo de la institución.

La implementación de la UATH permitirá el adecuado manejo y gestión del talento humano mediante procesos y procedimientos definidos, el establecimiento de procesos en la UATH permitirán su evaluación mediante la herramienta informática Quality Process and Results (QPR).

La implementación de la UATH será de beneficio para el personal civil y militar al contar con una estructura, procesos y procedimientos que faciliten su administración.

1.5.2 OBJETIVO GENERAL

Implantar la Unidad Administradora de Recursos Humanos (UATH), según requerimientos legales y administrativos, para los repartos del Sector Comando General y su evaluación de resultados mediante el balanced scorecard (BSC).

1.5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el fin de minimizar los hechos de probable pertinencia que se encuentran en la Tabla 3 se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Definir la función básica, atribuciones, responsabilidades genéricas para las UATH de la Fuerza Naval.
- Diseñar los procesos y la estructura organizacional para la UATH del Sector Comando.
- Determinar los recursos necesarios para la conformación de la UATH.
- Determinar los indicadores e incorporarlos al BSC para evaluar el funcionamiento de la UATH.
- Evaluar los resultados de los indicadores propuestos para los procesos de la UATH.
- Proponer mejoras luego de la medición de indicadores.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación busca demostrar que la implantación de la Unidad Administrativa de Talento Humanos (UATH) en el Sector Comando General de la Fuerza Naval permitirá un manejo profesional y ordenado de los subsistemas establecidos en la LOSEP, mientras que la definición de indicadores permitirá la medición de la gestión de la UATH.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DE PROCESOS

2.1.1 QUÉ ES UN PROCESO: LÍMITES Y ELEMENTOS

Para poder gestionar procesos, los conceptos y términos deben estar muy claros para que la interpretación dentro de la organización sea homogénea.

2.1.1.1 Qué es un proceso?

ISO 9000: 2005 define *proceso* como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Según Pérez, (2007) en su obra *Gestión por procesos* señala los siguientes conceptos:

Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo como valor como *“todo aquello que se aprecia o estima”* por el que lo recibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

Por **actividad** entendemos *“el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”*.

En este contexto podemos definir **sistema** como un *“conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”*. La definición mas

clásica y utilizada es *“conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”*

El contexto en el que está inmerso un proceso se muestra en la Figura 10.

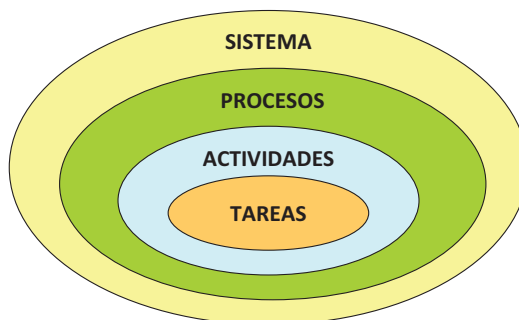


Figura 10 – Contexto de un proceso
(Pérez, 2007, pág. 50)

2.1.1.2 Límites de un proceso

Los límites describen los polos en la trayectoria del proceso: desde dónde arranca (límite inicial) y hasta dónde se va a llegar aplicando actividades (límite final). En procesos integrados también existen límites intermedios (Mora, 2003).

Según Mora (2003)

De manera general, para establecer los límites se debe responder a:

- ¿Cuál es la primera acción que se produce por la organización?
- ¿Cuál es el producto que se espera conseguir?

Las respuestas a estas preguntas establecen dos puntos clave del proceso: dónde se va a comenzar a producir la actividad y qué se espera obtener como aplicación de las actividades del proceso. (p.176)

2.1.1.3 Elementos de un proceso⁹

Todo proceso tiene tres elementos:

⁹ Pérez, José A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid, España: Esic Editorial. Págs. 54-56.

- a. Una **entrada** principal, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido, la entrada es un “producto” que proviene de un proveedor interno o externo.
- b. **Secuencia de actividades** propiamente dicha. Unos *factores*, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlas siempre bien a la primera.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, entradas necesarias o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un **sistema de control** conocido como indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

- c. Una **salida**, producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un “producto” que va destinado a un usuario interno o externo.

La entrada, salida, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que deben ser claros y conocidos para poder asignar responsabilidad pertinente. Los elementos de un proceso se muestran en la Figura 11.

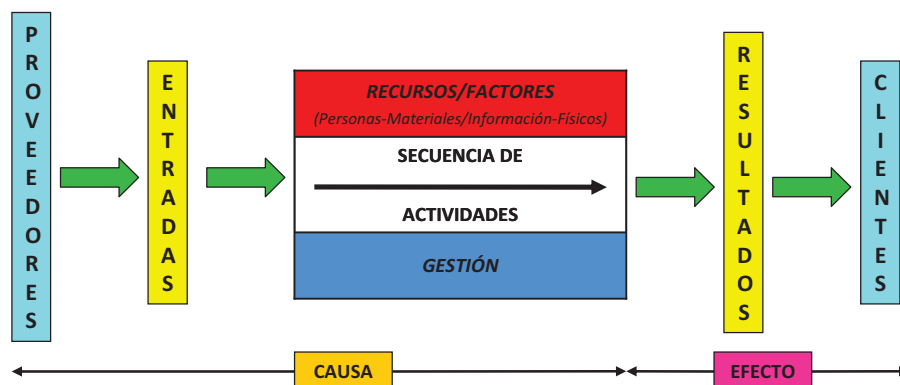


Figura 11 – Estructura de proceso
(Modificación de Ríos, 2010, pág. 18 y Pérez, 2007, pág. 51)

2.1.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Harrington (1993), indica que las empresas son diseñadas con una estructura vertical, es decir que está organizada en grupos de operación vertical, sin embargo el flujo de los procesos que se ejecutan en una empresa fluyen en forma horizontal, es decir atraviesan horizontalmente a la organización vertical, ver Figura 12, esta combinación genera vacíos y estimula la suboptimización lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso.

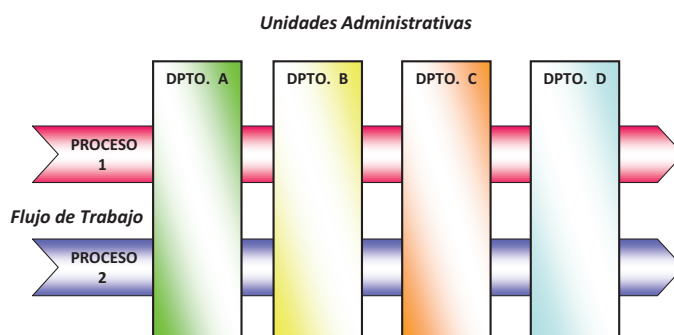


Figura 12 – Flujo de trabajo horizontal versus organización vertical
(Harrington, 1993, pág. 15)

Según Pérez (2009):

La Gestión por Procesos es un enfoque de gestión, es decir, una forma de ver la realidad y la empresa.

La tradicional gestión y estructura por departamentos ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece *la gestión por procesos*; además, este nuevo enfoque debe mejorar, como siempre, la eficacia de la empresa. (pp. 149-150)

En muchas ocasiones la gestión por procesos no progresa o inclusive fracasa debido a que las empresas caen en el eufemismo de “adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando

departamento por proceso;” para evitarlo, y ubicarlo como meta, vale la pena vincular la Gestión por procesos con la estrategia de la empresa.¹⁰

Fernández, (2003) menciona que “La gestión por procesos se fundamenta en la asignación a un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma mas radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizá transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre responsables funcionales” (p. 46).

Para acoger el modelo de la gestión por procesos es fundamental el convencimiento de la Dirección y su deseo de llevarlo adelante inclusive conociendo que se va a incurrir en gastos significativos en su implementación.

En el diseño de la gestión por procesos se pueden considerar entonces los siguientes pasos:¹¹

- Concienciar a la Dirección y obtener su aprobación.
- Obtener toda la información preliminar posible.
- Analizar los datos disponibles.
- Determinar los procesos o ciclos.
- Establecer la finalidad específica de cada proceso.
- Descomponer los procesos en subprocesos o funciones.
- Definir los factores claves para cada proceso y ponderarlos.
- Establecer los objetivos de control.
- Diseñar técnicas de control
- Evaluar el riesgo
- Definir la información necesaria y su circulación
- Preparar los procedimientos.

¹⁰ *Ibíd.* Pág. 111.

¹¹ Fernández, M. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos. Pág. 127. Recuperado el 26 de diciembre de 2011, de <http://books.google.com.ec/books>

2.1.3 GESTIÓN DE PROCESOS

2.1.3.1 La Gestión de un Proceso: Etapas¹²

- a. Asignar y comunicar la *misión* del proceso (el objeto), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad/funcionalidad, tiempo/servicio y costo del proceso, coherentes con las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.
Asegurar que el responsable del proceso comprende las restricciones existentes sobre los recursos.
- b. Fijar los *límites* del proceso. Definir entradas y salidas, proveedor (es) y cliente (s) o usuarios del producto (s).
- c. *Planificar* el proceso: graficarlo mediante un flujograma.
Elaborar la “Hoja de Procesos”, definir el equipo de Proceso y el sistema de control: herramientas y sistemas para la medición; indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de proceso, producto y cliente.
- d. Identificar, caracterizar y comprender las *interacciones* con el resto de procesos; Mapa de Procesos de Empresa como facilitador.
- e. Asegurar la disponibilidad de *recursos* físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso.
- f. Durante la etapa de *ejecución* del proceso, cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
- g. *Medición y seguimiento*. Recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso (control, auditoría, cuadro de mando, autoevaluación, etc.) con la frecuencia adecuada.

¹² Pérez, José A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid, España: Esic Editorial, Págs. 147-148.

Analizar los datos para convertirlos a información que permita tomar alguna de las siguientes alternativas:

- Acometer las correcciones pertinentes.
 - Si procede, proponer medidas correctoras y preventivas.
 - Industrializar, extrapolar o transversalizar a otros procesos las medidas adoptadas.
- h. Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso. Ocasionalmente se podrá realizar la reingeniería o mejora radical.

Las etapas de la gestión de un proceso se muestran en la Figura 13

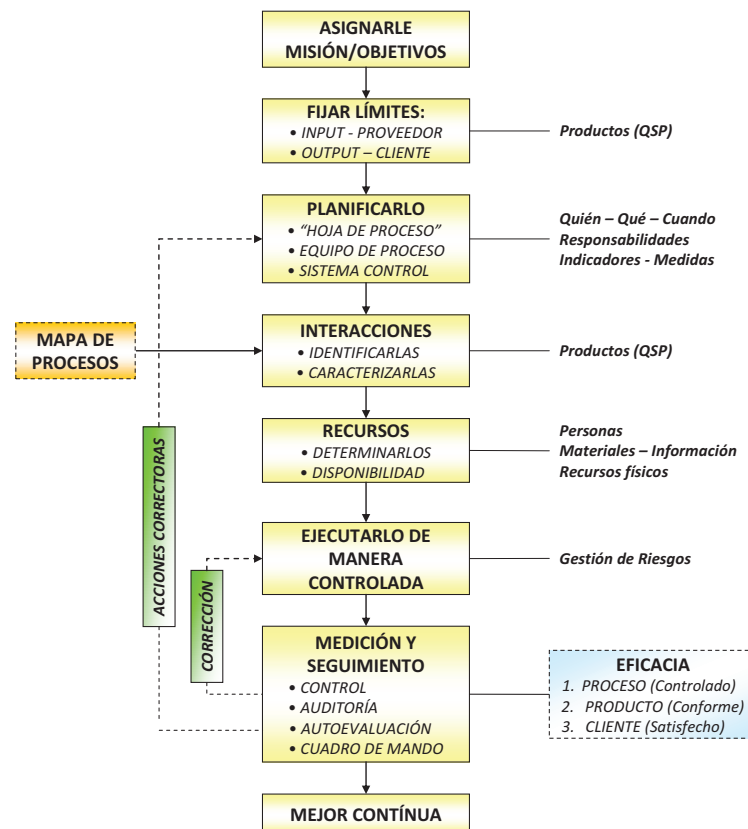


Figura 13 – Cómo se gestiona un proceso
(Pérez, 2010, pág. 149)

2.1.4 TIPOS DE PROCESOS

De acuerdo a Pérez (2010), los procesos se distinguen por su misión y se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Procesos de Dirección
- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo y
- Procesos de Gestión

2.1.4.1 Procesos de Dirección

Denominados también procesos gobernantes, son aquellos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el Directorio y/o la máxima autoridad.¹³

Por su misión se los considera de carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa (Pérez, 2010).

2.1.4.2 Procesos Operativos

También denominados procesos sustantivos, son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.¹⁴

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, son los que aportan un alto valor añadido y responsables de conseguir los objetivos de la empresa (Pérez, 2010).

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la **cadena de valor**, estos procesos por lo tanto empiezan y terminan con el cliente (Pérez, 2010).

¹³ Norma Técnica de Gestión de Procesos. Registro Oficial N° 501 del 28 de Julio del 2011

¹⁴ *Ibíd.*

2.1.4.3 Procesos de Apoyo

Denominados también procesos adjetivos, son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.¹⁵

Para Pérez (2010), “proporcionan las personas y recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos” (p.108).

2.1.4.4 Procesos de Gestión

“Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces” (Pérez, 2010, p. 109).

Se pueden considerar como procesos de apoyo horizontal, que sirven como fuentes de consulta y ayudan en la toma de decisiones, sin tener injerencia en las mismas.

2.1.5 AGRUPACIÓN POR NIVELES DE PROCESOS¹⁶

Para facilitar la descripción y análisis de las interacciones los procesos se pueden desplegar en varios niveles como se muestra en la Figura 14:

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ Ríos, R. (2010). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Icontec, Colombia. Pág. 28

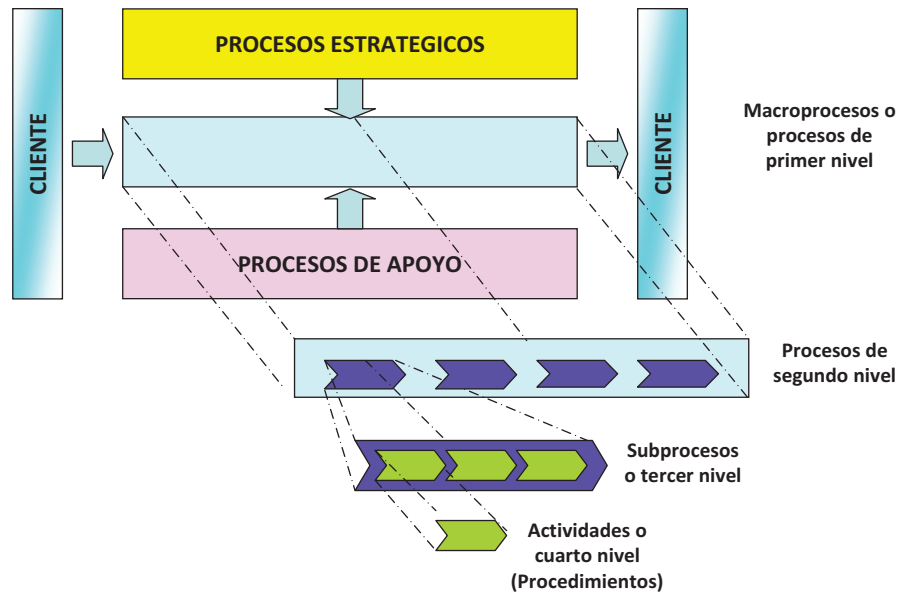


Figura 14 – Niveles de procesos
(Ríos, 2010, pág. 27)

La cantidad de procesos por cada nivel depende de la complejidad de las empresas.

El número de procesos de primer nivel podría definirse por la diferencia de los productos de dichos procesos. Si los productos de los procesos son muy diferentes, podría tratarse de procesos diferentes, mientras que si los productos son similares, podrían agruparse en un solo proceso de primer nivel y la separación se realizaría en el segundo nivel de la clasificación de los procesos.

La complejidad de los mapas de procesos dependerá del grado de detalle que la organización desee emplear en ellos, así como también de la cantidad de niveles que requiera representar.

2.1.6 DISEÑO DE PROCESOS¹⁷

Con el fin de que en el diseño de los procesos no queden aspectos no definidos se deben considerar los siguientes elementos:

¹⁷ Pérez, José A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid, España: Esic Editorial, Pág. 104

- **Salida** definida en términos de valor (cliente, empresa, etc.), no solo en términos de cumplimiento.
- **Herramienta** para normalizar el proceso
- **Insumos y entradas laterales** caracterizadas y sus proveedores identificados. Las de información deben ser únicas, fiables, comprensibles y disponibles en tiempo oportuno.
- **Interacciones** con otros procesos; caracterizadas las entradas laterales de recursos.
- **Actividades** descritas en términos de acción: QUIÉN HACE QUÉ.
- **Valor añadido** de cada actividad y, eventualmente, del soporte documental a ellas asociado.
- **Puntos de control y decisión** justificados y caracterizados. ¿Aseguran, además, el resto del proceso?
- **Prevenir errores**: principio “causa-efecto”
- **Actividades críticas**/cuellos de botella identificados (condicionan el eficaz funcionamiento del proceso); previstas las tareas de control y disposiciones para asegurarlas.
- **Secuencia de actividades**:
 - Reducir los pases laterales
 - En paralelo vs secuencial (reducción tiempo del ciclo).
 - Las eventuales actividades de gestión en paralelo con las actividades operativas, no en serie.
- Identificadas **medidas de resultados e indicadores** de funcionamiento y seguimiento.
- Definidas las actividades de **seguimiento y medición** del proceso y su retroalimentación.
- Definida la interacción con los procesos de **Análisis y Mejora**.
- Determinados los **registros** necesarios.
- Elaborado el **Plan de Implantación**.

2.1.6.1 Mapa de procesos¹⁸

La primera visión que hemos de tener de la empresa, y si es gráfica es mejor, es la del Proceso de Negocio incluyendo todos los procesos operativos. Es claro que esta visión nos proyecta hacia el cliente y hacia los objetivos globales de la Organización.

El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de gestión porque comparten “datos” e “información”.

Hoy en día el tradicional organigrama nos sirve únicamente para mostrar las relaciones de dependencia jerárquica, relaciones que no quedan de manifiesto en el Mapa de Procesos. Utilicemos pues los dos tipos de representación gráfica de la Organización en función del objetivo perseguido.

En la Figura 15 se grafica un ejemplo de mapa de procesos de una empresa de logística.

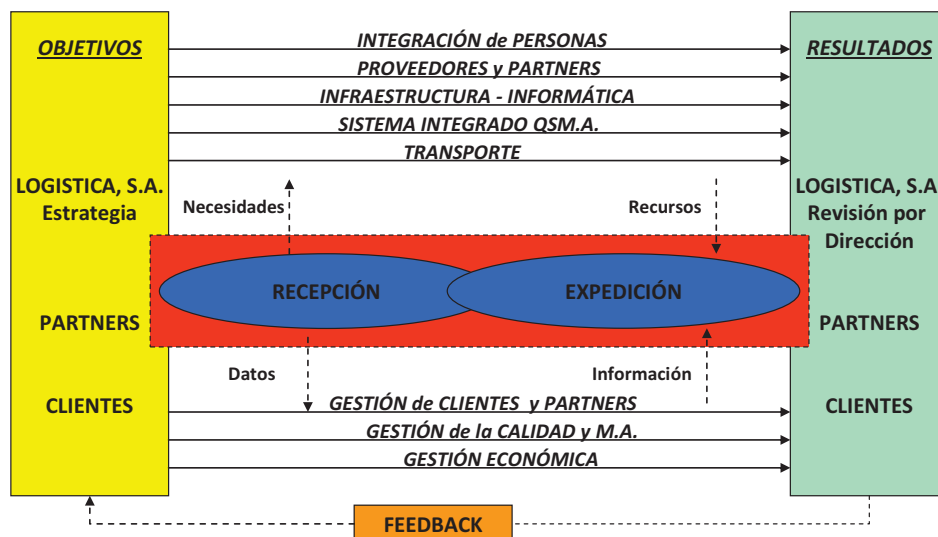


Figura 15 – Mapa de los procesos de Logística, S.A.
(Pérez, 2010, pág. 115)

¹⁸ Pérez, José A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid, España: Esic Editorial, Págs. 112-113, 117-118

El grafismo permite reforzar algunos valores culturales: persona, cliente, trabajo en equipo y, por supuesto, el enfoque a proceso.

Debido a que un modelo es “*una representación simple de una cosa complicada*”, el Mapa de Procesos los es: un folio para reflejar una empresa.

El mapa tiene además una lógica: los objetivos de empresa y de clientes y la estrategia de la empresa se determinan a nivel de Dirección, se despliegan entre los diferentes procesos, los resultados se van midiendo por los procesos de gestión y se analizan al final del período por Dirección; el ciclo se cierra con un feedback para la determinación de los objetivos del próximo período.

Además, el mapa permite visualizar el principio “causa - efecto” tanto a nivel macro, de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso.




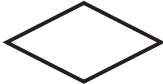






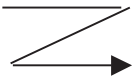
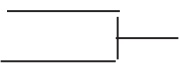
2.1.6.2 Diagrama de flujo funcional

Los diagramas de flujo son aplicables a los análisis en los que necesita conseguir un conocimiento sobre el funcionamiento de un proceso determinado que sirva como base común para todos sus componentes o se debe realizar un análisis sistémico del mismo.

2.1.6.2.1 Símbolos estándares para el diagrama de flujo

Los diagramas de flujo más efectivos sólo utilizan símbolos estándares, ampliamente conocidos. Los símbolos básicos necesarios para diagramar adecuadamente los procesos de una empresa se anotan en la Tabla 4.

Tabla 4 - Símbolos estándares para diagramar procesos.

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del proceso, dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.
	Operación o Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documentación. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento o Archivo. Indica que se guarda un ítem en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Movimiento/transporte. Se utiliza para indicar movimiento del output entre locaciones.
	Espera. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando se lo coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	Dirección de flujo. Denota la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso. Indica dirección ascendente, descendente o lateral. Se recomienda usar la cabeza de flecha.
	Transmisión. Flecha quebrada que identifica casos en que ocurre la transmisión inmediata de la información
	Notación: Rectángulo abierto conectado al diagrama por medio de línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.

Modificado Harrington (1993)

2.1.6.2.2 Diagrama de flujo funcional

Según Pérez (2010):

Al mostrar la contribución de los departamentos (o unidades organizativas) en el proceso, esta herramienta es adecuada para procesos 'largos'.

Con el nivel de detalle que se precise, el diagrama de flujo funcional es también muy útil para el análisis de procesos, ya que permiten cuantificar la variable tiempo:

- En el cliente: tiempo proceso (tiempo neto de las actividades del proceso) vs tiempo de ciclo (tiempo transcurrido entre input y output).
- En los costos internos: pases laterales entre departamentos que siempre conllevan colas y tiempos de espera, mayor probabilidad de cometer errores, verificación, coordinación y supervisión. (p.95)

El diagrama de flujo es útil para la documentación del proceso, facilita la representación visual paso a paso de las tareas mas importantes del mismo.

Enumerar y dibujar un diagrama de flujo son los primeros pasos para analizar un proceso. Para un análisis mas fácil, es importante que la lista y el diagrama sean simples, no se debe incluir muchos detalles, esto destruye el propósito del diagrama puesto que las tareas mas importantes quedan perdidas en un detalle inútil.

En la Figura 16 se observa un ejemplo de diagrama de flujo funcional.

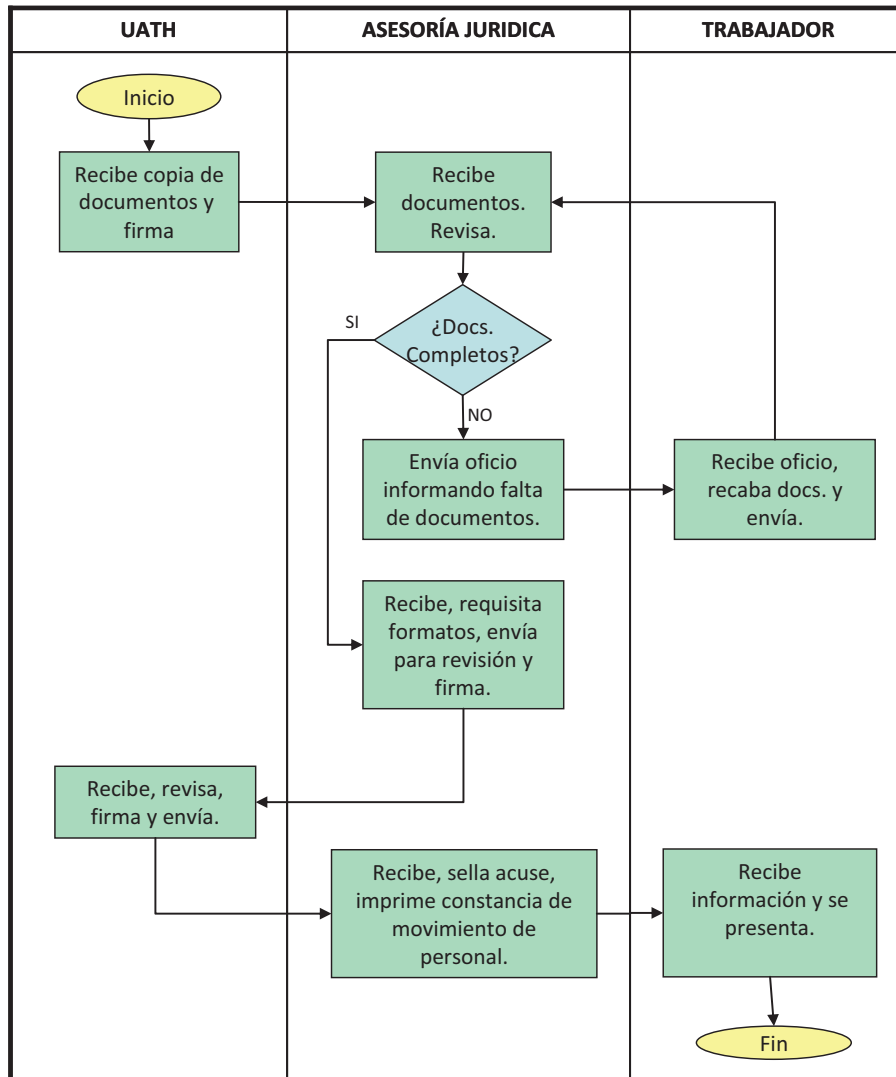


Figura 16 – Diagrama de flujo de movimiento de personal
(Autor del proyecto, 2012)

2.1.6.3 Proceso vs procedimiento

Según la Norma ISO 9000:2005, los define de la siguiente manera:

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procesos se centran en la obtención de resultados a partir de la transformación de la entrada, para llevar acabo la transformación de la entrada se ejecutan varias actividades, las que pueden ser ejecutadas mediante un procedimiento o ser de tipo mecánico, químico o de otro tipo.

La diferencia entre estos dos términos entonces radica en que un procedimiento facilita la realización de una actividad o conjunto de actividades, mientras que un proceso permite la consecución de un resultado. La Tabla 5 muestra en resumen las diferencias entre estos términos.

Tabla 5 - Procedimientos vs procesos.

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos a ejecutar una actividad.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Guía para una gestión basada en procesos. (2009). Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>.

2.2 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR PROCESOS

Para el mejoramiento de los procesos puede ser necesaria la utilización de herramientas estadísticas y no estadísticas que permitan definir la causa mas relevante o causa raíz de los problemas, para esto se pueden emplear herramientas estadísticas e inclusive gráficas que facilitan el análisis de la causa raíz.

2.2.1 HERRAMIENTAS NO ESTADÍSTICAS

Permiten obtener información muy valiosa para el mejoramiento de los procesos de una organización:

La entrevista personal: La entrevista es un elemento vital para la obtención de información valiosa para una actividad investigativa.

“El entrevistador debe tener una formación similar al entrevistado y sensibilidad para inspirar la confianza que requiere hablar abiertamente de cualquier tema y/o situación.

El entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios” (Fleitman, 2007, p. 61).

La observación directa de áreas de trabajo: “Esta técnica permite familiarizarse con el personal de la empresa y con los procesos mismos, de tal manera que se pueda obtener una visión objetiva.

La presencia física es la que permite observar cómo se efectúan ciertas operaciones o hechos y asimismo analizar directamente las conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas” (Fleitman, 2007, p. 61)

La **teoría de los tres porqué** es otra herramienta no estadística, mas moderna que las anteriores y que permite identificar problemas de manera eficaz.

“Esta técnica consiste en plantear el problema o no conformidad y preguntarse tres veces por qué ocurre cada causa. No obstante, podría ser necesario preguntarse más veces para determinar una causa raíz generadora del problema” (Ríos, 2010, p.105). La Figura 17 muestra el diagrama de la técnica para esta herramienta.

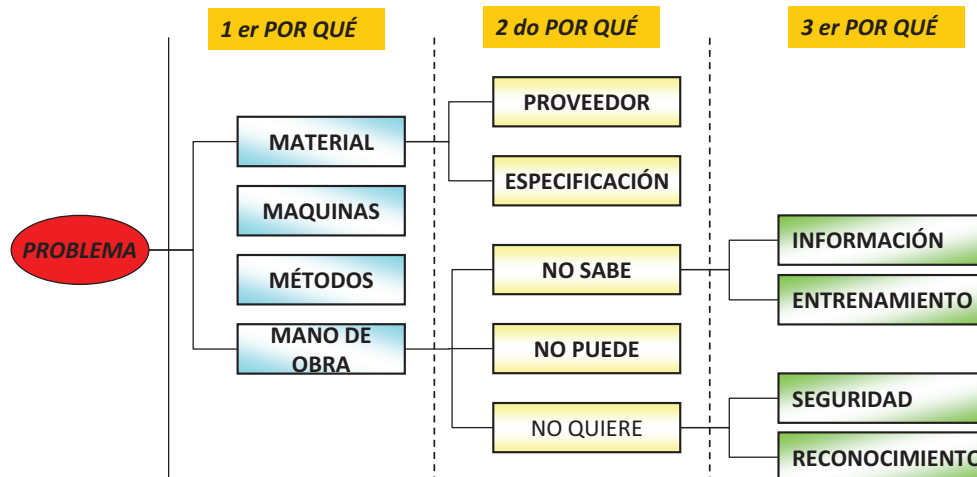


Figura 17 – Método de los 3 por qué
(Pérez, 2010, pág. 105)

2.2.2 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

2.2.2.1 La encuesta personal¹⁹

La encuesta personal permite obtener información mediante un coloquio directo y personal entre entrevistador y entrevistado. Normalmente, la encuesta personal se realiza con un cuestionario en formato papel y es el entrevistador quien plantea directamente las preguntas al entrevistado y complementa el cuestionario con las respuestas proporcionadas. En ocasiones, el entrevistador entrega el cuestionario al entrevistado y éste lo contesta directamente bajo el control del primero. De acuerdo al tema de investigación se decide sobre el lugar mas apropiado para realizar el trabajo de campo, una vez elegido éste, es necesario diseñar el cuestionario.

La Tabla 6 muestra las modalidades más frecuentes de encuesta personal según el lugar de realización.

¹⁹ Fernández, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Madrid, España: Esic Editorial, Pág. 103
Recuperado el 11 de agosto de 2012 de <http://books.google.com.ec/books?isbn=8473563921>

Tabla 6 – Modalidades de encuesta personal.

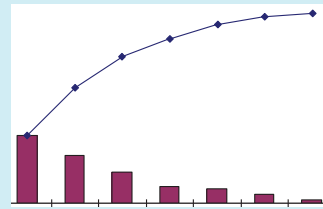
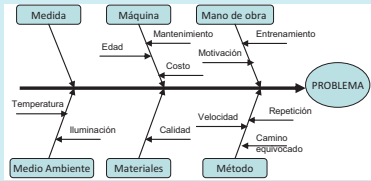
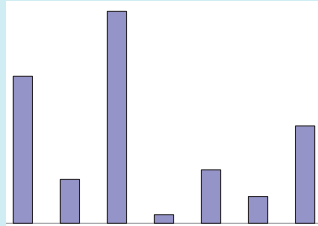
<i>ENCUESTA EN EL HOGAR</i>	<p>Temas: productos para el hogar, artículos personales, etc.</p> <p>Colectivo: amas de casa, niños, jóvenes, jubilados, etc.</p> <p>Cuestionario: puede ser mas extenso y utilizar material auxiliar.</p> <p>Dificultad: vencer la desconfianza de los entrevistados.</p>
<i>ENCUESTA EN EL CENTRO DE TRABAJO</i>	<p>Temas: relacionados con la actividad de la empresa.</p> <p>Colectivo: empresas, colectivos de profesionales, etc.</p> <p>Cuestionario: también puede ser extenso y con material auxiliar.</p> <p>Dificultad: es necesario conocer citas previas.</p>
<i>ENCUESTA EN EL EXTERIOR</i>	<p>Temas: de todo tipo mientras no sean muy personales.</p> <p>Colectivo: consumidores en general.</p> <p>Cuestionario: tiene que ser reducido y muy sencillo.</p> <p>Dificultad: captar y convencer a los entrevistados.</p>

Fernández (2004)

Otras herramientas estadísticas y no estadísticas útiles para el mejoramiento de procesos se muestran en la

Tabla 7

Tabla 7 – Herramientas estadísticas y no estadísticas para mejorar procesos.

HERRAMIENTA DE MEJORA	EN QUÉ CONSISTE	PARA QUÉ ES UTILIZADA	REPRESENTACIÓN
Gráfico de Pareto	<i>Gráfico de barras que muestra causas identificadas en orden descendente de amplitud o frecuencia.</i>	<i>Para determinar la criticidad de los problemas o causa de los mismos.</i>	
Diagrama de causa y efecto	<i>Diagrama de causas de problemas, de acuerdo con los recursos del proceso.</i>	<i>Para investigar un efecto y por tanto, corregir sus causas.</i>	
Histograma	<i>Diagrama de barras que representa la distribución de frecuencias.</i>	<i>Para verificar el comportamiento de un proceso con relación a la especificación.</i>	

Modificado Ríos (2010)

2.2.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ADECUADO DE UNA MUESTRA

La muestra hace mención al número de elementos representativos que son elegidos dentro de una población. Aunque las muestras grandes generan por lo general los mejores resultados, no siempre es así, porque se puede escoger muestras pequeñas seleccionadas correctamente dando al final resultados confiables y valederos.²⁰ Básicamente el tamaño de la muestra depende de tres cuestiones:²¹

- 1) Del error permitido.
- 2) Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- 3) Del carácter finito o infinito de la población.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:²²

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra (número de encuestas que tenemos que hacer)

N: Tamaño de la población o universo

p: probabilidad de éxito o proporción esperada

q: probabilidad de fracaso (1-p)

d: precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

1- α : Nivel de confianza

El **error muestral** siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento de escoger los elementos de la muestra. Sin

²⁰ MELGAR Poluche, Leonel y QUILLUPANGUI Álvarez, Sandra. Competitividad en la industria de la fundición de piezas metálicas en el Ecuador. Tesis (Ingeniería Empresarial). Quito, Ecuador, Escuela Politécnica Nacional, 2012, Pág. 20.

²¹Ibíd, Pág. 20.

²²tec.url.edu.gt Recuperado el 18 de junio de 2013 de: http://tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf. Pág.

embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.²³

Sobre la **proporción esperada**,²⁴ si no tuviese ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor $p = 0.5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral, si se desconoce la proporción esperada, se tendría que utilizar el criterio conservador ($p=q=0,5$) lo cual maximiza el tamaño de muestra.

El **nivel de confianza o seguridad** $(1 - \alpha)$ ²⁵ Es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir, el nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ($Z\alpha$).

Los valores de Z más utilizados y sus niveles de confianza se muestran en la Tabla 8.²⁶

Tabla 8 – Coeficiente Z y niveles de confianza.

Nivel de confianza (1- α)	90%	95%	97,5%	99%
Z	1,65	1,96	2,24	2,58

Recuperado de http://tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf, 2013

2.2.4 ESCALA DE MEDICIÓN PARA LAS ENCUESTAS

Dentro de los cuestionarios que se plantean para la ejecución de una investigación es importante considerar las escalas de medición de acuerdo a las características de las preguntas, si las preguntas involucran medición de actitudes resulta conveniente la aplicación de la escala de Likert que es aplicada cuando se requiere indagar sobre variables que implican una medida ordinal.

²³ *Ibíd.* Pág 9

²⁴ *Ibíd.* Pág 10

²⁵ *Ibíd.* Pág 9

²⁶ *Ibíd.* Pág 12

Según García (2012):

La escala de Likert permite conocer la actitud de los individuos a partir de la generación de un conjunto de frases representativas del estímulo estudiado. Estas frases deben resaltar aspectos positivos y negativos del producto/servicio y el entrevistado debe indicar el grado de acuerdo con cada uno de ellas en una escala de cinco posiciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, dudoso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (p.98).

Un ejemplo de escala de Likert se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9 – Ejemplo de Escala de Likert

Los Hoteles NH	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	Desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
Son confortables					
Tienen Buena cocina					
Tienen buen precio					

Grande (2005)

En la Tabla 9 se observa que los participantes deben escoger en una escala de 1 a 5 la respuesta para indicar cuánto coinciden o no con cada una de una las afirmaciones planteadas. La correspondencia a la escala numérica tiene su correspondencia con los siguientes descriptores: Muy de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3), Desacuerdo (2) y Muy en desacuerdo (1).

Aunque la escala de Likert es de fácil aplicación se debe tener en cuenta ciertas consideraciones como expresa Merino et al. (2010):

La frontera entre variables cualitativas y cuantitativas no siempre está muy clara. Por ejemplo, cuando se utiliza una escala de Likert, ésta se puede considerar como categórica o continua. Una escala de Likert con cinco o siete grados de acuerdo es categórica, pues las alternativas de respuesta son “totalmente de acuerdo, muy de acuerdo, de acuerdo”, etc. pero en algunos análisis se la puede considerar cuantitativa, continua en el intervalo [1,7] ó [1,5] y calcular, por ejemplo, una media o promedio de

valores. Con frecuencia algunos institutos de mercado miden las respuestas en una escala de 1 a 5 (p.163).

“La escala Likert es una escala ordinal, a pesar de que usualmente se la maneja como una escala de intervalos con el fin de realizar determinados análisis estadísticos” (O’shaughnessy, 1991, p. 232).

Para calcular la media o el promedio en la escala de Likert procedemos como se indica en la Tabla 10 que muestra un ejemplo para la construcción de un indicador de vivienda.

Tabla 10 – Ejemplo para obtener el promedio de la escala de Likert

<i>Opción</i>	<i>Escala de juicio</i>	<i>Nacional</i>	<i>% Provincial</i>
Casa	8	1520465	64,997
Depart.	7	182393	7,8
Alquiler	6	159637	6,8242
Mediagua	5	267818	11,449
Rancho	4	157235	6,7215
Covacha	3	9194	0,393
Choza	2	37117	1,58668
Otro	1	1692	0,0723

Modificado Ibarra (1999)

$$\text{Indicador} = \frac{(64,997*8)+(7,8*7)+(6,8242*6)+(11,449*5)+(6,7215*4)+(0,393*3)+(1,58668*2)+(0,0723*1)}{100}$$

$$= 7,04055$$

El indicador nos muestra que en el ámbito nacional el tipo de vivienda se sitúa entre las clases departamento y casa.²⁷

²⁷ IBARRA García, Verónica. Construcción de indicadores sociales a partir de los datos de un censo poblacional de vivienda. Tesis (Ingeniería en Estadística Informática). Guayaquil, Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999. Pág. 69.

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

2.3.1 DEFINICIONES

Ríos (2010), considera que: “La gestión requiere de herramientas que permitan determinar el logro de los objetivos institucionales y de procesos. Una de las herramientas más utilizadas son los indicadores de gestión los mismos que son ideales para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen. Sirven a la alta dirección para la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas” (p. 78).

Los indicadores “*son un medio y no un fin*”, el indicador no se debe convertir en una meta que se debe alcanzar, esto altera el sentido de un indicador que es el de ser una guía y apoyo para el control. Los indicadores no son fines, sino medios para ayudar a lograr los fines.²⁸

El contar con un sistema de indicadores tiene ventajas, la más importante puede ser la reducción de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Otras ventajas asociadas a uso de indicadores de gestión son:²⁹

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada proceso.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

²⁸ Beltrán, J. (1998). Indicadores de gestión. Bogotá, Colombia: 3R editores. Pág. 39

²⁹ *Ibíd.* pág. 44

- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de las metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

La característica fundamental de un indicador es ser “inteligente” (SMART: Specific – Measurable – Achievable - Result oriented -Time specific), este acrónimo inglés que es reconocido internacionalmente, expone una idea clara de lo que debe ser un indicador.

El significado de SMART es el siguiente³⁰:

- **Específicos (Specific):** tienen que estar formulados específicamente para que también puedan influir sobre el comportamiento.
- **Medibles (Measurable):** tienen que estar formulados de tal forma que puedan medir el objetivo.
- **Alcanzables (Achievable):** tienen que ser realistas, realizables, posibles y aceptables.
- Orientados a los **resultados (Result oriented):** tienen que estar relacionados con resultados concretos.
- Limitados a un **tiempo específico (Time specific):** tienen que estar limitados en tiempo para que su realización se pueda seguir.

Adicional al criterio SMART, para tener una buena medición se deben considerar los siguientes atributos:³¹

³⁰ Rampersad, H. (2006). El cuadro de mando personal. Barcelona, España: Ediciones Deusto Págs. 70-71

- **Objetividad:** la medición debe generar resultados que no deben estar influenciado por el criterio u orientación de quien mide.
- **Pertinencia:** deben seguir un propósito y tener un objetivo claro, es decir, para qué se mide.
- **Precisión:** significa que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud de un hecho. La precisión involucra:
 - Una buena definición característica o variable a medir.
 - Elegir el instrumento o escala de medición mas adecuado; por ejemplo los indicadores.
 - Asegurar que el dato obtenido sea real, es decir, que la variable o característica que se mide tenga una buena interpretación.
- **Oportunidad:** se refiere a que las mediciones sean efectuadas inmediatamente después de obtener los registros del suceso ocurrido. Esto con el fin de evitar posteriores alteraciones o supuestos en la información.
- **Confiabilidad:** implica realizar mediciones repetitivas, bajo un método definido que asegure que la información recopilada refleja con veracidad la situación real de la variable, proceso o sistema.
- **Economía:** involucra el costo de recursos humanos, equipos, materiales, tiempo, etc., requeridos para efectuar las mediciones. Este criterio quiere decir también que la actividad de medición debe considerar la eficacia, eficiencia y efectividad.

2.3.3 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES³²

Según Ríos (2010) los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

- a. Según su tipo:** es decir, de acuerdo con las cuatro perspectivas del BSC: financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

³¹ Ríos, R. (2010). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Colombia: Icontec, Págs. 49-50

³² Ibíd, Págs. 83-84

b. Según su naturaleza: es decir de eficiencia, eficacia y efectividad.

c. Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, de alarma, de planeación, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos y operativos.

La clasificación de los indicadores por su naturaleza y relación entre ellos se muestra en la Figura 18.

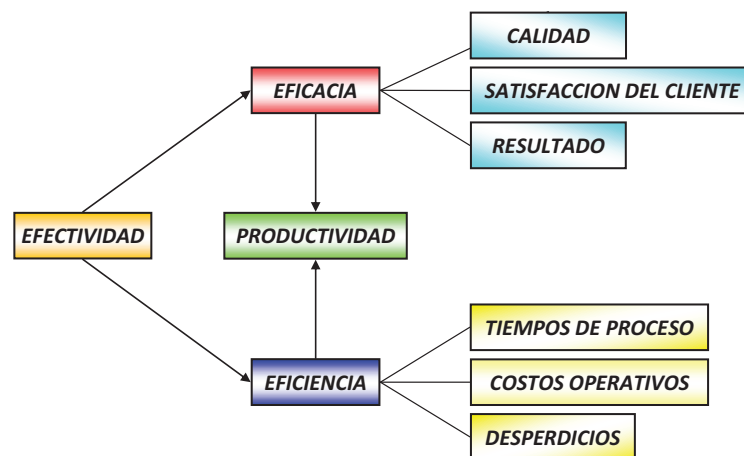


Figura 18 – Clasificación de los indicadores de acuerdo a su naturaleza.
(Beltrán, pág. 24)

2.3.3.1 Indicadores de eficiencia

Orientan el control de los recursos de los procesos, asociados a un objetivo en particular y a los insumos del mismo. Por ejemplo, consumos de materiales, costos de operación, rendimiento, desperdicios, reproceso, horas hombre asociadas al desperdicio, entre otros.

2.3.3.2 Indicadores de eficacia

Se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas. Por ejemplo: Calidad, satisfacción, etc.

2.3.3.3 Indicadores de efectividad

Se los conoce también como de “impacto”, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces. Por ejemplo, disminución de accidentabilidad, utilidad, mejora, etc.

2.3.4 FORMULACIÓN DE INDICADORES

La existencia de un indicador se justifica en la necesidad de medir la visión, los objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos, obviamente los objetivos de los procesos deben estar alineados con los estratégicos y su medición determina el logro de las metas propuestas por la institución.

Lo anterior indica que “no deben existir indicadores que no midan ningún tipo de objetivo, pues no reflejaría nada para la organización y lo único que haría es ocupar espacio y consumir recursos” (Ríos, 2010, p. 78).

2.3.4.1 Elementos de los indicadores³³

La información para definir perfectamente un indicador es la siguiente:

- **Nombre:** Un buen nombre debe ser explicativo.
- **Tipo:** atendiendo a la clasificación propuesta.
- **Propósito:** si un indicador no tiene un propósito claro, ¿para qué introducirlo?
- **Objetivo que mide:** todo indicador debe estar relacionado con un objetivo.
- **Meta:** especifica el nivel numérico a alcanzar y el plazo de tiempo. Por ejemplo: cero retrasos al final del año 2010.
- **Fórmula:** los indicadores afectan al comportamiento de la gente. Una fórmula bien definida debe inducir a buenas prácticas de trabajo. Los

³³ Heredia, J. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Págs. 60-61. Recuperado el 20 de diciembre de 2011 de http://books.google.com.ec/books/about/Sistema_de_indicadores_para_la_mejora_y.html

indicadores mal diseñados pueden estimular comportamientos no deseados.

- **Frecuencia:** la frecuencia con que se debe calcular un indicador depende de su importancia, el objetivo que mide y el volumen de datos necesarios para calcularlo.
- **¿Quién lo calcula?:** debe identificar a la persona responsable de recoger los datos e informar del resultado.
- **Fuente de los datos:** se debe especificar de dónde y cómo se recogen los datos. Es importante que la fuente siempre sea la misma.
- **¿Quién actúa?:** cuando el indicador muestra una señal de alerta o se desvía de la meta prevista debe haber alguien responsable de tomar las acciones correctivas y/o preventivas oportunas.
- **¿Qué hacer?:** si el indicador no sirve para desencadenar actuaciones no tiene sentido mantenerlo. En general, se puede definir el proceso de gestión a seguir en caso de una medición aceptable o inaceptable.

2.3.4.2 Construcción de indicadores³⁴

En el manejo de indicadores suele confundirse el término indicador con índice por lo que se debe tener claro estas definiciones:

Indicador: Variable o atributo, objeto de medición o valoración.

Índice: Es la expresión matemática o cuantitativa del indicador.

El establecimiento de un indicador y un índice considera los elementos que se muestran la Figura 19.

³⁴ Ríos, R. (2010). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Colombia: Icontec. Págs. 78-79

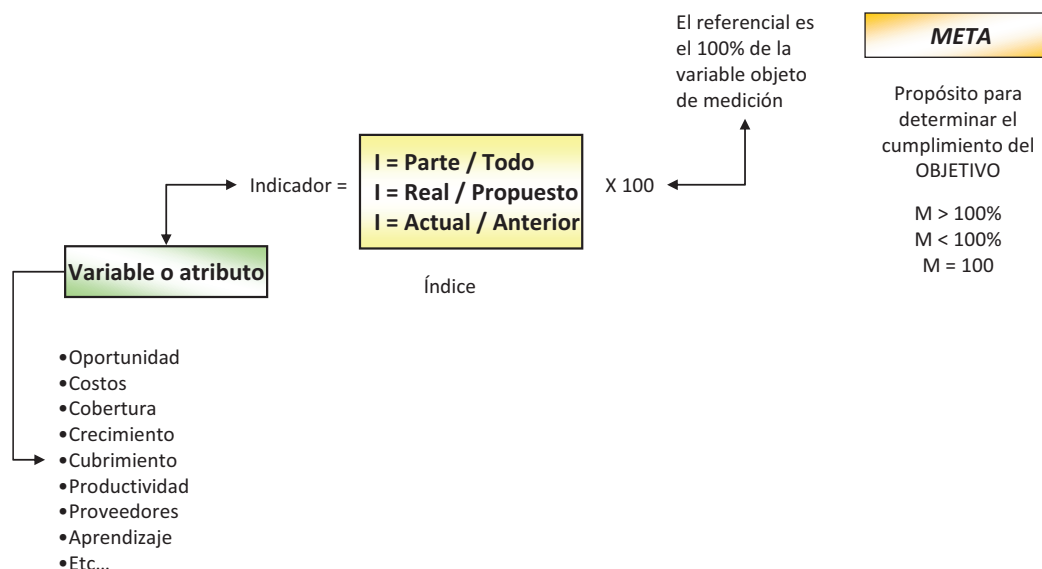


Figura 19 – Componentes básicos de un indicador.
(Ríos, 2010, pág. 78)

En la determinación de indicadores es indispensable contar con un objetivo y una meta, la cual servirá como punto de referencia para el mejoramiento. Sin una meta definida los indicadores no pueden precisarnos si el estado actual se halla conforme con lo planificado.

Según sea el interés y de acuerdo con la naturaleza de los indicadores (eficiencia, eficacia, efectividad), podrían plantearse metas con valores superiores, menores o iguales al 100%.

Tabla 11 - Aplicación de los indicadores.

OBJETIVO	INDICADOR	ÍNDICE	SENTIDO	ACTUAL	META	NATURALEZA
Disminuir los tiempos de atención al usuario, mediante la incorporación de un sistema de turnos.	Tiempo atención	$\frac{\text{Tiempo real de atención}}{\text{Tiempo programado de atención}}$	Decreciente o negativo	20%	10%	Eficacia
Incrementar en un 12% la producción durante el último trimestre del año, mediante la disminución del desperdicio en un 25%	Tasa producción	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Producción promedio}}$	Creciente o positivo	100%	112%	Eficiencia

Modificado Ríos (2010)

Como podemos observar en la Tabla 11 el comportamiento del indicador depende del objetivo, es decir en el primer indicador de la tabla anterior no sería aceptable valores próximos o superiores al 100%, sería adverso a la eficacia esperada. Sin embargo, pueden existir indicadores cuyo comportamiento esperado sea superior al 100%, es el caso del segundo indicador, en este caso se espera que la variable supere el 100%, o que en este caso la producción supere en 12% a la producción promedio.

2.3.4.3 Ficha técnica para indicadores

Los indicadores poseen una información básica que permite precisar su orientación, esta información puede ser ampliada según la necesidad de quien los utiliza o los gestiona, por lo que a los campos tradicionales señalados en el subnumeral 2.5.4.1 se puede añadir los siguientes:³⁵

- **Descomposición:** la mayoría de indicadores se pueden analizar desde distintas perspectivas (p.ej.: evolución temporal, por canales de distribución, por líneas de productos). Para cada una de estas dimensiones se deben especificar también sus niveles (p.ej.: para la dimensión tiempo: meses, trimestre, años).
- **Gráfico:** cómo se va a representar el indicador de forma que transmita la información de forma rápida y clara.
- **Causas:** un indicador aporta información de mayor valor en la medida en que se conozcan cuáles son las variables que influyen e su comportamiento. Estas variables a su vez normalmente serán otros indicadores de inferior nivel jerárquico.

³⁵Heredia, J. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Pág. 61. Recuperado el 20 de diciembre de 2011 de http://books.google.com.ec/books/about/Sistema_de_indicadores_para_la_mejora_y.html

- **Interpretación de valores:** debe ser descrito junto con el indicador el significado de las magnitudes numéricas que representa.
- **Comparación con otras empresas:** es de gran valor poder fijar metas a alcanzar para cada indicador en base a una comparación con los resultados de la competencia o de empresas que destacan en ese indicador.

Tomando estos criterios, en la Figura 20 se muestra un ejemplo de formato para recopilar información de un indicador.

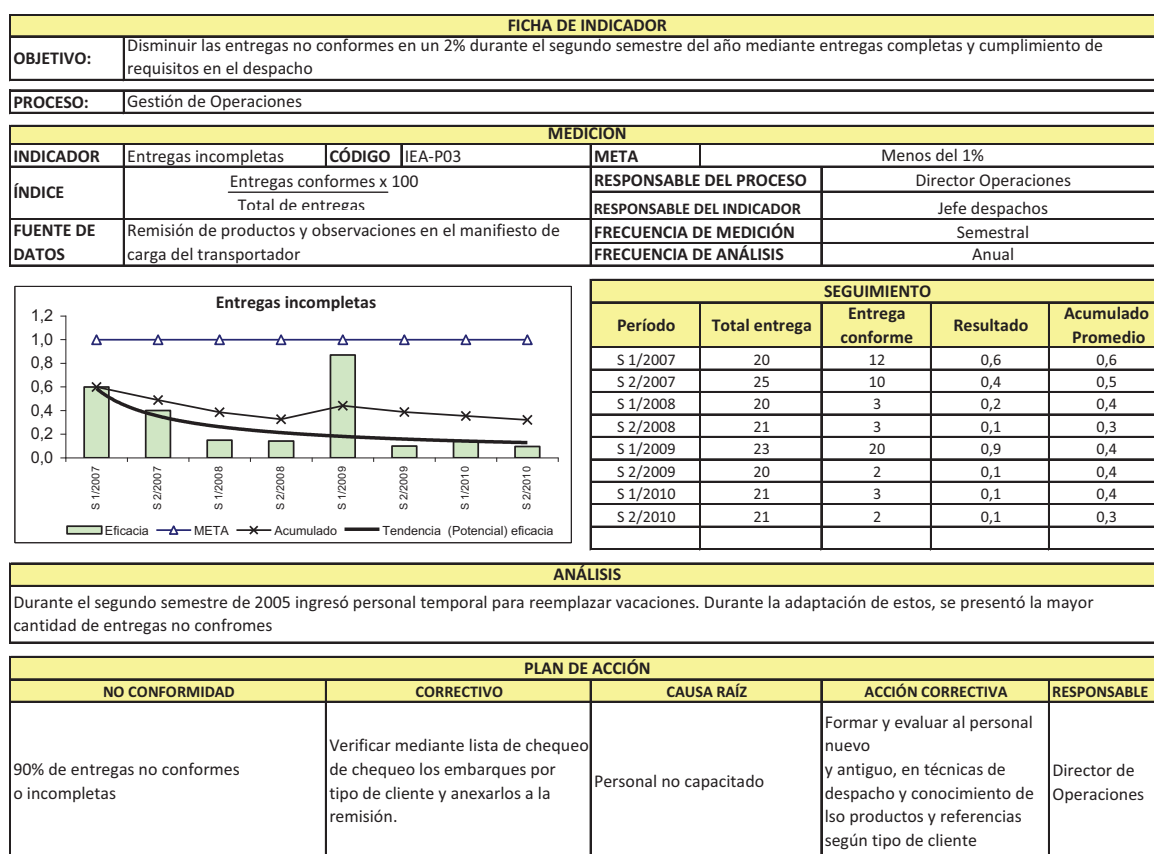


Figura 20 – Modelo de ficha de técnica de indicador.
(Ríos, 2010, pág. 87)

2.4 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Hoy en día, muchas empresas están tomando conciencia de que el éxito de su organización depende en un alto grado de las habilidades y en consecuencia, del talento de sus empleados. Un sistema de gestión de talento humano debe incorporar la estrategia de toda la organización, no debe funcionar como un ente aparte, sino que debe ser puesto en práctica en todos los niveles de la organización, constituyéndose en un beneficio para todas las partes involucradas.

En vista de que las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica, su proceso productivo comprende la participación conjunta de diversos socios, en la cual cada uno de ellos, contribuye con algún recurso tal como se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 12 – Socios de la organización

Socios de la Organización	Colaboran con	Esperan obtener a cambio
Accionistas e Inversionistas	Capital de Riesgo e Inversiones	Utilidades y Dividendos, Valor Agregado
Empresarios y Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y capacidades	Salarios, Prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y Consumidores	Compra, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, Precio, Satisfacción, Valor Agregado

Chiavenato (2009)

Gracias al efecto sinérgico de la organización, ésta consigue integrar todos los recursos ofrecidos por los diversos socios y por ende, apalanca sus resultados puesto que, esta sinergia aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los recursos. Todos los socios del negocio son indispensables para alcanzar el éxito de la organización. El socio más íntimo de la organización está dentro de ella y le da vida y dinamismo.³⁶

Por lo anteriormente indicado, las jefaturas inmediato superior debe procurar el desarrollo de sus subordinados en base a las estrategias planteadas por la

³⁶ Chiavenato, I (2009). Gestión del talento humano (3ª edición). México: Mc Graw Hill. Pág. 4-5

organización; además, dicho sistema debe ser utilizado como un medio que permita la optimización y aprovechamiento del rendimiento de cada uno de los empleados y de la organización.

Actualmente, la gestión del talento humano se basa prácticamente en la gestión por competencias, este sistema toma en cuenta las experiencias, las habilidades, los conocimientos y sus comportamientos. El antiguo modelo de competencia también incluían cualidades como por ejemplo: la antigüedad, la educación, las mismas que, no predecían el éxito que podría tener esa persona dentro de su trabajo.

2.4.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano implica el desarrollo de un recurso humano existente no sólo con la finalidad de retenerlo, sino tratar de aprovechar al máximo su talento y, distinguir aquellas personas que tienen un alto potencial dentro de la organización e inclusive tiene la prioridad de atraer a las personas con talento para la consecución de éxito de una organización.

La gestión del talento humano constituye un proceso que busca el desarrollo e incorporación de nuevos miembros a la fuerza laboral, sin restarle importancia a los recursos humanos con que cuenta actualmente.

La gestión de talento humano es una área muy delicada dentro de la mentalidad predominante en las organizaciones. Esta es contingente y situacional pues depende de diversos aspectos tales como: la cultura de cada organización, su estructura organizacional adoptada, las características de su contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, sus procesos internos, la utilización del estilo de administración y otra afinidad de variables importantes.³⁷

³⁷ *Ibíd.* Págs. 7-8

2.4.2 OBJETIVOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO³⁸

Para que los objetivos de la gestión del talento humano sean alcanzables, es imperativo que las organizaciones traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

2.4.3 NUEVOS PAPELES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS³⁹

El mundo entero experimenta cambios y transformaciones, el área de recursos humanos no es ajena a esa realidad ya que, de igual manera, atraviesa profundos cambios por lo que, en los últimos tiempos el área experimentó una fuerte transición. La Tabla 13 muestra una lista simplificada y resumida de esos cambios.

Las funciones que asume el área de recursos humanos son múltiples puesto que tienen que desempeñar tantos papeles operacionales y a la vez, estratégicos, por consiguiente, para que esta área pueda agregar valor agregado a la organización necesitaría desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

³⁸ *Ibíd.* Págs. 11-13

³⁹ *Ibíd.* Págs. 47,48,49,50

Tabla 13 – Nuevos roles de la función de Recursos Humanos

DE	A
Operativo y burocrático	Estratégico
Vigilancia y control	Asociación y compromiso
Corto plazo e inmediatez	Largo plazo
Administrativo	Consultivo
Enfoque en la función	Enfoque en el negocio
Enfoque interno e introvertido	Enfoque externo y en el cliente
Reactivo y solucionador de problemas	Proactivo y preventivo
Enfoque en la actividad y en los medios	Enfoque en los resultados y en los fines

Chiavenato (2009)

Hay nuevos escenarios por los cuales se está transitando como: la globalización, el permanente cambio del entorno y la valoración del conocimiento, lo que incide en que los cambios que ocurren en las empresas no sean sólo estructurales, sino también cambios culturales y de conductas que modifican la función de las personas que participan en ellos.

Para la administración de recursos humanos estos cambios no pueden pasar desapercibidos, las mismas que están provocando una profunda transformación en las características del área tal como se contempla en la Tabla 14.

Tabla 14 - Las nuevas características de la ARH

ANTES	AHORA
Concentración de la función de RH	Apoyo en el negocio central
Especialización de las funciones	Administración de procesos
Varios niveles jerárquicos	Adelgazamiento y reducción de tamaño
Introversión y aislamiento	Benchmarking y extraversión
Rutina operativa y burocrática	Consultoría y visión estratégica
Preservación de la cultura organizacional	Innovación y cambio cultural
Importancia en los medios y los procedimientos	Importancia de los objetivos y los resultados
Búsqueda de la eficiencia interna	Búsqueda de la eficacia de la organización
Visión dirigida hacia el presente y el pasado	Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa
Administrar recursos humanos	Asesorar en la administración con personas
Hacer todo sola	Ayudar a los gerentes y los equipos
Importancia de los controles de las operaciones	Importancia en la libertad y la participación

Chiavenato (2009)

2.4.4 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

En el mundo de hoy, las organizaciones del Sector Público deben estar orientadas en la búsqueda de una ventaja competitiva, lo cual constituye al talento humano como un elemento importante y estratégico conjuntamente con los otros recursos de la organización para alcanzar el éxito en la gestión.

2.4.4.1 Evolución de la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano⁴⁰

El 27 de Septiembre de 1928 se promulga la Ley Orgánica de Hacienda que, en su Título V, trata De los Funcionarios y Empleados Públicos, para regular lo atinente a nombramientos, cauciones, sueldos, viáticos, licencias y

⁴⁰ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa. 10 de abril de 1978

responsabilidades. El 30 de Octubre de 1959 se publica la Ley de Carrera Administrativa, expedida por el Congreso Nacional, con la finalidad de mejorar la marcha de la Administración Pública, para lo cual establece: la estabilidad de los empleados públicos idóneos, su capacitación técnica y el sistema de selección por méritos. Posteriormente, el 6 de Marzo de 1964, se promulga la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

En el lapso de catorce años, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa fué reformada sustancialmente, mediante Leyes y Decretos. Su codificación se imponía en forma perentoria para facilitar su aplicación y consulta y, principalmente, como un trabajo propedéutico para emprender -con la meditación que requieren los grandes avances legislativos-, la elaboración de una nueva Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, necesaria para formar una burocracia diligente y capacitada, que sea factor positivo en el progreso del país.

El 10 de Abril de 1978 se presenta una codificación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa formulando votos por la superación constante de la legislación social, como adecuado medio de integración nacional.

En el 2005 la Comisión de Legislación y Codificación del Congreso Nacional codificó la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, cuyo texto fue publicado en el Registro Oficial No, 16 del 12 de mayo de ese año.⁴¹

Para sustituir la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, el 6 de octubre de 2010 se expide la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público.⁴²

⁴¹ Ley Orgánica de Servicio Público. Registro Oficial N° 294 del 6 de Octubre del 2010

⁴² *Ibíd.*

La LOSEP tiene como fin corregir el desorden remunerativo y los desfases en materia de recursos humanos provocados por las excepciones de la Ley vigente y la falta de claridad y efectividad en la aplicación de la norma jurídica lo que hacía necesaria su planificación, organización y regulación por parte de la entidad rectora de los recursos humanos y remuneraciones del sector público.⁴³

Uno de los objetivos de la LOSEP es el mejoramiento del servicio público mediante normas de aplicación general para que, en virtud de su cumplimiento, respondan a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio público eficaz, eficiente y de calidad.⁴⁴

2.4.4.2 La gestión del talento humano en el servicio público ecuatoriano

En la década de los setenta con el descubrimiento del petróleo y su posterior explotación y comercialización, el sector público comenzó a aumentar su tamaño y a la vez, la burocracia también empezó su agrandamiento y, consecuentemente se fue consolidando una tecnocracia generalmente de clase media bajo el amparo del sector público. Algunos gobiernos utilizaron la estructura administrativa del Estado en función de sus prácticas clientelares, ofreciendo puestos de trabajo a sus colegas de campaña electoral o a sus circunstanciales aliados, alejándose de la esencia de la administración pública como un sistema de gestión gubernamental. En otros casos, el Estado estaba a merced de grupos de presión con sus particulares intereses, ubicándose al margen de sus propósitos reales. Pocos han sido los gobiernos que han tenido una real preocupación por la administración pública e intentaron convertirla en un medio adecuado para el desarrollo nacional.

En los últimos años, la gestión del talento humano en el servicio público ha experimentado un gran crecimiento volviéndose compleja para el Estado la designación de los recursos necesarios para la ejecución de sus operaciones.

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ *Ibíd.*

Este crecimiento generó un aumento de números de personas en el sector público por lo que, ocasionó la necesidad de avivar la aplicación de habilidades, conocimientos y destrezas como esenciales, tendientes a incrementar la competitividad del sector público ecuatoriano, con todo esto se garantiza que los recursos financieros, tecnológicos y materiales sean utilizados con eficiencia y eficacia y por ende, la sociedad reciba productos y servicios de calidad.

Las organizaciones del sector público ecuatoriano están modificando sus conceptos y sus prácticas organizacionales considerando a las personas como un elemento importante para la consecución del éxito de las entidades y adoptando nuevos modelos de gestión para alcanzar la eficacia y eficiencia. Por tal razón y con el fin de estimular a las entidades a incursionar en la gestión por procesos, el organismo de control de la gestión del talento humano, en ese entonces conocida como Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) que en el 2011 fuera incorporada al nuevo Ministerio de Relaciones Laborales, emite el 17 de abril del 2006 la norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, la misma que estandarizan los productos de las diversas unidades de gestión en las instituciones del Estado.

2.4.4.3 Funciones de la gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano

En su Art. 50, la LOSEP establece que los organismos de la administración del talento humano y remuneraciones serán: el Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades de Administración del Talento Humano.

En el Art. 52 la LOSEP define las atribuciones y responsabilidades que deberán ejercer las Unidades Administradoras del talento Humano, siendo de mayor importancia y de aplicación al presente proyecto las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la LOSEP, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;

- Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;
- Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;
- Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
- Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno; y,
- Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

2.4.4.4 Procesos de la gestión del talento humano en el Ecuador

El Art. 54 de la LOSEP y el Art. 130 de su Reglamento General establecen que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los siguientes subsistemas:

a) *Planificación del Talento Humano:* mediante el cual se deberá estructurar y elaborar la planificación de la creación y eliminación de puestos, los movimientos de personal, contratos ocasionales y de servicios profesionales conforme a los planes, programas, proyectos y procesos que la institución tenga previsto ejecutar.

El Art. 139 y 141 del Reglamento general de la LOSEP señalan que este subsistema permite determinar el número de puestos de los diferentes grupos ocupacionales requeridos por las unidades y procesos, de acuerdo a las exigencias del plan estratégico, portafolio de productos, servicios, procesos y procedimientos, que conformarán las unidades o procesos de la institución.

b) *Clasificación de puestos:* mediante este subsistema se analiza, describe, valora y clasifica los puestos de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas a los cuales abarca la LOSEP. El producto final de este subsistema es el manual de puestos que contiene los puestos, las actividades y los requisitos para cada uno de ellos.

c) *Reclutamiento y Selección de personal:* define las normas para los concursos de méritos y oposición mediante los cuales se evaluará el cumplimiento de los requisitos establecidos para los aspirantes a los puestos a ser ocupados.

El Art. 177 del Reglamento General establece que este subsistema se basa en los siguientes principios:

- **Legalidad:** de acuerdo a los artículos correspondientes de la Constitución de la República y la LOSEP.
- **Transparencia:** la aplicación de los métodos y procedimientos de selección debe responder a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes.
- **Credibilidad:** el proceso de selección debe adoptar políticas, normas procedimientos y técnicas que den confianza y seguridad en su aplicación y que a la vez permita verificar los resultados.
- **Igualdad:** en función de los requisitos del puesto, la selección debe contemplar igualdad para todos los aspirantes.
- **Inserción y equidad:** el subsistema debe contemplar acciones para precautelar la equidad de género, inserción de personas discapacitadas o con enfermedades catastróficas, de las comunidades pueblos y nacionalidades y de migrantes en el exterior que hayan pertenecido al servicio público.
- **Difusión:** La difusión en la convocatoria y conocimiento, en las normas del concurso de méritos y oposición y su respectivo procedimiento y resultados.

d) Formación y capacitación: este subsistema busca el desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público mediante la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores que permitan servir con calidez justicia y equidad.

e) Evaluación del desempeño: se orienta a evaluar a los servidores públicos en forma planificada y mediante indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión bajo parámetros objetivos acorde con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación está encaminada a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

f) Salud Ocupacional: el Art. 177 del Reglamento General de la LOSEP añade a la salud ocupacional como subsistema del sistema Integrado de desarrollo del talento humano del sector público.

El Reglamento indica que el Estado, a través de las máximas autoridades, debe desarrollar programas integrales que permitan a los servidores públicos prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud ocupacional.

El Art. 229 del Reglamento General de la LOSEP cita que el plan de salud ocupacional integral deberá tener los siguientes elementos:

- **Medicina preventiva y del trabajo:** comprende las actividades tendientes a promover y mejorar la salud, tales como medicina preventiva, exámenes médicos periódicos, servicios médicos y de primeros auxilios, investigación y análisis de enfermedades.
- **Higiene ocupacional:** indica que el plan de salud ocupacional comprenderá un programa de higiene ocupacional tendiente a identificar, reconocer y evaluar los factores ambientales que pueden afectar a las y los servidores públicos.
- **Seguridad ocupacional y prevención de riesgos laborales:** señala la obligatoriedad de elaborar y ejecutar el Plan Integral de Seguridad Ocupacional y Prevención de Riesgos que estarán encaminados a la prevención de accidentes y elaboración de estadísticas.
- **Bienestar social:** comprende las acciones que permitan el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar como son el beneficio de transporte, alimentación, uniformes y guarderías.

2.5 NORMA TÉCNICA PARA EL DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGANICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.

En el 2006 la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), entidad que en ese entonces emitía normas técnicas para las instituciones públicas, expidió la correspondiente para el Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos la misma que no ha tenido modificaciones y por tanto se encuentra vigente.

El espíritu de la Norma mencionada es el cambio de cultura organizacional lo que comprende el adoptar un nuevo modelo de gestión de manera que las estructuras orgánicas de las instituciones públicas sean consistentes y que contribuyan a la gestión conforme a los lineamientos estratégicos planteados por el estado.

En el Art. 4 de esta norma se menciona el Objeto de la misma: “Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones señaladas en el ámbito de esta norma de: políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado”.

La Norma en mención se compone de cinco capítulos que son los siguientes:

CAPITULO I

De las políticas de desarrollo institucional

CAPITULO II

Del procedimiento de diseño del reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.

CAPITULO III

Componentes del proceso de diseño de reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.

CAPITULO IV

Manual de procesos

CAPITULO V

Disposiciones generales

De los capítulos de la Norma que se han mencionado anteriormente, se harán referencia a algunos de los artículos de los capítulos III y IV debido a que en ellos se dan lineamientos sobre los elementos que conforman el estatuto orgánico por procesos y el manual de procesos.

En el Cap. III; Art. 10, se cita los elementos de los que se compone el estatuto por procesos, que señalan:

- Portafolio de productos;
- Cadena de Valor;
- Estructura orgánica; y
- Procesos.

El Art. 11 señala a su vez que el **portafolio de productos** se compone de los productos primarios y productos secundarios.

Productos primarios: son los que generan las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, en cumplimiento de su normativa legal de creación, misión y aquella que la complementa, con la finalidad de satisfacer a los clientes externos.

Productos secundarios: son aquellos que se generan en los procesos de apoyo y asesoría, su naturaleza no cambia y siempre facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión

interna; debido a esto la norma estandariza los productos de los procesos de apoyo y asesoría, anotando que no es una limitación a la generación de productos sino que se deberán ampliar conforme a las necesidades de la institución.

En el Art. 12 se da lineamientos sobre como estructurar la cadena de valor, en el numeral 2.1.6 se trata la teoría sobre este tema.

Los elementos de la **estructura orgánica** constan en el Art. 13, se citan los siguientes:

- a) Unidades administrativas;
- b) Niveles jerárquicos;
- c) Líneas de autoridad y responsabilidad, y,
- d) Organigrama estructural.

a) Las **unidades administrativas** son las direcciones y departamentos que conforman la institución.

b) Los **niveles jerárquicos** se refieren a los niveles de la organización, según la Norma se considera cuatro niveles:

- Directivo
- Asesor
- Apoyo
- Operativo


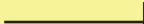
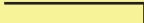
Directivo.- Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

Asesor.- Proporciona asesoría o asistencia técnica específica para la toma de decisiones y solución de problemas organizacionales.

Apoyo.- Proporciona apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización permitiéndole alcanzar sus objetivos.

c) Líneas de autoridad y responsabilidad.- Especifican la interrelación entre personas, unidades y la organización, indicando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir vertical u horizontalmente dentro de la organización. Para esto se debe usar la simbología de la Tabla 15.

Tabla 15 - Líneas de autoridad y responsabilidad.

SIMBOLOGIA	DESCRIPCIÓN
	Línea de dependencia y responsabilidad
	Línea de Asesoría
	Línea de Apoyo

Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)

d) Organigrama estructural: Es la representación gráfica de la Estructura Organizacional

En el Art. 14 de la Norma se expone los conceptos sobre los tipos de procesos, la teoría similar fue tratada en el numeral 2.1.4 del presente trabajo.

El Capítulo IV hace relación al manual de proceso cuya definición en el Art. 15 dice: “El Manual de Procesos es el documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución, en función del cliente”.

Art. 16.- Objetivo del Manual de Procesos: “Tiene como objetivo fortalecer la gestión de las Instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estado y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se generen y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes usuarios”.

2.6 NORMA TÉCNICA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA INSTITUCIONAL.

Esta norma fue expedida en el Registro Oficial № 599 del lunes 19 de diciembre del 2011, en esta norma se emiten lineamientos generales para el Modelo de Reestructuración en la gestión pública con el fin de obtener una mejora continua en la eficiencia, eficacia y calidad con enfoque hacia los ciudadanos.

De los aspectos mas importantes de esta norma podemos citar los siguientes artículos:

“Art. 1.- Modelo de Reestructuración.- Es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que regulan la Administración Pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

El Modelo de Reestructuración se adapta a cada institución, es decir: aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas estrategias de gestión a beneficio del País.”

También es relevante anotar los componentes del Modelo de Reestructuración:

Art. 10.- Componentes del Modelo de Reestructuración.- Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica dentro del Modelo de Reestructuración, se establecen los siguientes componentes:

- a) Planificación de la organización institucional;
- b) Gobierno por resultados;

- c) Gestión de planes, programas y proyectos;
- d) Gestión de procesos;
- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración; y,
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración.

En el Art. 12 indica los pasos a considerar para la planificación de la organización, es decir los servicios que prestará y unidades que la conformarán que pueden ser desconcentradas y descentralizadas. Pese a que en el artículo mencionado se relaciona al diseño del nivel directivo, esto conlleva a que las instituciones diseñen estructuras basadas en procesos generadores de productos obtenidos de manera eficiente y eficaz para beneficio de la sociedad. En el literal b) del Art. 12 se indica lo siguiente:

b) Estructura institucional, posicional y lista de asignaciones del nivel directivo.- Es el procedimiento mediante el cual las instituciones diseñan, integran, organizan, dimensionan, visualizan y aprueban sus estructuras y lista de asignaciones del nivel directivo, en forma alineada a la planificación de la organización y homologación de estructuras de los procesos adjetivos; para lo cual las instituciones emitirán un Estatuto Orgánico acompañado de la lista de asignaciones del nivel directivo. Entiéndase como estructuras institucionales al diseño de las unidades y/o áreas y estructura posicional al diseño de las clases puestos institucionales.

En el Parágrafo 4 de la Norma Técnica se hace mención específica sobre la Gestión de procesos que por no ser muy extenso se cita a continuación:

Art. 18.- Gestión de procesos.- Es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua, que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos institucionales, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad, que satisfagan a la sociedad.

Expedirá la correspondiente norma técnica de Gestión de Procesos la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Art. 19.- Políticas de integración e implementación.- Las instituciones públicas cumplirán las siguientes disposiciones, a fin de garantizar el dinamismo de la gestión de procesos:

- a) La gestión de procesos obligatoriamente seguirá los lineamientos metodológicos emitidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública;
- b) Los procesos deberán ser identificados y formalizados en todos sus niveles conforme a la Norma Técnica de Gestión de Procesos y su guía metodológica;
- c) La identificación de procesos y actividades es el insumo principal para el posterior diseño de estructuras posicionales de los niveles operativos;
- d) Los procesos serán administrados en todo su ciclo de mejora continua por la Unidad de Administración de Procesos o su equivalente y gestionados por las diferentes unidades de la Institución;
- e) La Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el seguimiento, control y calidad de la gestión de procesos; y, respecto a los que se encuentra en estado crítico, las Instituciones deberán obligatoriamente implementar acciones correctivas para asegurar la obtención de los resultados previstos;
- f) Las actividades que se identifiquen como consecuencia de la gestión de procesos, constituirán el insumo principal para el diseño posterior de estructuras, dimensionamiento y perfiles de puestos institucionales.

En caso de existir cambios en los procesos, necesariamente deberá analizarse la incidencia de los cambios en el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos Institucionales; y si fuese el caso actualizar el mismo por parte de la Unidad de Administración del Talento Humano Institucional o su equivalente.

Como fruto de la reestructuración puede existir brechas en la utilización del talento humano para lo cual la norma prevé también lineamientos, en el Parágrafo 5, Art. 21 hacen referencia a los Elementos de la gestión y optimización del talento humano por reestructuración, en los literales a) y b) indican:

- a) Estructura posicional del nivel operativo.- Es el procedimiento mediante el cual las Instituciones diseñan, integran, organizan, dimensionan, visualizan y aprueban sus estructuras posicionales del nivel operativo, en forma alineada a la gestión de procesos;
- b) Dimensionamiento.- Determina el número, clases y series de puestos institucionales requeridos, dentro de la estructura posicional, a través de la medición de la carga de trabajo de las actividades y necesidades institucionales identificadas en la gestión por procesos;...

Para minimizar el impacto de la reestructuración en la gestión pública, la norma cita un aspecto importante que es la Gestión del Cambio, para esto se citan las siguientes herramientas:

- Comunicación institucional del proceso de reestructuración.
- Capacitación y formación en gestión del cambio.
- Clima y cultura organizacional.

La norma explica las herramientas indicadas en tres artículos correspondientes:

Art. 26.1.- Comunicación institucional del proceso de reestructuración.- Las instituciones para desarrollar la gestión del cambio deben obligatoriamente comunicar, sociabilizar y sensibilizar de manera ética, transparente, oportuna y efectiva todo el proceso de reestructuración institucional en sus diferentes fases a los servidores públicos.

Art. 26.2.- Capacitación y formación en gestión del cambio.- Es capacitar y formar a los servidores públicos en procesos de cambio, mejora continua, resistencia al cambio y sentido de pertenencia a la Institución, que les permita adaptarse con mayor facilidad a las transformaciones de la cultura organizacional.

Art. 26.3.- Clima y Cultura Organizacional.- Es el proceso mediante el cual se busca medir la cultura institucional y clima laboral de las instituciones públicas a fin de generar estrategias de mejora de los mismos.

2.7 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL / BALANCED SCORECARD (BSC)

2.7.1 INTRODUCCION⁴⁵

“Cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio” (Niven, 2003, p. 23).

Niven (2003) indica que el cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan, profesor en la universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial de la firma Nolan&Norton. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas en estudio estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de “cuadro de mando integral” a la nueva herramienta.

⁴⁵ Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. Pág. 23, 34. Recuperado el 13 de diciembre de 2011 de [http:// books.google.com.ec/books?isbn=8480888725](http://books.google.com.ec/books?isbn=8480888725)

En los cuatro años siguientes, varias empresas adoptaron el cuadro de mando integral e inmediatamente obtuvieron resultados. Kaplan y Norton descubrieron que dichas empresas no sólo usaban el cuadro de mando para complementar las medidas financieras con los impulsores de futuros resultados, sino también para comunicar sus estrategias a través de las medidas seleccionadas para su cuadro de mando integral.

Una vez considerado el exclusivo dominio de la búsqueda de beneficios, el cuadro de mando integral se ha traducido y puesto en marcha eficazmente tanto en las organizaciones sin ánimo de lucro como en las del sector público.

El cuadro de mando se ha constituido en un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta que ayuda a las empresas a superar dos cuestiones clave: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia.

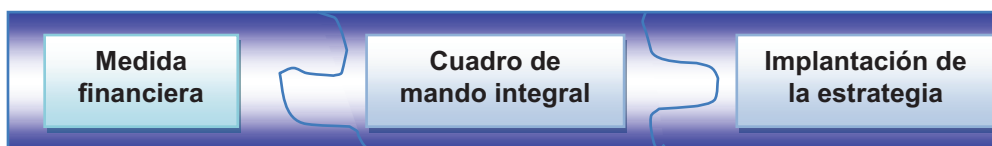


Figura 21 – El Cuadro de mando integral soluciona cuestiones empresariales fundamentales.
(Niven, 2003, pág. 25)

2.7.2 ¿QUE ES UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. El cuadro de mando se la puede ver como tres cosas: Sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación⁴⁶ (Ver Figura 22).

⁴⁶ *Ibíd.* Pág. 35

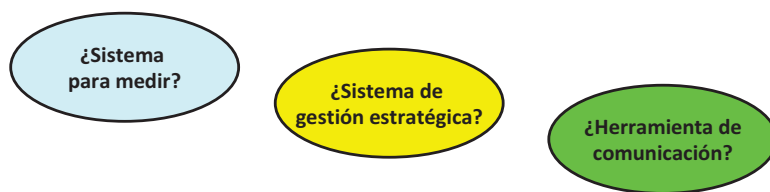


Figura 22 – ¿Qué es el cuadro de mando integral?
(Niven, 2003, pág. 35)

2.7.2.1 El cuadro de mando integral como sistema para medir⁴⁷

Las características de las medidas financieras proporcionan una excelente revisión de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas de hoy en día, aquellos activos intangibles como el conocimiento o la red de relaciones. Se puede decir que las medidas financieras son indicadores posteriores (“post mórtem”), ya que muestran el resultado de acciones realizadas previamente. El cuadro de mando provee de mediciones integrales de tal manera que permita tomar acciones que conduzcan a un mejor desempeño de la empresa.

2.7.2.2 El cuadro de mando como sistema de gestión estratégica⁴⁸

Aunque la intención original del sistema de cuadro de mando era equilibrar las cifras financieras históricas con los impulsores de valor futuro para la empresa, a medida que cada vez más empresas experimentaban con el concepto fueron encontrando que resultaba una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia. Usado de esta forma, el cuadro de mando alivia muchas de las barreras relacionadas con la implementación efectiva de la estrategia.

Son tres las barreras que pueden impedir la implementación del cuadro de mando:

La barrera de las personas, las fórmulas de compensación proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas

⁴⁷ *Ibíd.* Pág. 35

⁴⁸ *Ibíd.* Pág. 41-44

estratégicas a largo plazo. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

Los directivos que usan el cuadro de mando tienen la oportunidad de vincular recompensas de su equipo, departamento o unidad de negocio directamente con las áreas en las que ejercen influencias. Todos los empleados pueden concentrarse ahora en los impulsores de valor económico futuro y en las decisiones y acciones necesarias para lograr esos resultados.

La barrera de los recursos, el sesenta por ciento de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, esto se puede explicar debido a que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia. El problema con esta forma de actuar es que los recursos humanos y financieros van una vez más ligados a objetivos financieros a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.

Cuando se crea un cuadro de mando integral no se piensa sólo en términos de objetivos, indicadores y metas para cada una de las cuatro perspectivas, sino que también se considera las iniciativas o planes de acción que se pondrán en marcha para alcanzar las metas del cuadro de mando.

La barrera de la dirección, El equipo directivo de la de la empresa durante sus reuniones dedican la mayor parte de su tiempo a analizar resultados financieros y a buscar remedio a los “defectos” que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias. Seguir una estrategia exige que los directivos dediquen reuniones para ir mas allá del análisis de defectos y llegar a comprender el valor subyacente creando o destruyendo mecanismos de la empresa.

En el proceso de desarrollo del cuadro de mando integral el grupo ejecutivo puede determinar cómo concentrar los esfuerzos de los empleados en conseguir un objetivo, es decir puede traducir la estrategia. El cuadro de mando crea un nuevo

lenguaje de la medida que sirve para guiar las acciones de todos los empleados hacia la dirección indicada.

2.7.2.3 El cuadro de mando como herramienta de comunicación⁴⁹

Un cuadro de mando bien diseñado describe elocuentemente la estrategia y convierte en realidad el vago e impreciso mundo de visiones y estrategias a través de las medidas precisas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones. Cuando se comparten los resultados del cuadro de mando en toda la empresa, los empleados tienen la oportunidad de discutir los supuestos implícitos en la estrategia, aprender de cualquier resultado inesperado y de dialogar sobre futuras modificaciones, según sea necesario. Simplemente comprender las estrategias de la empresa puede desbloquear muchas habilidades organizativas escondidas a medida que los empleados, tal vez por primera vez, saben hacia dónde se dirige la empresa y qué contribución pueden hacer en el viaje.

2.7.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La metodología del cuadro de mando distingue dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas:⁵⁰

- a. En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes.
- b. Por el contrario, en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas: procesos y capacidades estratégicas.

⁴⁹ *Ibíd.* Pág. 44-45

⁵⁰ Martínez, D. y Milla, A. (2003). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Pág. 210. Recuperado el 10 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec/books?isbn=8499694179>

Las perspectivas del cuadro de mando se muestran en la Figura 23.

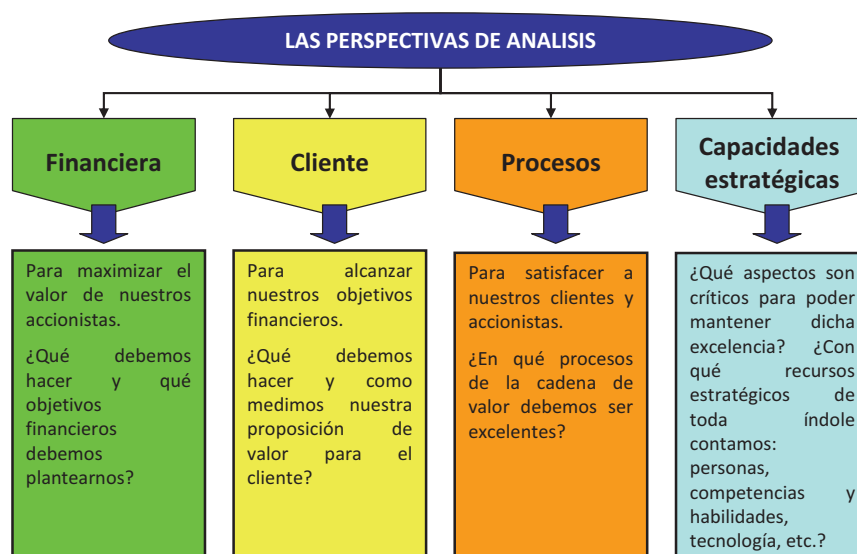


Figura 23 – Las perspectivas de análisis
(Martínez y Milla, 2005, pág. 210)

“El balanced scorecard requiere que los gerentes vean la toma de decisiones de su organización desde cuatro perspectivas estratégicas. La intención es vincular y equilibrar las metas y las medidas relacionadas para cada perspectiva entre sí. Las perspectivas financiera y del cliente se ven enfocadas en los resultados. Las perspectivas interna y de innovación y aprendizaje se ven enfocadas en las actividades” (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2006, p. 256).

Como se ilustra en la Figura 24, cada perspectiva del cuadro de mando integral aborda factores y temas cuya descripción es la siguiente:

Perspectiva financiera:⁵¹ rentabilidad, crecimiento de las ganancias, valor en el mercado de la empresa. ¿Cómo servimos y abordamos las necesidades de los accionistas?

Perspectiva del cliente:⁵² percepciones de calidad del servicio, honradez, lealtad. ¿Cómo nos ven los clientes?

⁵¹ Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2006). Administración: un enfoque basado en competencias. Pág. 256. Recuperado el 01 de enero de 2012 de <http://books.google.com.ec/books?isbn=9706864342>

⁵² Ibíd

Perspectiva procesos:⁵³ ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?

Perspectiva innovación y aprendizaje:⁵⁴ ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para estar a la altura de los desafíos?

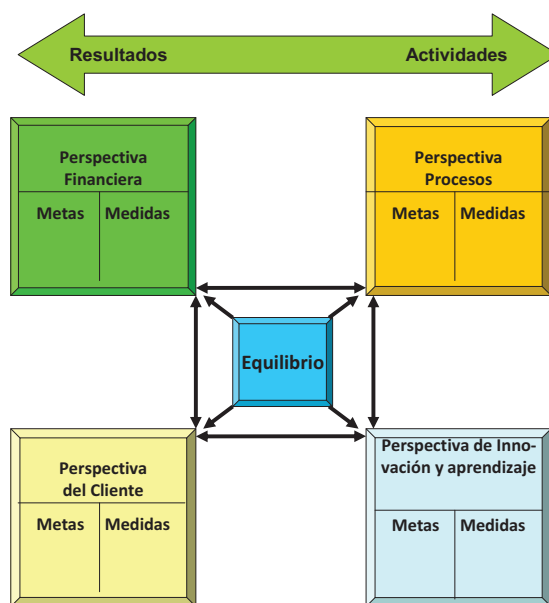


Figura 24 – Modelo del balanced scorecard
(Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2006, pág. 257)

El Cuadro de mando integral debe conservar un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (Perspectiva Financiera y la del Cliente) y entre los inductores de dichos resultados (Perspectiva de los Procesos y Aprendizaje y Crecimiento). El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto o de la perspectiva en particular, sin embargo se recomienda mantener una distribución equilibrada, no más del 22% de las medidas deberán ser Financieras, cerca del 23-25% deben ser orientadas al cliente,

⁵³ Schaffer-Poeschel Verlag. (2001). Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias, Pág 38. Recuperado el 23 de junio 2013 de <http://books.google.com.ec/books?isbn=8480888520>.

⁵⁴ *Ibíd.*

aproximadamente del 28-30% debe ser cubierto por la perspectiva de procesos internos y el 23- 25% debe cubrir la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.⁵⁵

2.7.4 CAUSA - EFECTO Y MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁵⁶

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. La *perspectiva del cliente* define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado. La *perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el talento humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa efecto. Comenzando desde arriba encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están

⁵⁵ Deinsa.com Recuperado el 18 de febrero de 2012 de http://deinsa.com/cmi/cmi_ejemplos_01_p09.htm

⁵⁶ Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Pág. 51

satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar *ventas y fidelidad* de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

El mapa estratégico del balanced scorecard y la relación causa efecto en las cuatro perspectivas se pueden evidenciar en la Figura 25.

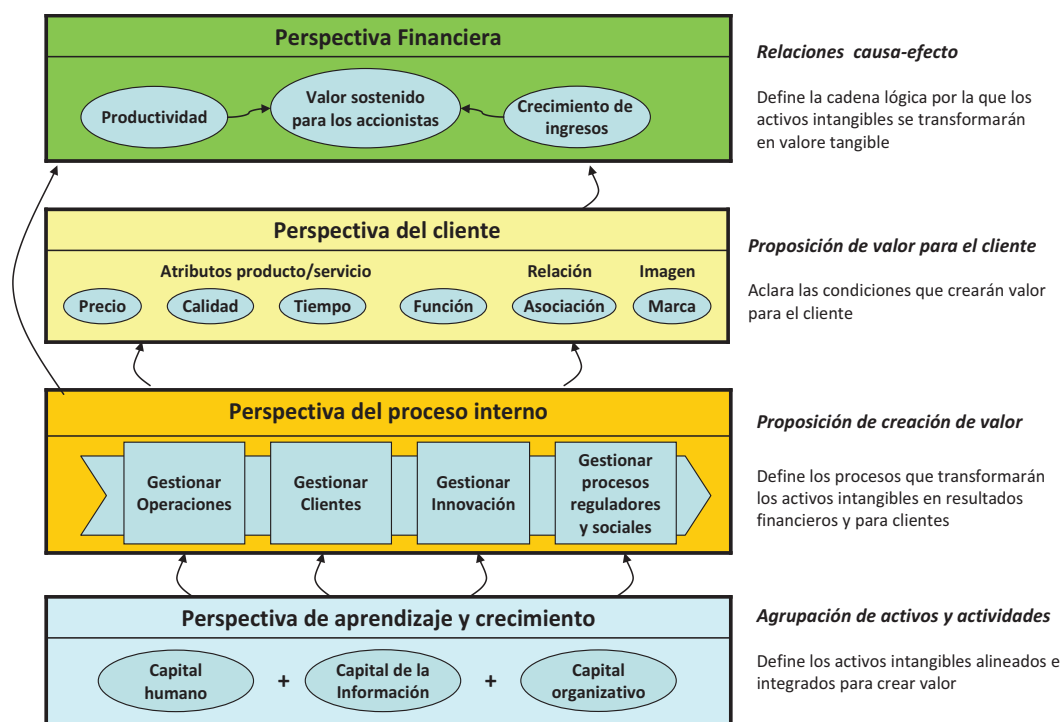


Figura 25 – Marco del BSC
(Kaplan y Norton, 2004, pág. 58)

2.7.5 EL CUADRO DE MANDO DENTRO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL⁵⁷

El cuadro de mando integral constituye un eslabón importante dentro de la ejecución de la estrategia de una empresa, a su vez la estrategia es un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.

La *misión* general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por qué la organización existe o cómo se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa mas amplia. La misión y los *valores* fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo. La *visión* de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. La visión pone en movimiento a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia. La *estrategia* se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones a las condiciones cambiantes que presenta el entorno externo y las capacidades internas.

En la Figura 26 se puede observar los diferentes elementos de la estrategia empresarial y el escalón que ocupa el BSC dentro de este proceso.

⁵⁷ Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Pág. 61-62

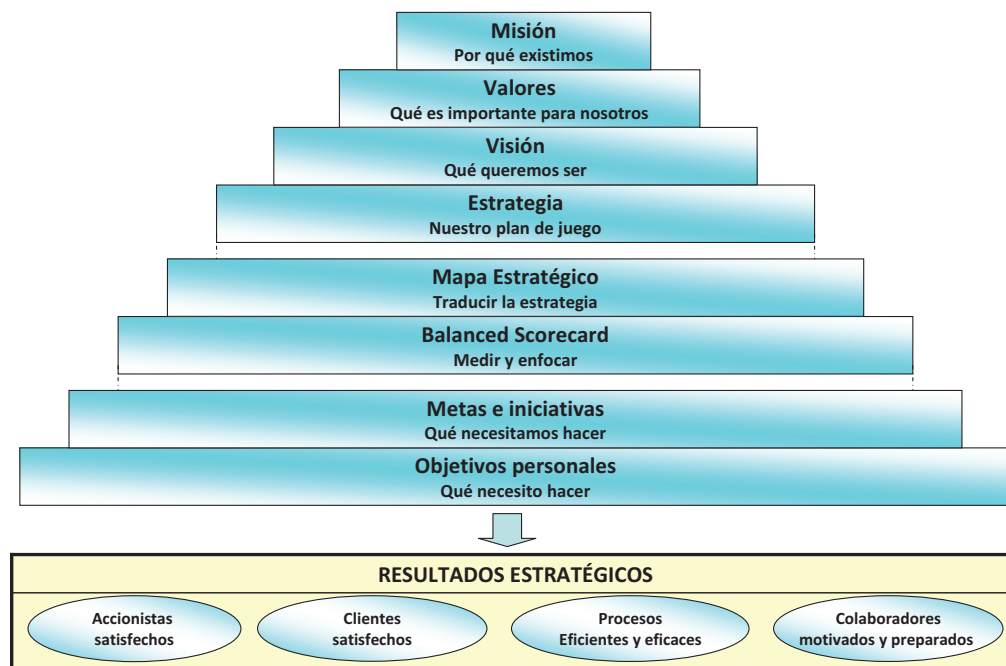


Figura 26 – El BSC es un paso dentro del proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea.
(Kaplan y Norton, 2004, pág. 60)

2.7.6 EL CUADRO DE MANDO DEL RECURSO HUMANO

“El cuadro de mando de RRHH permite resolver dos cuestiones muy importantes: 1) dirigir RRHH como activo estratégico y 2) demostrar la contribución de RRHH en el éxito financiero de la empresa. El cuadro de mando de RRHH debe contar con cuatro aspectos principales: Los elementos clave para que el RRHH influya en la estrategia de la empresa, un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, hasta qué punto está este sistema coordinado con la estrategia empresarial, y la eficiencia del sistema” (Becker, Huselid y Ulrich, 2001, p. 79).

2.7.6.1 La arquitectura de Recursos Humanos como activo estratégico⁵⁸

La base del papel esencial del RRHH se encuentra en las tres dimensiones de la 'cadena de valor' representada por la arquitectura de RRHH de la empresa: la función, el sistema y la conducta de los trabajadores.

⁵⁸ Becker, B., Huselid, M., y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RR.HH. Barcelona, España: Gestión 200. Pág. 31-42

La Figura 27 muestra la arquitectura estratégica de Recursos Humanos.

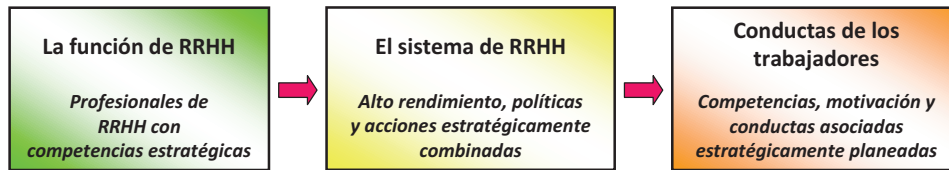


Figura 27 – La arquitectura estratégica de RRHH.
(Becker, Huselid y Ulrich, 2001, pág. 31)

La función de RRHH

La base de una estrategia de RRHH de creación de valor es una infraestructura directiva que comprenda e implemente la estrategia de la empresa. Normalmente se espera que sean los profesionales de la función de RRHH los que lleven a cabo este esfuerzo. Esto implica un alejamiento de la orientación funcional tradicional de muchos directivos de RRHH hacia una comprensión más profunda del papel estratégico que RRHH puede jugar en la empresa.

La dirección de los recursos humanos, para ser eficiente, requiere de dos dimensiones esenciales:

La *dirección técnica*, incluye las tareas básicas como el proceso de selección, compensación e incentivos.

La *dirección estratégica*, incluye llevar a cabo esos servicios de una forma que apoye la implementación de la estrategia empresarial.

El sistema de RRHH

Es el eje de la influencia estratégica de RRHH. El modelo planteado es el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) que está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en una organización. Para crear y mantener un capital humano con talento el STAR realiza lo siguiente:

- Vincula sus decisiones de selección y promoción con modelos validados de competencias.
- Desarrolla estrategias que apoyan efectiva y oportunamente para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial.
- Presenta políticas de compensación que atraen, retienen y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento mas alto.

Para que RRHH pueda crear valor, su estructura debe enfatizar, apoyar y reforzar continuamente el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo centrarse en el rendimiento y en las políticas y prácticas individuales no es suficiente para RRHH, se debe mas bien visualizar a una empresa como un sistema en el cual existen interrelaciones entre sus componentes y por ende generar sinergia integral y no intentar logros de manera individual.

Conductas estratégicas de los trabajadores

Es un subgrupo de conductas productivas que sirven directamente para implementar la estrategia de la empresa.

Las *conductas estratégicas* son las que provienen directamente de competencias fundamentales definidas por la empresa, son fundamentales para su buen funcionamiento de la empresa en todos los niveles.

Las *conductas específicas de situación* son esenciales y claves en las unidades de la cadena de valor de la empresa.

Es un desafío integrar la contribución de los RRHH al rendimiento general de la empresa. Sin embargo entender como crean valor las personas y los procesos de la empresa es el primer paso. Es vital considerar que el sistema de RRHH debe colaborar con la estrategia global de la empresa, esto se debe ver como resultado en la definición de conductas para cada punto de la cadena de valor de la empresa.

2.7.6.2 Construcción del cuadro de mando de RRHH⁵⁹

El cuadro de mando de RRHH tiene cuatro dimensiones que son: los productos de RRHH, el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, la alineación externa de RRHH y la eficiencia de RRHH.

Los productos de RRHH, implica definir cuales productos de RRHH influirán en la estrategia de la empresa. Los indicadores para los productos de RRHH dependen del papel que este departamento desempeñe en la implementación de la estrategia. La medición de los productos de RRHH que no se vinculen directamente al mapa estratégico de la empresa no debe ser incluida en el cuadro de mando.

El Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, se refiere a la adopción de un sistema de indicadores que permita medir el rendimiento de las actividades de RRHH. Estos indicadores no deben reflejar *lo que es* sino mas bien recuerdan *lo que debería ser*. Por ello pueden representarse en el cuadro de mando como simples indicadores que marquen “insatisfactorio” o “satisfactorio” o también pueden incluirse en la medición como una línea continua.

Sistema de alineación de RRHH, implica la alineación del sistema de RRHH con los distintos factores del proceso de implementación de la estrategia de la empresa.

Escoger los indicadores de alineación debe revelar elementos específicos del sistema de RRHH de tal manera que se evidencie los vínculos causa y efecto que se necesitan para sostener la contribución de RRHH al rendimiento empresarial.

Los indicadores de alineación deben ser extraídos del “mapa estratégico” y al igual que los indicadores de sistema de trabajo de alto rendimiento, estos indicadores están diseñados para uso del departamento de RRHH, y pueden ser

⁵⁹ *Ibíd.* Págs. 89, 90, 91, 93, 96

representados en el cuadro para que marquen alineación o no alineación debido a que lo realmente importante es que los directivos de RRHH se acostumbren a pensar en aspectos de alineación y en áreas que requieren acción.

Eficiencia de RRHH: medición básica frente a medición estratégica, se debe evitar mostrar indicadores sobre ahorro de costes solamente, esto puede provocar que RRHH sea visto solo como una mercancía.

Los indicadores de RRHH referentes a la eficiencia deben ser divididos en básicos y estratégicos. Los indicadores de eficiencia *básicos* representan los gastos significativos de RRHH que no suponen una contribución directa a la implementación estratégica de la empresa. Los indicadores de eficiencia *estratégicos* evalúan las actividades y procesos de RRHH diseñados para obtener productos de RRHH.

2.7.6.3 Ventajas del Cuadro de mando de RRHH⁶⁰

Consideramos que el cuadro de mando de RRHH ofrece las siguientes ventajas:

Refuerza la distinción entre los inductores del rendimiento de RRHH y los productos de RRHH. El cuadro de mando de RRHH debe distinguir entre productos que influyen en la implementación de la estrategia y los factores fácilmente realizables, que no la afectan. Un cuadro de mando de RRHH apropiado anima a los profesionales de ese departamento a pensar, además de operativamente, estratégicamente.

Permite controlar los costos y crear valor. El cuadro de mando de RRHH permite equilibrar el costo de la empresa y el desempeño estratégico de este departamento.

⁶⁰ *Ibíd.* Págs. 104, 106, 107

Mide los indicadores causa. Al igual que en el cuadro de mando integral, también existen factores y resultados en la cadena de valor de RRHH. Por ello es esencial controlar la alineación de estas decisiones de RRHH y los elementos del sistema que guían los productos.

Evalúa la contribución de RRHH a la implementación de la estrategia y al buen funcionamiento de la organización en general. Un sistema estratégico de medición debe proporcionar al director de RRHH la respuesta a la siguiente pregunta: “¿Cuál es la contribución de RRHH al rendimiento empresarial?”. El efecto acumulativo de los productos del cuadro de mando de RRHH tendría que dar una respuesta. Los productos deben ser tan creíbles como los directivos de RRHH, ya que la medición presenta la solución a problemas empresariales, y no a los problemas de RRHH.

Permite que los profesionales de RRHH gestionen de forma efectiva sus responsabilidades estratégicas. El cuadro de mando anima a los directivos de recursos humanos a centrarse en *cómo* afectan sus decisiones a la buena implementación de la estrategia empresarial.

Fomenta la flexibilidad y los cambios. El cuadro de mando de RRHH engendra flexibilidad y cambio porque se centra en la implementación de la estrategia empresarial, que constantemente demanda modificaciones. A diferencia de las organizaciones tradicionales, en una empresa que adopte esta visión estratégica, el personal contemplará los indicadores como un camino hacia un fin en vez de fines en sí mismos.

2.8 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS PARA PROCESOS Y BALANCED SCORECARD

Para la diagramación de los procesos la tecnología contemporánea permite disponer de varias herramientas informáticas una de ellas es el QPR Collaborative Software, es una solución que incorpora herramientas para la Gestión Estratégica,

elaboración de mapas de procesos, mapas Estratégicos, Tableros de Control, Indicadores y Gráficas de Desempeño. QPR Collaborative Software cuenta con tres módulos: QPR Scorecard, QPR ProcessGuide y el QPR Portal.

2.8.1 QPR PROCESS GUIDE

El módulo QPR Process Guide permite graficar los procesos en todos sus niveles, es decir, no tiene limitaciones en estructurar los procesos desde el nivel macro hasta el nivel de flujogramas de actividades o tareas de acuerdo al requerimiento del usuario.

En la Figura 28 se muestra la ventana de trabajo del software cuya descripción de sus elementos es la siguiente:

1. *Barra de opciones* contiene las operaciones de Word, agrupadas en menús desplegables. Al hacer clic en Editar, por ejemplo, veremos las operaciones relacionadas a la edición de un archivo.
2. *Barra de herramientas* contiene iconos para ejecutar de forma inmediata algunas de las operaciones más habituales, como Guardar, Imprimir, Cortar, etc.
3. *Jerarquía de procesos* esta parte de la pantalla se acumulan los niveles de los procesos que han sido graficados, seleccionando el nivel deseado se visualizará el detalle en el área de trabajo.
4. *Área de trabajo* es el campo en el cual se grafica los procesos y sus elementos.
5. *Paleta de herramientas:* contiene los elementos y componentes para la diagramación de los procesos.
6. *Navegador rápido:* permite el desplazamiento rápido sobre el gráfico presente en el área de trabajo.

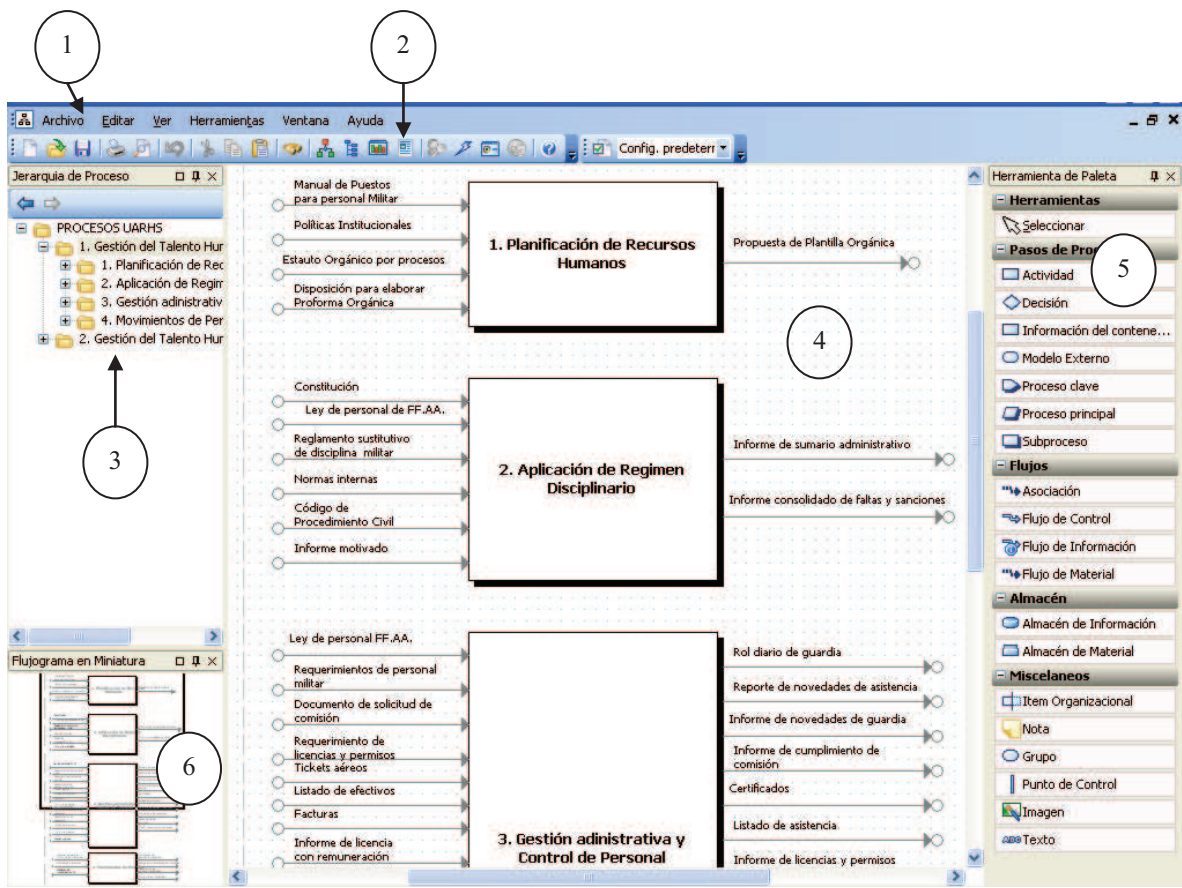


Figura 28 – Pantalla de QPR Process Guide.
(Autor del proyecto, 2012)

2.8.1.1 Caracterización de los procesos en el QPR Process Guide⁶¹

Para ingresar la información que caracteriza los procesos se consideran los siguientes aspectos:

Ingreso de la Estructura Organizacional

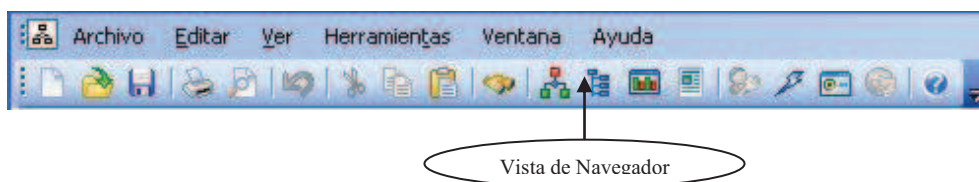


Figura 29 – Navegador del QPR Process Guide.
(Autor del proyecto, 2012)

⁶¹ Guía para desarrollar procesos, Fuerza Naval 2011

En la Figura 29 se muestra la manera de acceder al navegador del QPR, esta opción permite disponer de herramientas para caracterizar el proceso, en primer lugar se puede ingresar la información referente a las unidades administrativas o a las entidades que intervienen en los procesos.

Para crear una unidad adicional se lo hace mediante el botón de Ítem Organizacional, una vez creados los Ítems Organizacionales se tiene una vista como se muestra en la Figura 30.

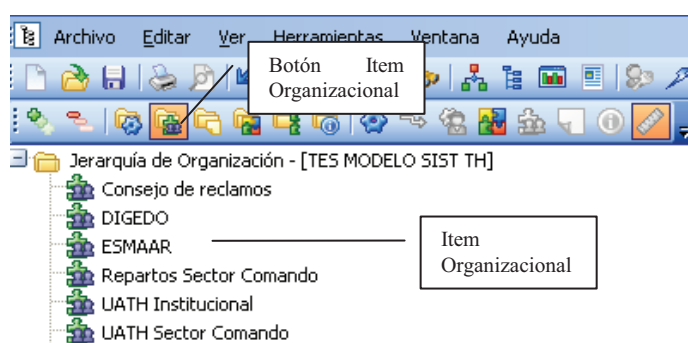


Figura 30 – Creación de un Ítem Organizacional
(Autor del proyecto, 2012)

Haciendo doble click sobre cada uno de los ítems organizacionales se despliega el cuadro de diálogo de la Figura 31 en el cual se puede ingresar información como el nombre de la unidad administrativa que interviene en el proceso, el tipo de unidad (dirección, departamento, división, etc) mientras que en el campo “Descripción” se ingresa la misión y las responsabilidades asignadas a la unidad.

Figura 31 – Ingreso de información en el Ítem Organizacional
(Autor del proyecto, 2012)

Ingreso de Datos de las Plazas y Puestos

En la opción de navegador, seleccionando el botón de “Recursos como Grupos” se puede ingresar los diferentes puestos que se encuentran involucrados en los procesos, como se muestra en la Figura 32.

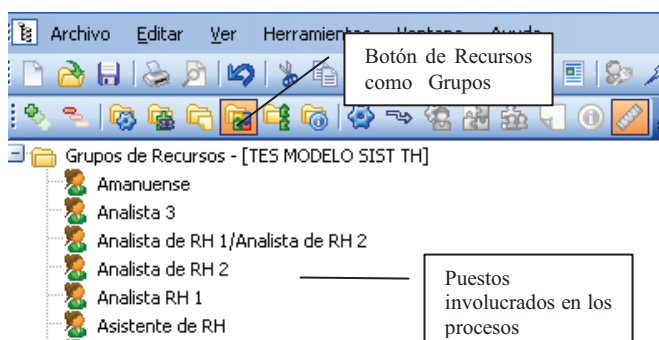


Figura 32 – Ingreso de plazas y puestos
(Autor del proyecto, 2012)

Dentro de la opción de “Recursos como Grupos” QPR presenta varias opciones para los recursos por lo que es importante seleccionar la opción de persona como se indica en la Figura 33.

Figura 33 – Cuadro de Diálogo de Recursos.
(Autor del proyecto, 2012)

La **información de los procesos** se da mediante el cuadro de diálogo que se indica en la Figura 34, este cuadro de diálogo permite ingresar el código y nombre del proceso o subproceso, el dueño o responsable, el campo ítem organizacional indica dentro de que unidad administrativa se ejecuta mientras que en el campo “Descripción” permite indicar el objetivo del proceso.

Figura 34 – Cuadro de Diálogo de un Proceso.
(Autor del proyecto, 2012)

Vinculación de documentos al proceso

QPR permite realizar vinculaciones de formatos o documentos relacionados a un proceso mediante la opción Ítem de información, para esto se realiza lo siguiente:

- Graficar la flecha de Ítem de Información y seleccionar la opción “Nuevo”.
- En el campo “Nombre” escribir el nombre del documento o formato que se está adjuntando.
- Para seleccionar un formato en un medio de almacenamiento seleccionar la opción “Examinar” esto permite buscar el archivo en el dispositivo de almacenamiento.
- Seleccionar la opción “Información Incrustada”, esto con el fin de que el archivo del formato quede adjuntado al proceso.
- Para concluir la vinculación se debe dar click en Aceptar.

El cuadro de diálogo del Ítem de Información se muestra en la Figura 35 en el cual se observa la información que se debe ingresar para definir el ítem de información.

Figura 35 – Vinculación de documentos a un proceso.
(Autor del proyecto, 2012)

2.8.2 QPR BALANCED SCORECARD

QPR BSC es una herramienta que facilita la Gestión Estratégica de una institución mediante la elaboración de mapas estratégicos, tableros de control, indicadores y gráficas de desempeño que son presentados también en ambiente web mediante el módulo QPR Portal.

2.8.2.1 Estructuración de los elementos del BSC en el QPR

El primer paso para estructurar el BSC en el QPR es la configuración de sus elementos es decir las perspectivas, objetivos estratégicos, factores críticos e indicadores. Estos elementos son estructurados en la pantalla de trabajo del QPR, la misma que se muestra en la Figura 36.

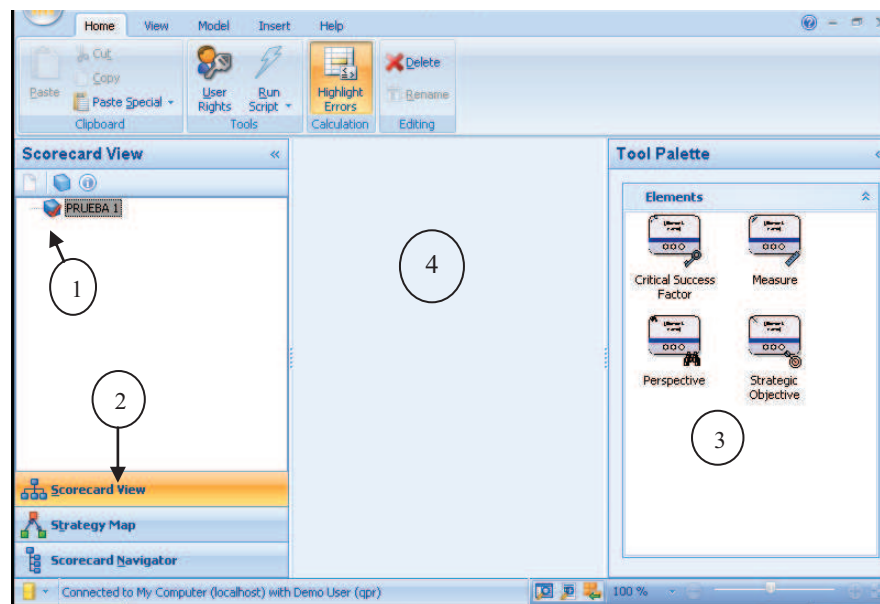


Figura 36 – Pantalla de trabajo del QPR-BSC.
(Autor del proyecto, 2012)

Los componentes de la pantalla de trabajo del QPR-BSC es el siguiente:

1. *Modelos de Scorecard* esta parte de la pantalla se acumulan los niveles de los scorecards que han sido elaborados, seleccionando el nivel deseado se visualizará el detalle en el área de trabajo.

2. *Navegadores del BSC* cuentan las opciones para navegar en el modelo ya sea por la estructura del BCS, o del mapa estratégico.
3. *Elementos* contiene los elementos y que conforman un BSC esto es: perspectivas, objetivos, indicadores y factores críticos.
4. *Área de trabajo* es el campo en el cual se estructura las diferentes perspectivas, objetivos e indicadores del modelo BSC.

Para la estructuración del BSC se deben seguir los siguientes pasos:

1. Mediante la selección del elemento “perspectiva” se definen las perspectivas que se vayan a utilizar.
2. A cada perspectiva se asignan los correspondientes objetivos mediante la selección del elemento “objetivo estratégico”.
3. Se asignan los factores críticos a los objetivos estratégicos.
4. Para cada objetivo se definen el/los indicadores respectivos.

La estructura del BSC en el QPR con las perspectivas, objetivos y otros elementos se visualiza como en la Figura 37.

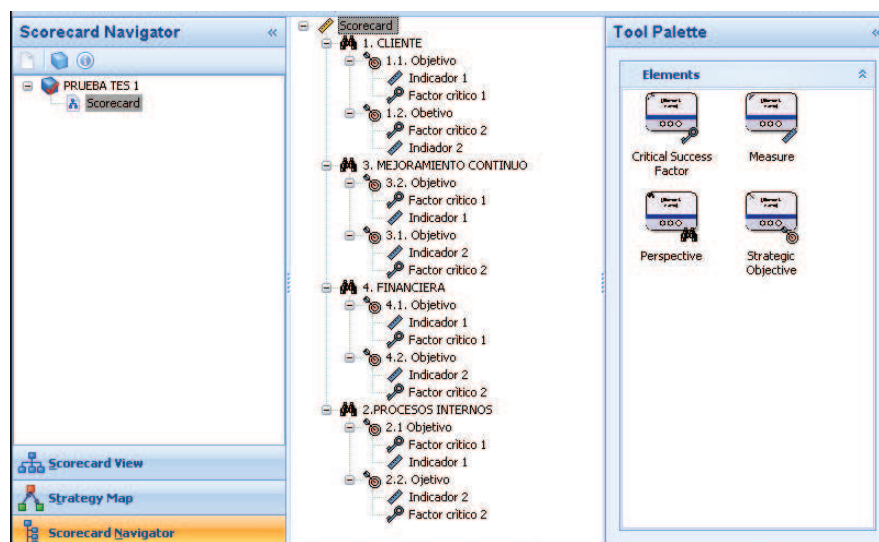


Figura 37 – Estructuración del BSC en el QPR.
(Autor del proyecto, 2012)

La estructura del BSC permite a su vez establecer la relación causa efecto de los objetivos estableciendo de esta manera el mapa estratégico de la entidad, un

ejemplo de cómo estructurar el mapa estratégico en el QPR se presenta en la Figura 38.

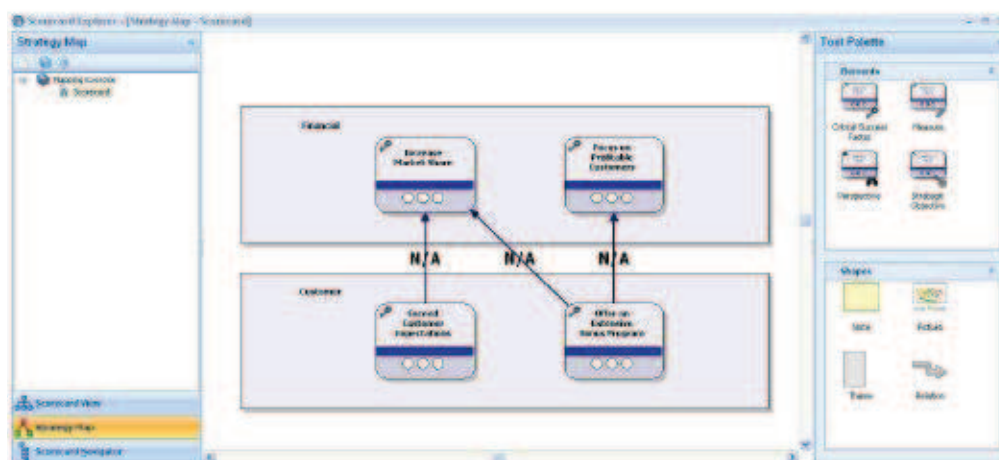


Figura 38 – Estructuración del mapa estratégico en QPR.
(QPR ScoreCard-Training Guide)

2.8.2.2 Parametrización de los indicadores

La parametrización se refiere a las condiciones, reglas, fórmulas, niveles, etc. que el usuario pone a los valores que los diferentes indicadores vayan tomando en el tiempo, es decir mediante este evento se definen los límites en los cuales la información referente a los indicadores muestran la alarma o color correspondiente a través de la semaforización que el software posee.

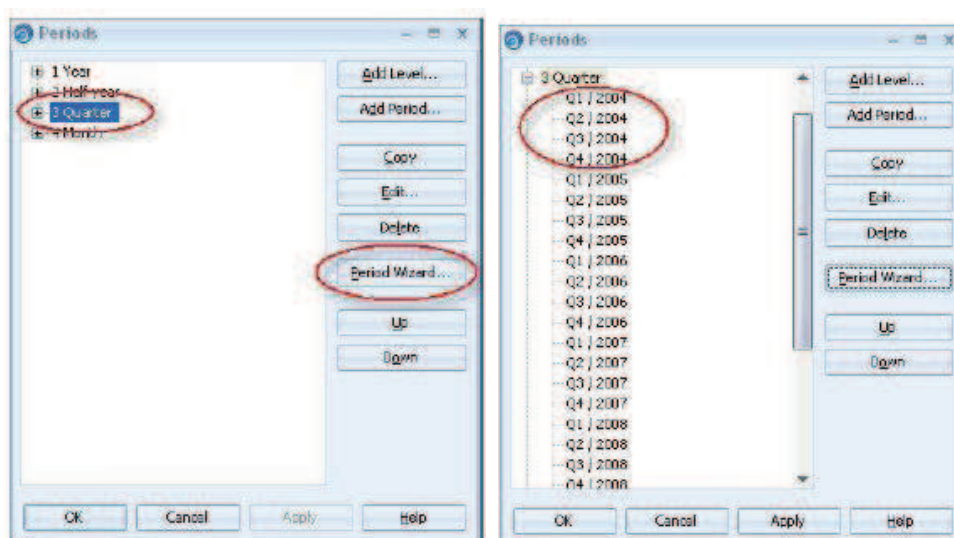


Figura 39 – Estructuración de los periodos de medición para indicadores en QPR.
(QPR ScoreCard-Training Guide)

Para iniciar la parametrización es necesario definir los periodos de medición, para esto el QPR presenta cuatro opciones principales: Anual, semestral, cuatrimestral y mensual cada uno de ellos correspondiente a un determinado año como en el ejemplo de la Figura 39.

Una vez definidos los periodos de medición para los indicadores el software permite delimitar las metas, alarmas y la correspondiente semaforización para cada indicador como se muestra en la Figura 40.

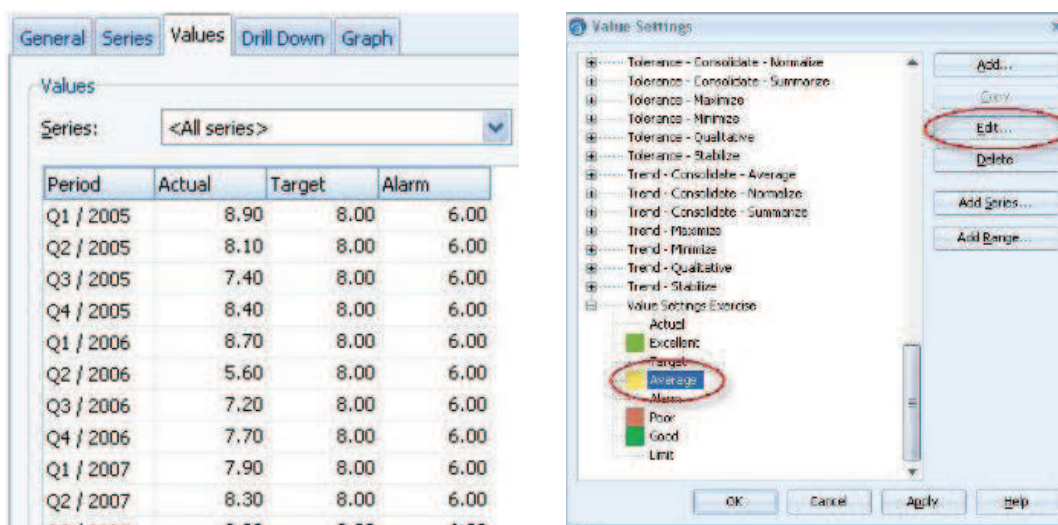


Figura 40 – Definición de nivel de alarmas y semaforización de indicadores en el QPR.
(QPR ScoreCard-Training Guide)

QPR-BSC permite la visualización de las perspectivas y sus elementos en un gráfico horizontal (similar a un organigrama) cuya configuración puede ser personalizada de acuerdo a los requerimientos del usuario, el despliegue de los componentes, perspectivas, objetivos, indicadores etc. viene dado en sentido vertical. En la Figura 41 se muestra una pantalla con las perspectivas objetivos y semaforización correspondiente.

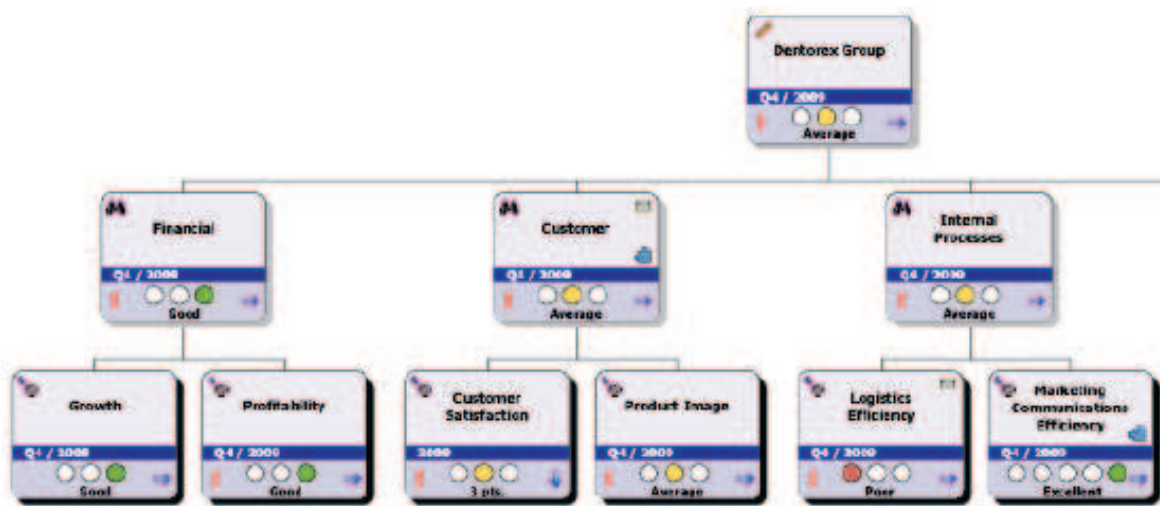


Figura 41 – Visualización de un BSC en el QPR.
(QPR ScoreCard-Training Guide)

2.8.2.3 Visualización de los resultados del BSC-QPR

QPR-BSC permite la presentación de resultados en ambiente web esto facilita el seguimiento de la planificación. Los gráficos de los resultados de los indicadores pueden ser configurados de acuerdo a los requerimientos de los usuarios. Los reportes en ambiente web permiten observar el nivel de alarma (valor y color) y tendencia del indicador, como se muestra en la Figura 42, también permite el despliegue de los resultados de manera gráfica como se observa en la Figura 43.

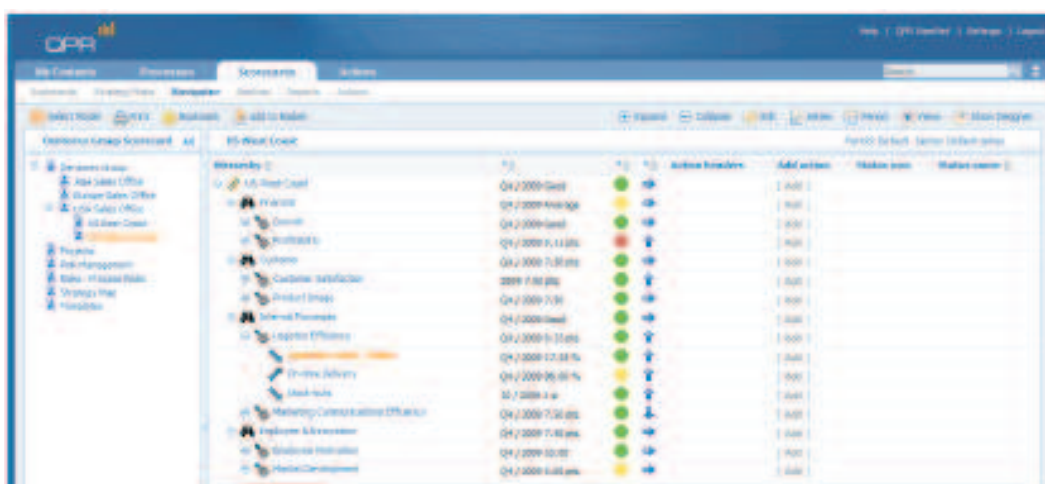


Figura 42 – Visualización de resultados en el portal QPR.
(QPR ScoreCard-Training Guide)



Figura 43 – Visualización grafica de resultados en el portal QPR.
(QPR ScoreCard-Training Guide)

3 METODOLOGÍA

Este capítulo describe los pasos que se dieron para llegar a la implantación de los procesos de la UATH del Sector Comando así como para su medición a través de indicadores.

3.1 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO GENERAL

Un punto de partida para el presente trabajo es el mapa de procesos de la Fuerza Naval que ha sido estructurado en base a la normativa vigente, en el ANEXO A se expone el mapa de procesos que la Fuerza Naval en el que constan los procesos necesarios para el cumplimiento de su misión dada constitucionalmente así como los macroprocesos de apoyo que brindan el soporte para ejecución de los agregadores de valor.

Entre los macroprocesos de apoyo constan el de Gestión de Talento Humano cuyo objetivo principal es el de dotar de personal con los principios, valores y capacidades necesarias que permitan la correcta ejecución de los diferentes procesos de la Fuerza Naval y que sean el primordial elemento de contribución al engrandecimiento y desarrollo de la Institución.

3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

Al ser la Fuerza Naval una institución grande, que cuenta con Repartos en diferentes ciudades del país, requiere de unidades desconcentradas para la administración del personal que permitan el control y desarrollo del talento humano.

Los componentes estratégicos de la UATH del Sector Comando comprende la Misión y los objetivos para esta unidad, institucionalmente se consideró no tener

visión para los diferentes unidades administrativas puesto que la Fuerza Naval es una entidad que apunta a una sola visión Institucional.

En el ANEXO B se muestra el alineamiento estratégico basado en los objetivos estratégicos institucionales, la misión y objetivos de la Dirección General de Recursos Humanos que a su vez generan los objetivos para la UATH del Sector Comando General.

Del alineamiento estratégico estructurado en el ANEXO B y de elementos establecidos por la Fuerza Naval se exponen los principales en los subnumerales 3.1.1.1; 3.1.1.2; 3.1.1.3 y 3.1.1.4.

3.1.1.1 Misión de la UATH sector comando

La UATH Sectorial está obligada a contribuir a la misión de la UATH Institucional por lo que su accionar se deriva de la misión definida para aquella entidad, entonces la misión de la UATH Sectorial es:

Administramos el talento humano de la Comandancia General mediante la aplicación de la normativa legal vigente asegurando el desarrollo profesional y personal contribuyendo a la dotación de personas profesionales, honestas y leales.

3.1.1.2 Valores⁶²

Debido a que los valores están definidos de manera corporativa, son los siguientes:



HONOR. Cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la entrega total de la responsabilidad, es la calidad de sus

⁶² armada.mil.ec Recuperado el 15 de octubre de 2012 de <http://www.armada.mil.ec/valores-institucionales>.

principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal.



LEALTAD. Cualidad de la devoción sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad. Es un compromiso a defender lo que creemos y a quien creemos.

VALOR. Cualidad individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral.



HONESTIDAD. Cualidad de celo absoluto que debe poseer el militar para el cuidado de los bienes y valores, tanto institucionales como personales, que han sido entregados para su administración y custodia.

DISCIPLINA. Capacidad de proceder conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.



ESPÍRITU DE CUERPO. Capacidad de manifestar sentimientos y acciones que promueven la solidaridad y los vínculos de armonía y cohesión, generando una corriente de apoyo y respaldo entre sus miembros, renunciando a los intereses personales en beneficio de la institución.



PERSEVERANCIA. Capacidad para ejecutar las tareas y responsabilidades, demostrando constancia y persistencia, con el mismo estado ánimo y entereza, pese a las dificultades que pudiere encontrar hasta cumplir el trabajo asignado.



TRABAJO EN EQUIPO. Capacidad para participar como miembro totalmente integrado en un equipo, demostrando ser

un colaborador eficaz en el cumplimiento de las tareas asignadas.

3.1.1.3 Objetivos estratégicos de la UATH del Sector Comando General

Mediante el alineamiento del ANEXO B se definen los siguientes objetivos para la UATH del Sector Comando que responden a los requerimientos de los objetivos institucionales:

- a. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.
- b. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación.
- c. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.
- d. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.
- e. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector..
- f. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.
- g. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación.
- h. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.

3.1.1.4 Determinación de las responsabilidades de la UATH

Para la determinación de las responsabilidades y atribuciones de la UATH Sectorial se analizó las que hasta el momento había venido ejerciendo la División de Personal en la Estación Naval de Quito (ESNAQI) así como las atribuciones y responsabilidades establecidas en el Art. 52 de la LOSEP y en el Art. 118 de su Reglamento, por lo tanto las atribuciones y responsabilidades que a su nivel le compete ejercer, son las siguientes:

- a. De acuerdo a su nivel de responsabilidad, velar por la correcta aplicación de la LOSEP y su Reglamento;

- b. Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal del Sector y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- c. Estructurar la planificación anual del talento humano del Sector Comando, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- d. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año al personal del Sector, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;
- e. Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos y jefes de Repartos del Sector;
- f. Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del talento humano;
- g. Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición en el Sector Comando, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;
- h. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno.
- i. Controlar y coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores del Sector Comando con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público;
- j. Evaluar y reportar los indicadores de gestión del talento humano a la UATH Institucional;
- k. Elaborar las propuestas de descripción, valoración y clasificación de puestos que sean requeridos en el Sector, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- l. Atender reclamos del personal Naval y Civil y sugerir recomendaciones para su bienestar;
- m. Atender y originar todas las acciones de personal del Sector, como licencias, permisos, viáticos y tramitarlas ante la DIGREH;

- n. Registrar, tramitar y controlar las licencias y permisos y hojas de pasajes y viáticos del personal de la Comandancia General de Marina;
- o. Comunicar a la DIGREH, las altas, bajas, deserciones, transbordos, fallecimientos y cualquier otra condición que altere la situación del personal;
- p. Registrar y controlar la asistencia del personal de Tripulantes y Servidores Públicos de la Plaza de Quito;
- q. Estructurar y difundir los roles de guardia para el personal militar del Sector Comando;
- r. Actualizar los Orgánicos de la Comandancia General de Marina; y;
- s. Coordinar con la unidad de inteligencia naval el adoctrinamiento del personal en procedimientos de recopilación y difusión de información;

3.1.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA UATH SECTORIAL

Una vez definidas la misión, las atribuciones y responsabilidades que le competen para la administración del talento humano del Sector Comando se procedió a estructurar los procesos necesarios para ejecutarlas.

Para el diseño y estructuración de los procesos de la UATH se realizaron las siguientes actividades:

- Conformación del equipo de trabajo con el personal que venía administrando el personal en los diferentes Repartos del Sector, profesionales en Recursos Humanos y en Procesos.
- Análisis del marco legal para las UATH, es decir, la LOSEP y su Reglamento General, Normativas vigentes emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales así como las Directrices dispuestas por el Ministerio de Defensa Nacional.
- Definición de los productos requeridos por la normativa vigente.

- Elaborar un listado previo de los procesos necesarios para obtener los productos.
- Elaborar el listado de actividades de las cuales se obtienen los productos.
- Con el equipo de trabajo se desplegó los procesos hasta el nivel de detalle que permita establecer los pasos necesarios para la obtención de los productos.
- Determinar la carga de trabajo en los procesos de la UATH para obtener el número de personas necesarias para la ejecución del trabajo mediante la asignación del tiempo a las tareas definidas con el equipo de trabajo.

3.1.2.1 Levantamiento de la Información

Para el levantamiento de información es conveniente emplear un formato establecido, por lo que el grupo de trabajo consideró pertinente utilizar la matriz que se muestra en el ANEXO C, en este formato se recaba la siguiente información:

Proceso: Es el proceso que va a considerarse para el análisis.

Actividad: Es la actividad correspondiente a los diferentes procesos que se están analizando.

Tarea: Son las tareas que se ejecutan dentro de las actividades de cada uno de los procesos.

Producto: El resultado de la ejecución de las tareas de un proceso.

Min, hrs, días: Es el tiempo que toma en ejecutar cada tarea del proceso.

Tiempo Total (TU): Los tiempos en los que se ejecutan las actividades son procesados de manera estandarizada en minutos.

Frecuencia (FR): Periodo de repetición de las tareas, puede ser diaria, semanal, mensual, etc.

Factor de frecuencia (FFR): Es el factor que considera el tiempo total mensual para la carga de trabajo (8h*60min*22días), es decir es la base sobre la que se puede establecer diferentes porcentajes de eficiencia en horas laborables.

Veces (V): El número de veces que se repite la tarea en un periodo.

Tiempo mensual (TM): Tiempo total mensual empleado para ejecutar una actividad.

Jornada Laboral: Se considera las horas de trabajo del personal, en el caso ecuatoriano son ocho horas laborales.

Eficiencia: En la Fuerza Naval se consideró el 80% como el tiempo eficaz empleado por las personas para ejecutar las actividades laborales, el 20% restante se considera que es empleado para las necesidades básicas de las personas.

Mes: Se refiere al número de días laborables al mes, de acuerdo a la normativa ecuatoriana son 22 días.

Puestos: Se ubican los puestos que se consideran necesarios para la ejecución de un proceso.

En la parte inferior de la tabla tenemos los resultados de las operaciones realizadas en la misma, los elementos son los siguientes:

Horas: Es la sumatoria de las horas de trabajo mensuales al 100 por ciento requeridas por los procesos para un determinado puesto.

% de carga de trabajo por puesto: Porcentaje de carga de trabajo al 100 por ciento de eficiencia de un puesto respecto de la carga de trabajo total de un proceso.

% de carga de trabajo al mes: Porcentaje de carga de trabajo al 80 por ciento de eficiencia que tiene un puesto dentro de un proceso.

Población requerida: Refleja el número de personas por cada puesto requeridas para un proceso.

La información para el formato de análisis y carga laboral se recabó en las reuniones del equipo de trabajo para lo cual se ejecutaron las siguientes actividades:

- Revisión de los subsistemas para la administración del talento humano establecidos por la LOSEP.

- Se determinan los productos que debe generar la UATH Sectorial y los procesos mediante los cuales se deben obtener estos productos de acuerdo a la LOSEP, la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales y Directrices dadas por el Ministerio de Defensa.
- Definidos los procesos pasamos a desplegar las actividades y tareas de los mismos, esto también servirá para estructurar el manual de procesos.
- Para la definición de los tiempos en los que se ejecuta cada tarea se consideró los criterios y experiencia del equipo de trabajo que ha venido desempeñando estas tareas en los diferentes Repartos del Sector.

La matriz con el contenido de la información se encuentran en el ANEXO D.

3.1.2.2 Diagramación de Procesos

Con la información del ANEXO D se procedió a realizar los gráficos de los procesos y flujogramas para lo cual se utilizó el software QPR Process Guide, este software no tiene limitaciones para la estructuración de los procesos desde el nivel macro hasta el nivel mas bajo, estos gráficos fueron igualmente validados y corregidos en reuniones del grupo de trabajo.

El QPR Process Guide presenta la ventaja de facilitar la diagramación de los procesos desde su nivel macro hasta el nivel de tarea, es decir se puede tener la siguiente estructura en la diagramación:

- Macroproceso (Nivel 0)
- Proceso (Nivel 1)
- Subproceso (Nivel 1)
- Subproceso (Nivel 2)
- Subproceso (Nivel 3)
- Actividad (Correspondiente al último nivel de los subprocesos)
- Tarea (Nivel al que se grafica el flujograma)

La **codificación** de los procesos juega un papel importante en la diagramación, en el presente caso se estandarizó de acuerdo a lo establecido en la Tabla 16.

Tabla 16 – Codificación de los niveles de los procesos.

NIVEL	CÓDIGO
Macroproceso	1
Proceso	1.1
Subproceso (Nivel 1)	1.1.1
Subproceso (Nivel 2)	1.1.1.1
Actividad	1.1.1.1.1
Tarea	a, b, c,

Autor del proyecto (2012)

Las **interrelaciones** entre procesos y de estos con entidades externas están dadas por las correspondientes flechas de origen y destino que los unen, para facilitar la diagramación se consideró lo siguiente:

- Los entes externos que proveen de insumos a los procesos se colocaron a la izquierda y con la letra (E) que significa entrada, es decir la entidad que provee de los insumos a los procesos.
- Los entes externos que reciben productos a los procesos se colocarán a la derecha y con la letra (R), significa que recibe el producto del proceso.
- La primera tarea del flujograma generalmente se conecta a un proceso anterior.
- Cuando un proceso no está iniciado por una tarea de otro proceso significa que debe tener un “disparador”, es decir en el flujograma se colocará una elipse con la palabra “inicio” en su interior, de igual manera para el caso en que el proceso concluya en el flujograma que se está desarrollando se colocará una elipse con la palabra “fin” en su interior.

- Cada tarea (en el software definido como actividad) permite asignar el responsable de su ejecución como se observa en la Figura 44, lo que permite definir claramente que puesto ejecuta cada tarea de un proceso.

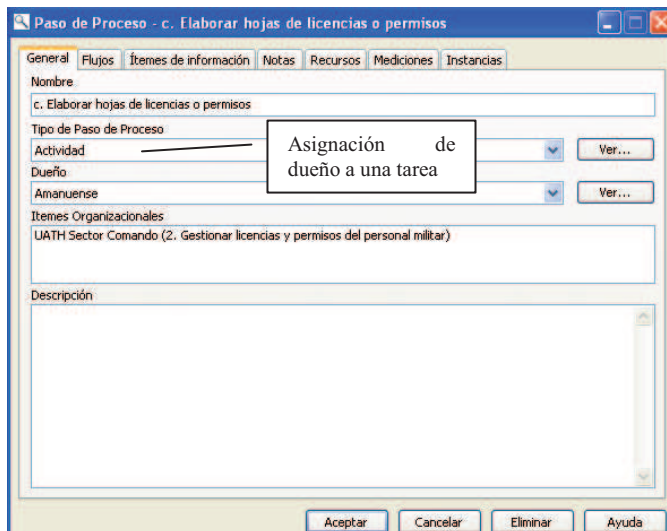


Figura 44 – Cuadro de Diálogo de una “Tarea”.
(Autor del proyecto, 2012)

- El diagrama se lo realizará en sentido vertical.
- Las tareas se ordenan mediante letras minúsculas del alfabeto.

3.1.2.2.1 Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos implica el ingreso de la información necesaria para identificar plenamente a los procesos, para el caso de la UATH significó ingresar información referente al tipo de unidad administrativa (dirección, departamento, división, etc), misión y responsabilidades asignadas a la unidad, como se muestra en la Figura 45.

Figura 45 – Ingreso de Unidad Administrativa
(Autor del proyecto, 2012)

Debido a las opciones que el QPR presenta para el campo “Tipo” se selecciona dicha opción de acuerdo a lo establecido en la Tabla 17.

Tabla 17 – Opciones para Ítem Organizacional.

Ítems Organizacionales	Descripción
Unidad de Negocio	Direcciones
Centro de Competencias	Subdirecciones, Asesorías
Departamento	Departamento
Equipo	División
Función	Sección
Rol	Puesto

Guía para diagramación de procesos, Fuerza Naval, 2011

El código y nombre del proceso o subproceso, el dueño o responsable y el objetivo del proceso son ingresados en a través del cuadro de diálogo que se indica en la Figura 46.

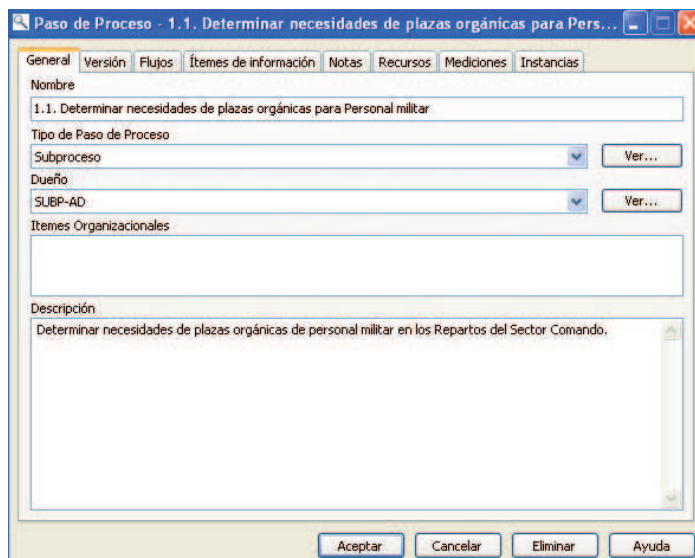


Figura 46 – Cuadro de Diálogo de un Proceso.
(Autor del proyecto, 2012)

Otro componente de la caracterización es el orgánico, que son las plazas y puestos existentes que intervienen en los procesos, para el caso de la UATH las plazas ingresadas se muestran en la Figura 47.

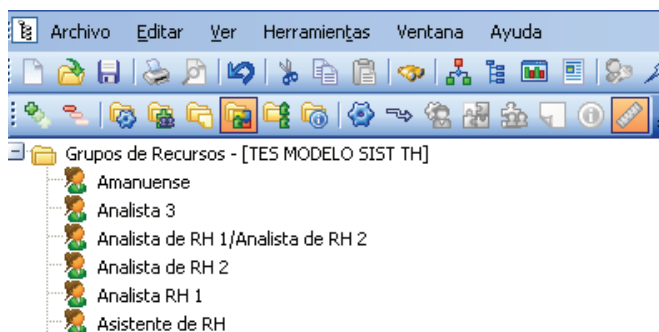


Figura 47 – Ingreso de Ítem Organizacional
(Autor del proyecto, 2012)

3.1.2.2.2 Manual de Procesos de la UATH del Sector Comando

El manual de procesos de la UATH constituye la guía y herramienta en la ejecución de los diferentes procesos necesarios para la administración del talento humano.

El manual de procesos es obtenido de manera automática desde el QPR Process Guide puesto que el software dispone de la opción de exportar lo graficado a un

documento de microsoft word, la estructura del manual de procesos dada por el software, es la siguiente:

- a. **Índice:** donde se muestra todos los procesos y subprocesos que contiene el manual.
- b. **Jerarquía de los procesos:** Es la información correspondiente a los diferentes niveles de los procesos.
- c. **Diagramas de flujo:** Refleja las actividades de cada proceso, en las que también se puede adjuntar las tareas correspondientes así como también el dueño de la actividad.
- d. **Apéndice A Organigrama:** Muestra una tabla con las unidades administrativas y su misión.
- e. **Apéndice B Jerarquía de los ítems de Información:** Corresponden a los formatos y documentos estandarizados que se hayan incorporado al proceso.

El manual de procesos de la UATH del Sector Comando General se muestra en el ANEXO E.

3.2 ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO PARA LA UATH DEL SECTOR COMANDO

El cuadro de mando está estructurado en base a los objetivos definidos para la UATH, esta herramienta permite visualizar el desempeño y avance de los objetivos propuestos mediante el monitoreo de los indicadores planteados en las perspectivas definidas para el caso.

3.2.1 MAPA ESTRATÉGICO DE LA UATH DEL SECTOR

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la UATH se procedió a estructurar el mapa estratégico, el mapa permitió observar y medir la contribución de los recursos humanos a los resultados de la institución en las cuatro perspectivas

clásicas del cuadro de mando, la explicación para existencia de estas perspectivas fue la siguiente:

Perspectiva del cliente comprende los objetivos que afectan a los clientes internos respecto de la efectividad del recurso humano y su gestión. En el caso de estudio comprende a los usuarios de la UATH.

Perspectiva Procesos Internos, implica la eficiencia de los procesos del área de recursos humanos.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento, involucra el liderazgo, aprendizaje e innovación que el área de recursos humanos aporta a la organización para alcanzar el éxito.

La perspectiva financiera identifica el cómo podemos minimizar costos o como gestionamos los recursos financieros en la gestión de talento humano.

La secuencia de las perspectivas se muestra en la Figura 48, se puede observar que la perspectiva del cliente se ubica en la parte superior por cuanto la UATH pertenece a la Fuerza Naval que es una entidad pública en cuyo caso el fin principal es el cliente interno y la sociedad, mientras que la perspectiva financiera se encuentra en la parte inferior debido a que las instituciones gubernamentales dependen de la asignación de fondos a través del presupuesto público y en caso de no recibirlos poco o nada de lo planteado se puede ejecutar.

En las perspectivas determinadas se distribuyeron los objetivos establecidos para la UATH considerando la causa efecto entre los mismos. El mapa estratégico de la UATH Sectorial se muestra en el ANEXO F.



Figura 48- Estructura de las perspectivas del BSC de la UATH
(Autor del proyecto, 2012)

3.2.2 CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO DE LA UATH

Definidos los objetivos, las perspectivas y el mapa estratégico se procedió a configurar el cuadro de mando para la UATH como herramienta de seguimiento y medición de los objetivos estratégicos y por ende de la estrategia.

En la matriz del ANEXO G se presenta la matriz del Cuadro de Mando de la UATH, en esta matriz podemos observar los factores críticos, el alineamiento de los objetivos a las perspectivas del definidas en el mapa estratégico, los indicadores, su fórmula, meta entre otros aspectos importantes.

Para mejor identificación dentro del cuadro de mando las perspectivas, objetivos e indicadores tienen asignados sus correspondientes códigos dados en números cuyo despliegue se indica en la Tabla 18.

Tabla 18 – Codificación de Objetivos e indicadores

Perspectiva	Objetivo	Indicador
1. Clientes	1.1	1.1.1
2. Procesos Internos	2.1	2.1.1
	2.2	2.2.1
3. Aprendizaje y Crecimiento	3.1	3.1.1
	3.2	3.2.1
	3.3	3.3.1
3.3		3.3.2
4. Financiera	4.1	4.1.1
	4.2	4.2.1

Autor del proyecto (2012)

3.2.2.1 Definición de Indicadores de la UATH Sectorial

Los indicadores “son un medio y no un fin” (Beltrán, 1998, p. 39), es importante tomar en cuenta este criterio puesto que un indicador es una ayuda en la toma de decisiones y no implica que la información deba conseguirse a cualquier costo o que el indicador se tome como medio de persecución o sanción a los responsables.

Para realizar el seguimiento a nivel de BSC se generó una matriz de indicadores de la UATH, en esta matriz se reflejan tres aspectos principales: información general del indicador, la recolección de datos y la obtención del índice del indicador dentro de estos aspectos constan entre otros el tipo de indicador, el responsable de la recolección de datos, la fuente de los datos, la frecuencia de medición y recolección, el responsable del indicador, así como las metas que se desea alcanzar. Esta matriz se muestra en el ANEXO H.

Algunos de los objetivos definidos dan lugar a que se considere mas de un indicador para su medición, esto se puede observar en Tabla 19 donde se muestran los objetivos con sus correspondientes indicadores.

La descripción de los indicadores de la Tabla 19 es la siguiente:

Indicador 1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos

Con este indicador se evalúa la satisfacción de los usuarios de los servicios de la UATH, indicador que se sustenta en resultados obtenidos en encuesta a los usuarios de la UATH del Sector.

Indicador 2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de los procesos críticos

Mediante este indicador se conoce el cumplimiento en la entrega de los productos de los procesos críticos de la UATH los mismos que tienen gran influencia en los objetivos de la misma, los datos para este indicador provienen de la medición de los procesos críticos.

Tabla 19 – Indicadores de los Objetivos de la UATH.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR
1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.
2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación.	2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de los procesos críticos.
2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	2.2.1. Frecuencia de Accidentes.
3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días.
3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto.
3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año.
	3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación.
4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación.	4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.
4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.	4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación.

Autor del proyecto (2012)

Indicador 2.2.1. Frecuencia de Accidentes

La medición de este indicador es un estándar internacional por lo que se consideró la descripción dada según Chinchilla (2002):

Es la relación entre el número de accidentes registrados en un determinado período y el total de horas-hombre trabajadas (es decir el total de horas laboradas por todos los trabajadores de la empresa) en relación con una constante de tiempo laborado durante el período considerado.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$IF = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes} * 10^6}{N^{\circ} \text{ total horas - hombre trabajadas}}$$

Dicho índice representa el número de accidentes ocurridos por cada millón de horas trabajadas.

Para el cálculo del IF se deben contabilizar tanto los accidentes ocurridos mientras existe exposición al riesgo estrictamente laboral como los siniestros ocurridos en el trayecto de ida y vuelta al trabajo.

Por otra parte, el cálculo del total de horas de trabajo laboradas que se indican en el denominador de la fracción deben ser las de exposición al riesgo, por lo que se deben excluir los tiempos por permisos, vacaciones, incapacidades y otras ausencias. (p. 95)

Para los cálculos en el caso de estudio, tomamos 40 horas laborables por semana como lo establece la LOSEP y el código de trabajo, además se contabilizan 52 semanas laborables a las que restamos 4 semanas de vacaciones y la semana aproximada que suman los días feriados de todo el año, es decir los cálculos se realizan con 47 semanas de 40 horas laborables.

Este indicador permite tomar medidas preventivas para minimizar las ausencias obligadas debido a accidentes o enfermedades ocupacionales del personal del Sector Comando. Información referente a los accidentes o enfermedades profesionales son compilados de reportes de accidentes y los certificados médicos en la UATH Sectorial.

Indicador 3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días.

Mide el tiempo de respuesta a trámites realizados por los usuarios, este tiempo depende de la disponibilidad de información básica que permita emitir reportes del personal del Sector y facilitar la entrega de documentos personales solicitados por los usuarios. La variable a considerar en este indicador es el tiempo de respuesta cuya apreciación se recoge mediante encuesta.

Indicador 3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto

Este indicador permite conocer el porcentaje de plazas que son ocupadas por personal que cumple con el perfil acorde a las actividades y por ende al puesto que desempeña. La información es extraída de los orgánicos actualizados de cada Reparto y del manual de puestos que se encuentra en vigencia.

Indicador 3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año

Representa el porcentaje de cursos ejecutados respecto de los solicitados. La información se recaba de los reportes de asistencia a cursos.

Indicador 3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación

Se refiere al número de personas que han recibido capacitación respecto del total del personal que conforma el Sector Comando, la información es extraída de los reportes de asistencia a cursos.

Indicador 4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de recursos

Representa la desviación de la inversión en la capacitación, es decir los cursos que han sido dictados o costeados a personal que no desempeña actividades relacionadas a la temática del curso. La información para este indicador se recaba de los reportes de asistencia a cursos y se compara respecto de la desviación del año anterior.

Indicador 4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación

Determina la cantidad adicional de presupuesto que se logró obtener para capacitación del personal. La información para este indicador se obtiene de los reportes de cursos ejecutados de la que podemos extraer los cursos adicionales que se han gestionado para los Repartos.

3.2.2.2 Formulación de las metas para los indicadores

Las metas representan el nivel que se desea que alcancen los indicadores en un periodo de tiempo con el fin de lograr los objetivos de la UATH, en el presente caso se presentan metas en las opciones de: incremento, disminución o de estabilidad del indicador.

Las metas que se plantearon para los indicadores de la UATH se presentan en la Tabla 20.

Sobre las metas para los indicadores de los procesos determinados como críticos para la UATH se hace el análisis correspondiente en el numeral 3.2.4.1.

Tabla 20 – Metas para los indicadores de la UATH.

INDICADOR	META
1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.	Alcanzar al menos el 61% de satisfacción de los usuarios que es el segundo nivel de satisfacción establecido en la Norma técnica del MRL que debe ser cumplido entre octubre 2012 y enero de 2013.
2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de los procesos críticos	Entregar el 100% de los productos solicitados por la UATH Institucional en el tiempo establecido.
2.2.1. Frecuencia de Accidentes	Mantener hacia el 0% los accidentes en el personal del Sector.
3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días	Disminuir a 5 días el tiempo de respuesta a trámites del personal.
3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto	Incrementar al 50% en la asignación efectiva de personal en los Repartos del Sector.
3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año	Superar el 45% de ejecución de cursos planificados en el Sector.
3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación	Superar el 20% de cobertura de capacitación del personal del Sector.
4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.	Reducir en el 10% la dispersión de cursos
4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación.	Alcanzar al menos 47000 USD adicionales al presupuesto inicial.

Autor del proyecto (2012)

La vinculación entre objetivos, indicadores y metas se muestra en la matriz del ANEXO G.

3.2.2.3 Semaforización de los indicadores

Una vez definidas las metas para cada objetivo se estableció los límites en los cuales el cuadro de mando debe indicar el nivel de desempeño en el que nos encontramos en el periodo de tiempo definido para su medición. Para facilitar la visualización del avance o estado de los indicadores se acudió a la semaforización, es decir, se asignó colores de acuerdo a los niveles definidos como: peligro (rojo), precaución (amarillo) y cumplido (verde), el detalle se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21 – Colores para los indicadores de la UATH.

COLOR	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Verde	Cumplido	El indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se cumplió o superó la meta.
Amarillo	Precaución	Muestra un avance por debajo de lo esperado, pero en un término regular.
Rojo	Peligro	El indicador está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto el indicador no se ha cumplido.

Autor del proyecto (2012)

Para la semaforización también se consideró el comportamiento del indicador, es decir si la expectativa es ascendente o descendente, esto es importante puesto que los colores deben ayudarnos a visualizar la tendencia del indicador con el fin de que podamos tomar las decisiones adecuadas en el caso de que no reflejen los resultados esperados.

Los umbrales en los cuales deben cambiar de color los indicadores se muestran en la matriz del ANEXO H.

3.2.2.4 Definición de las Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas se materializan en planes de acción que reflejan el cómo se pondrá en práctica lo planificado, por lo tanto en el plan consta el qué, quién, dónde, cuándo, cómo y cuánto se necesita para la ejecución de cada plan.

Para definir las acciones estratégicas se consideraron las metas y objetivos planteados para la UATH, esto debido a que los planes de acción generados deben ser coherentes y no eventos aislados que conduzcan a desperdicio de recursos, por esta razón las acciones estratégicas se definieron en la matriz del ANEXO G donde se puede observar el alineamiento existente entre los objetivos, metas y acciones que se van a ejecutar.

Los planes de acción materializan la estrategia, conducen al logro de las metas y objetivos trazados para la UATH del Sector, es decir articulan los objetivos con las actividades o acciones organizativas, departamentales y personales por lo que resultó necesario estructurar un cronograma en el que se definió el qué, quién,

dónde, cuándo, cómo se va a hacer y cuánto se requiere en términos de presupuesto para ejecutar el plan, para esto utilizamos el aplicativo project de microsoft, este detalle se muestra en el ANEXO I.

3.2.3 ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA Y DIMENSIONAMIENTO DE LA MUESTRA PARA EL PERSONAL DEL SECTOR COMANDO

Para la estructuración de la encuesta consideramos cuatro dimensiones principales para la prestación de un servicio de calidad, las dimensiones son las siguientes:

- a. Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor de servicios, es decir, de las instalaciones, equipos y personal con los que el usuario de la UATH está en contacto.
- b. Empatía: grado de atención personalizada que se ofrece a los usuarios de la UATH.
- c. Confiabilidad: implica la habilidad que tiene la UATH para ejecutar el servicio propuesto de forma adecuada y constante.
- d. Capacidad de respuesta: alude a la disposición de ayudar a los usuarios de la UATH y proveerlos de una atención rápida.

Cada una de las dimensiones se compone de entre tres y cinco preguntas, las mismas que tuvieron una valoración en la escala de 1 a 5 cuyo significado correspondiente se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22 – Escala para valoración de las preguntas de la encuesta.

<i>Escala</i>	<i>Calificación</i>
1	En total desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Parcialmente de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Grande (2005)

La encuesta planteó una pregunta en la que el usuario de la UATH tiene la posibilidad de proponer sobre los aspectos que a su interés deben ser mejorados en la UATH. El formulario para la encuesta se presenta en el ANEXO J.

Para la aplicación de la encuesta necesitamos conocer el número de personas a las que debíamos entrevistar por lo que mediante los orgánicos de los Repartos se determinó el número de personas de las que están conformados, en la Tabla 23 se muestra el número de personas de cada Reparto al momento de aplicación de la encuesta.

Tabla 23 – Personal del Sector Comando.

REPARTO	PERSONAS
ESNAQI	199
DIGFIN	39
SECGAR	18
COGMAR	45
ESMAAR	62
TOTAL PERSONAS	363

Autor del proyecto (2012)

3.2.4 DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS HACIA LOS PROCESOS

Con el fin de ejecutar la estrategia planteada, resultó necesario ligar las estrategias y objetivos de la UATH Sectorial a sus respectivos procesos, para esto elaboramos la matriz de “*Despliegue de los objetivos hacia los procesos*” que se encuentra en ANEXO K, esta matriz permite analizar y determinar la relación entre subprocesos y objetivos, se tomó el nivel de subprocesos debido a que a nivel de procesos no se puede visualizar claramente la relación con los objetivos.

La relación objetivo-subproceso se estableció de la siguiente manera: Confrontamos cada subprocesos contra cada objetivo y marcamos con X en aquellos casilleros en los que el subproceso tiene responsabilidad por el cumplimiento de ese objetivo. La definición de esta relación constituyó una primera discriminación entre subprocesos puesto que permite tomar de todo el conjunto de subprocesos a aquellos que tiene impacto sobre los objetivos de la UATH.

Posteriormente realizamos una segunda discriminación mediante la matriz de correlación del ANEXO L, en esta matriz se incluyen los factores institucionales a los que pueden afectar los subprocesos, la discriminación se realiza mediante la valoración del impacto de cada subproceso hacia los objetivos y factores institucionales, se multiplica las valoraciones y se obtiene el impacto total por proceso (ITPP) hacia los objetivos y factores institucionales, esta discriminación es aplicada a los subprocesos relacionados al personal militar y civil.

Una vez valorado el impacto de los subprocesos hacia los objetivos obtenemos la ponderación mediante la cual podemos priorizar los subprocesos con el fin de enfocar los esfuerzos para su correcta ejecución o a su vez tomar acciones correctivas para su mejora.

La valoración de los subprocesos arrojó los resultados que se muestran en la Tabla 24, en esta tabla podemos ver el porcentaje alcanzado por cada subproceso, mediante esta valoración podemos determinar los subprocesos que debemos tener en cuenta para cumplir de mejor manera los objetivos de la UATH.

Tabla 24 – Ponderación de los subprocesos de la UATH Sector Comando

ORD	SUBPROCESO	ITPP
<i>Personal Militar</i>		
1	Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	41,384%
2	Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	41,384%
3	Gestionar licencias y permisos del personal militar	8,277%
4	Gestionar pago de viáticos, subsistencias, pasajes y mudanzas para el personal militar del Sector	8,277%
5	Atender requerimientos y consultas del personal militar del Sector	0,662%
6	Ejecutar trasbordos	0,017%
<i>Servidores Públicos</i>		
1	Detectar necesidades de capacitación	31,786%
2	Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	31,786%
3	Ejecutar plan de capacitación	25,429%
4	Elaborar propuesta de plantilla orgánica cuantitativa y cualitativa del Sector	7,946%
5	Evaluar eventos de capacitación	1,987%
6	Evaluar impacto de la capacitación	0,795%
7	Tramitar Sumarios Administrativos	0,079%
8	Coordinar la ejecución y análisis de Evaluación del Desempeño	0,064%
9	Seguridad	0,032%
10	Salud ocupacional	0,032%
11	Gestionar licencias y permisos	0,016%
12	Gestionar pago de viáticos, subsistencias y pasajes del Sector	0,016%
13	Tramitar la cesación de funciones por renuncia voluntaria	0,016%
14	Gestionar comisiones de servicios	0,003%
15	Gestionar traslados administrativos	0,003%
16	Atender requerimientos y consultas laborales de los funcionarios del Sector	0,003%
17	Coordinar con la UATH Institucional el trámite de jubilación	0,003%
18	Procesar reclamos de la Evaluación de Desempeño	0,002%
19	Gestionar intercambios voluntarios de puestos	0,002%
20	Gestionar traspasos de puestos	0,001%
21	Gestionar cambios administrativos	0,001%
22	Gestionar reclamos administrativos	0,001%
23	Atender requerimientos Institucionales	0,001%
24	Controlar asistencia del personal	0,000%

Autor del proyecto (2012)

Los procesos que alcanzaron los primeros lugares en la ponderación se muestran en la Tabla 25, estos procesos fueron seleccionados debido a que la sumatoria de sus porcentajes alcanzan o sobrepasan el 80%, que de acuerdo al principio de Pareto, adaptado a nuestro caso, nos indica que el 80% del impacto en los objetivos está dado por el 20% de los subprocesos involucrados.

Tabla 25 – Priorización de procesos de la UATH.

ORD	SUBPROCESO	Impacto total por proceso (ITPP)
Personal Militar		
1	Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	41,384%
2	Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	41,384%
	TOTAL	82,768%
Servidores Públicos		
1	Detectar necesidades de capacitación	31,786%
2	Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	31,786%
3	Ejecutar plan de capacitación	25,429%
	TOTAL	89,000%

Autor del proyecto (2012)

3.2.4.1 Estructuración del cuadro de control de procesos

El cuadro de control de procesos se refiere a la visualización de la relación entre los objetivos estratégicos de la UATH y los procesos determinados como prioritarios en la Tabla 25. Permite además desplegar la estrategia hacia los procesos y por ende los procesos deben responder al logro de los resultados de sí mismos así como su correspondiente aporte a los objetivos estratégicos.

La utilidad del cuadro de mando de procesos es de permitir el control de avance y cumplimiento de los parámetros establecidos mediante el empleo de los correspondientes indicadores, los mismos que proporcionaron la información necesaria para tomar acciones preventivas o correctivas para poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

En la Tabla 26 se muestra los componentes del cuadro de mando por proceso, la descripción es la siguiente:

Proceso, consta el nombre del proceso al que se está haciendo seguimiento.

Producto, es la salida del proceso, el producto propiamente dicho.

Característica, es la cualidad requerida para el producto.

Objetivo del proceso,⁶³ debe estar alineado con el objetivo estratégico que se relaciona, se determina por la expresión:

$$\text{Objetivo del proceso} = \text{Producto} + \text{Característica}$$

Indicador, al igual que el objetivo del proceso, debe estar alineado con el objetivo estratégico que se relaciona el proceso.

Índice, según Ríos (2010), es la fórmula de cálculo del indicador.

Resultados, se coloca el valor resultante de aplicar la fórmula, expresa el nivel alcanzado por el indicador

Meta, se coloca el nivel deseado para el indicador del proceso.

Objetivos estratégicos relacionados, se coloca el objetivo estratégico sobre el cual tendrá impacto el proceso que se está evaluando.

Tabla 26 – Componentes del cuadro de mando por procesos

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICA (del producto)	OBJETIVO PROCESO (PRODUCTO+ CARACTERÍSTICA)	INDICADOR	INDICE (fórmula de cálculo)	RESULTADOS	META	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS

Modificado Ríos (2010)

El cuadro de mando por proceso se presenta en el ANEXO M, su análisis se realiza en el numeral 4.2.

⁶³ Ríos, R. (2010). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Bogotá, Colombia: ICONTEC, Pág. 161

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos una vez que se aplicaron la metodología y herramientas expuestas en el capítulo 3, se realizarán los respectivos comentarios y comparaciones entre lo obtenido y lo esperado.

4.1 IMPLANTACIÓN DE LA UATH

Finalizada la estructuración de los procesos fué necesario aplicar la carga de trabajo para dimensionar los procesos, es decir, determinar el número de personas que deben laborar en la UATH, para esto analizamos la información de las matrices presentadas en el ANEXO D , esto permitió determinar que puestos y cuántas personas deben formar parte de esta unidad administrativa.

En la Figura 49 se muestra el resultado de aplicar la carga de trabajo, en esta figura se expone el porcentaje del tiempo mensual de trabajo absorbido por cada proceso determinado para el manejo de los servidores públicos mientras que en la Figura 50 se muestran estos resultados para los procesos del personal militar.

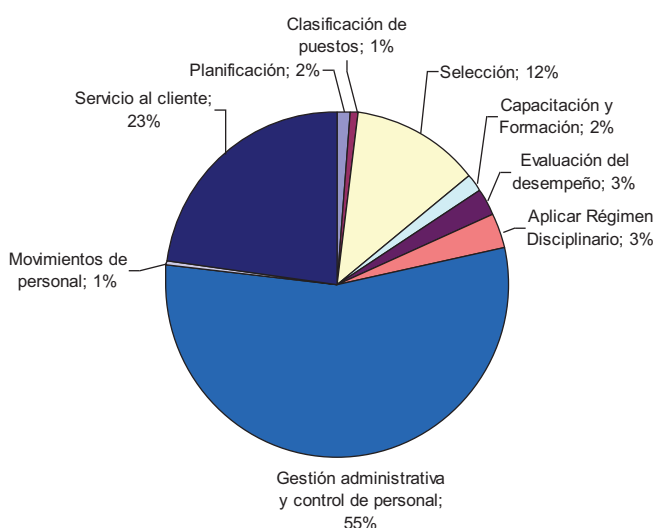


Figura 49 – Carga de trabajo por proceso para servidores públicos.
(Autor del proyecto, 2012)

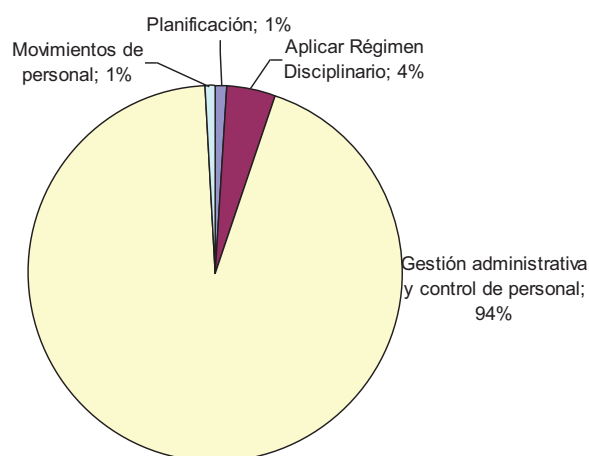


Figura 50 – Carga de trabajo por proceso para personal militar.
(Autor del proyecto, 2012)

Para determinar el número de personas a ser empleadas en los procesos de la UATH analizamos los resultados de las matrices del ANEXO D cuyo resumen se presenta en la Tabla 27 y Tabla 28 en las cuales se presentan las horas acumuladas al mes, el correspondiente porcentaje de carga de trabajo al mes y número de personas que se requieren para cada proceso, en este último componente se debe resaltar que un valor decimal igual o superior a 0,5 significa que se requiere una persona para un puesto.

Tabla 27 – Carga de trabajo para los procesos de servidores públicos.

Jornada Laboral:	8				
Eficiencia:	80%				
Mes:	22				
PUESTOS					
Personal Civil					
	ANLST RH 2	ANLST RH 1	ASIST. RH	JEFE UATH	SECRETARIA
Horas al mes	73,56 h	177,90 h	233,68 h	0,03 h	7,08 h
% carga de trabajo por puesto	15%	36%	47%	0%	1%
% carga de trabajo al mes	52,24%	126,35%	165,97%	0,02%	5,03%
Población requerida	0,52	1,26	1,66	0,00	0,05

Autor del proyecto (2012)

Los resultados para “Población requerida” se interpretan de la siguiente manera:

Analista Recursos Humanos 2: 0,52 se requiere una persona

Analista Recursos Humanos 1: 1,26 se requiere una persona

Asistente Recursos Humanos: 1,66 significa que se debe ocupar a dos personas.

Pese a los resultados matemáticos de la matriz siempre es importante analizar la repartición de la carga de trabajo, este análisis nos permite determinar que la carga de trabajo del asistente de recursos humanos (1,66) puede ser compartida con la carga de trabajo del analista de recursos humanos 2 que indica solamente (0,56) es decir el requerimiento de personal para con el manejo del personal civil es:

01 Analista de Recursos Humanos 2

01 Analista de Recursos Humanos 1

01 Asistente de Recursos Humanos

El mismo análisis realizado para la Tabla 27 se aplica a los resultados presentados en la Tabla 28 que representan la carga de trabajo para los procesos del personal militar.

Tabla 28 – Carga de trabajo para los procesos de personal militar.

	Jornada Laboral:	8			
	Eficiencia:	80%			
	Mes:	22			
	PUESTOS				
	Personal Militar				
	SUBP-AD	ANALIST RH 1	SGOP- AD	JEFE UATH	AMANUENSE
Horas al mes	32,75 h	131,35 h	131,33 h	1,04 h	200,72 h
% carga de trabajo por puesto	7%	26%	26%	0%	40%
% carga de trabajo al mes	23,26%	93,29%	93,27%	0,74%	142,56%
Población requerida	0,23	0,93	0,93	0,01	1,43

Autor del proyecto

Los resultados para “Población requerida” son:

Suboficial Primero-especialización Administración: 0,23; se requiere una persona

Analista de Recursos Humanos 1: 0,93; se requiere una persona

Sargento Primero-especialización Administración: 0,93; se requiere una persona

Amanuense: 1,43; se requiere una persona

Como se puede observar los responsables en su mayoría es personal militar, sin embargo, se realizó el requerimiento de un servidor público como Analista de

Recursos Humanos 1 debido a que es necesario que una persona conozca de los procesos y procedimientos del manejo del personal militar y que permanezca en esta unidad administrativa esto porque el personal militar debe rotar a otros Repartos Navales, de no contar con una persona civil se pierde la continuidad en la ejecución de los procesos del personal militar lo que en ocasiones provoca lentitud o errores en los procesos.

En cuanto al Jefe de la UATH, aunque refleja una baja carga de trabajo, es requerimiento institucional contar con una plaza para un oficial de la Armada, además, el personal militar ejecuta cargos colaterales o diferentes actividades designadas por los superiores.

Igualmente se requirió una secretaria debido a que es necesario de una persona que responda al teléfono y atienda al público brindando información sobre trámites que se realizan en la unidad y a la vez se asigna una parte de la carga de trabajo del amanuense (1,43) que representa una aproximación a dos personas.

Por el análisis anterior el personal necesario para el manejo de personal militar es:

- 01 Suboficial Primero-especialización Administración
- 01 Analista de Recursos Humanos 1
- 01 Sargento Primero-especialización Administración
- 01 Amanuense

Como se analizó, para la jefatura es necesario:

- 01 Capitán de Fragata (Jefe de la UATH)
- 01 Secretaria

Una vez dimensionados los procesos y aplicada la carga de trabajo a los mismos el siguiente paso fue conformar la correspondiente estructura organizacional interna de la UATH, al tener dos esquemas legales que administrar se vio la conveniencia de contar con un grupo que administre al personal militar y otra que

lo haga con los servidores públicos, de acuerdo a esto, la distribución de procesos en las unidades administrativas es la que se expone en la Tabla 29.

Tabla 29 – Distribución de los procesos hacia las unidades administrativas.

PROCESOS	SUBUNIDAD	UNIDAD
2.1. Planificación de Servidores Públicos 2.2. Clasificación de puestos 2.3. Selección 2.4. Capacitación y Formación 2.5. Evaluación del desempeño 2.8. Movimientos de personal	GESTIÓN TÉCNICA DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (SERVIDORES PÚBLICOS)
2.6. Aplicar Régimen Disciplinario 2.7. Gestión administrativa y control de personal 2.9. Servicio al cliente	ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	
1.1. Planificación de Recursos Humanos 1.4. Movimientos de Persona	GESTIÓN TÉCNICA DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (PERSONAL MILITAR)
1.2. Aplicación de Régimen Disciplinario 1.3. Gestión administrativa y Control de personal	EMPLEO	

Autor del proyecto

También se analiza la ubicación física y dependencia administrativa de la nueva unidad, se tomó la decisión de colocarla bajo el comando de la Estación Naval de Quito (ESNAQI) que es el organismo administrativo que presta apoyo logístico a los Repartos del Comando General, por lo tanto la estructura de la UATH es la que se expone en el ANEXO N en el cual se muestra la estructura organizacional interna mientras que en el ANEXO O se puede observar la ubicación del personal en la misma (Organigrama posicional).

Concluida la estructuración de la UATH se realizó la presentación de la propuesta a las autoridades quienes la aprobaron y se dispuso su puesta en vigencia, la implantación de la UATH se dio mediante disposición del Comando General a través del oficio respectivo con lo cual, esta unidad administrativa entró en funcionamiento bajo el Comando de la Estación Naval de Quito (ESNAQI).

Para iniciar las funciones de la UATH se realiza los cambios de jefe de personal de ESNAQI como jefe de la UATH y se dispuso que las personas que venían laborando como encargados de personal en dos Repartos del Sector pasen a laborar en la unidad creada.

La implementación de la UATH también implicó modificaciones en la distribución física de las oficinas correspondientes en la Estación Naval de Quito, fue necesaria la ampliación de las oficinas debido a que se incrementó el personal para manejo de personal tanto civil como militar. En la Figura 51 se muestra la distribución física de las oficinas antes de la implantación de la UATH.

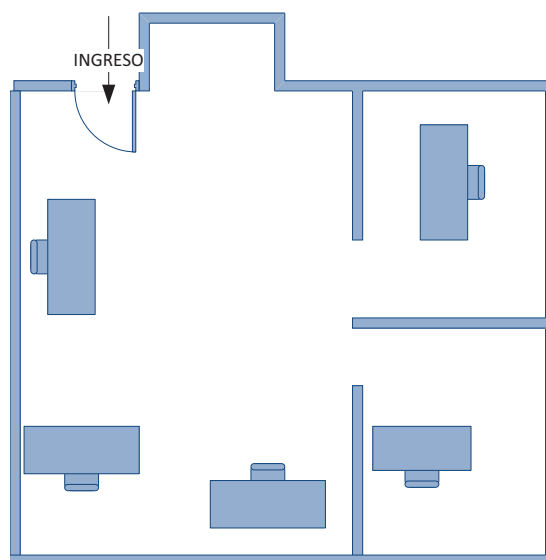


Figura 51– Área inicial del Dpto. de Personal de ESNAQI.
(Autor del proyecto, 2012)

Para mejor atención de los usuarios y mayor comodidad de quienes trabajan en la UATH su área de oficinas fue incrementada como se muestra en la Figura 52.

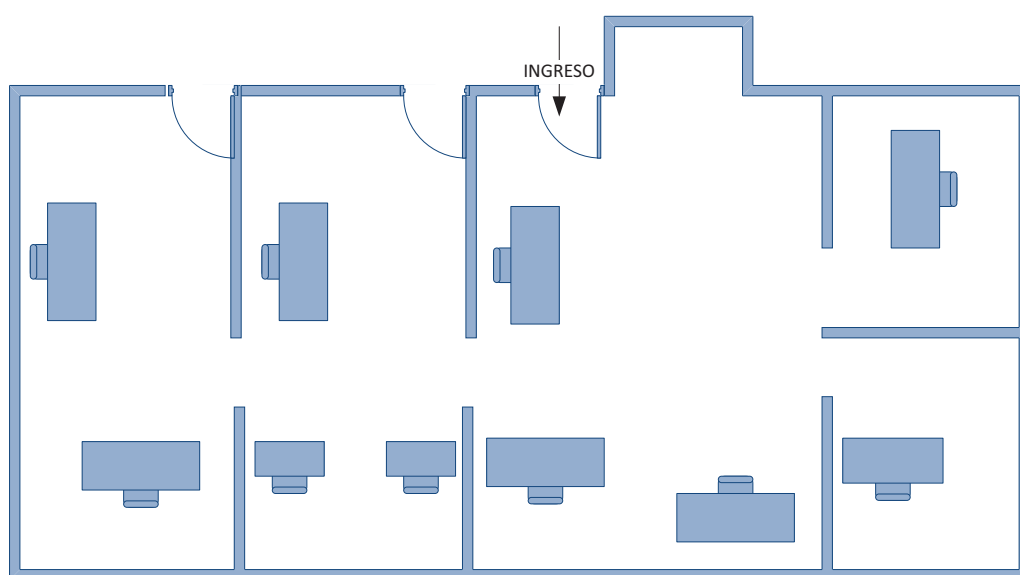


Figura 52 – Área asignada a la UATH del Sector Comando.
(Autor del proyecto, 2012)

4.2 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA UATH

La medición de los procesos permite visualizar el desempeño de los mismos así como observar el aporte de estos procesos hacia los objetivos de la UATH por eso resulta necesario aplicar los correspondientes controles con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas para alcanzar las metas propuestas.

La medición de los procesos críticos se realizó en el periodo de enero a septiembre de 2012, para esto se empleó el cuadro de control de procesos del ANEXO M, los procesos críticos reflejan un importante avance, esto contribuye al logro de los objetivos de la UATH, el resumen de la evaluación de los procesos se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30 – Cuadro de mando de procesos críticos de la UATH.

PROCESO	INDICADOR	INDICE	RESUL	METAS
Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	Porcentaje de avance en la entrega de la plantilla del personal militar	% de avance en entrega de plantilla del personal militar / % avance planificado	67%	Entregar hasta diciembre 2012 la plantilla orgánica.
Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	Porcentaje de avance en la entrega de proforma de trasbordos	% de avance en entrega de proforma de trasbordos / % avance planificado	100%	Entregar hasta mayo 2012 la proforma de pases.
Detectar necesidades de capacitación	Porcentaje de avance en la entrega del formato de necesidades de capacitación	% de avance en entrega de necesidades de capacitación / % avance planificado	100%	Levantar las necesidades de capacitación hasta marzo 2012.
Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	Porcentaje de avance en la entrega del plan de capacitación	% de avance en entrega de plan de capacitación / % avance planificado	100%	Entregar el plan de capacitación del Sector hasta abril 2012.
Ejecutar plan de capacitación	Porcentaje de cursos ejecutados al año	# Cursos ejecutados/# cursos solicitados	22,8%	Superar el 45% de ejecución de cursos planificados en el Sector.

Autor del proyecto (2012)

En la Tabla 30 podemos observar que la propuesta de *plantilla orgánica del personal militar* se encuentra en un 67%, la obtención del producto final está previsto para diciembre debido a que está relacionado directamente con el proceso de reestructura que se lleva a cabo en la Fuerza Naval, el porcentaje indica el avance en la estructuración de la plantilla orgánica que involucra a todos

los Repartos de la Fuerza Naval, el avance de las diferentes actividades que comprende este proceso se muestra en la Figura 53.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
☐ ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANTILLA ORGÁNICA EN LA ARMADA	190 días	lun 21/05/12	vie 08/02/13	67%
☐ Estructuración de componentes organizacionales	120 días	lun 21/05/12	vie 02/11/12	100%
Levantamiento de las actividades de los Repartos	30 días	lun 21/05/12	vie 29/06/12	100%
Validación de las actividades de los Repartos	15 días	lun 02/07/12	vie 20/07/12	100%
Ponderación de las actividades	30 días	lun 23/07/12	vie 31/08/12	100%
Estructuración del catálogo de puestos	15 días	lun 03/09/12	vie 21/09/12	100%
Validación del catálogo de puestos	30 días	lun 24/09/12	vie 02/11/12	100%
☐ Dimensionamiento de los procesos de los Repartos	70 días	lun 05/11/12	vie 08/02/13	11%
Ponderar catálogo de puestos	15 días	lun 05/11/12	vie 23/11/12	50%
Aplicar carga de trabajo a los procesos de los Repartos	25 días	lun 26/11/12	vie 28/12/12	0%
Validar carga de trabajo de los procesos de los Repartos	15 días	lun 31/12/12	vie 18/01/13	0%
Estructurar la plantilla orgánica de los Repartos	15 días	lun 21/01/13	vie 08/02/13	0%

Figura 53 – Cronograma de la reestructura en la Fuerza Naval
(Autor del proyecto, 2012)

El proceso de *Elaborar proforma de trasbordos del personal militar* tiene como producto la *proforma de trasbordos para el personal militar*, este producto fue entregado en el mes de mayo con lo cual se cumple este requerimiento dentro del plazo programado.

Detectar necesidades de capacitación, el levantamiento de las necesidades se lo realiza previo a la estructuración del plan de capacitación. Para la detección de necesidades se consideró el desempeño de cada funcionario, es decir, en que área de sus conocimientos tiene falencias y poder cubrir la brecha de conocimiento mediante la capacitación correspondiente. El levantamiento de las necesidades fue realizado en el mes de febrero de 2012.

El proceso de *Elaborar propuesta del plan anual de capacitación*, una vez realizado el levantamiento de las necesidades de capacitación se procedió a estructurar el plan de capacitación para el año 2013, este plan fue estructurado en formatos determinados por la Dirección General de Recursos Humanos, una vez estructurado fue presentado a las autoridades de cada Reparto quienes lo aprueban en primera instancia, luego de esta revisión el plan de capacitación para el personal del Sector Comando fue remitida en el mes de marzo de 2012 a la

Dirección de Recursos Humanos quienes en conjunto con la Dirección de Educación son los entes encargados de la revisión y aprobación de los planes de capacitación a nivel Institucional.

El proceso *Ejecutar plan de capacitación*, se realiza en base a la planificación del año anterior, los cursos que los Repartos del Sector han ejecutado hasta septiembre 2012 se exponen en el ANEXO P en el cual también se muestra el número de personas que han asistido a estos cursos, la información requerida para el indicador de este proceso es el número de cursos ejecutados (18) dividido para el número de cursos solicitados (79) dando como resultado el 22,8% de cursos ejecutados; el resultado se encuentra por debajo de la meta planteada lo que significa que el proceso para ejecución de cursos debe ser mejorado. Sin embargo resulta importante observar que los 18 cursos ejecutados suman la cantidad de 1576 horas de capacitación lo que dan un promedio de 4,38 horas de capacitación para cada una de las 360 personas consideradas, aunque sigue siendo un porcentaje bajo de capacitación recibida por persona se nota que existe una mejor predisposición por parte de los mandos a facilitar la capacitación del personal.

4.3 EVALUACIÓN DEL BSC DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

La evaluación del BSC se dio mediante el seguimiento de los indicadores correspondientes para cada perspectiva planteados en la matriz de BSC del ANEXO G, el seguimiento de los indicadores se realizó mediante el formato del ANEXO Q, la información de los indicadores además es ingresada al módulo de BSC del software QPR, la medición se realizó hasta el tercer cuatrimestre del 2012.

Como parte del seguimiento se realizó una encuesta con el fin de evaluar la satisfacción de los usuarios de los servicios de la UATH.

4.3.1 PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS DEL BSC DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

Debido a que las perspectivas del BSC deben tener un equilibrio entre ellas y por otro lado se debe conocer el porcentaje de aporte de los objetivos a su correspondiente perspectiva, en reunión mantenida con los Directivos de la UATH se procedió a realizar las respectivas ponderaciones para lo cual utilizamos la matriz de doble entrada.

Para la ponderación de las perspectivas del BSC se contó con los factores críticos de éxito involucrados en las mismas, es decir las perspectivas se ponderan a través de los factores críticos de éxito que se deben cumplir, una vez obtenidas las ponderaciones para cada factor crítico los ubicamos en las correspondientes perspectivas y sumamos los valores obtenidos, esta suma es la ponderación para cada perspectiva como se puede ver en el ANEXO R. En resumen las ponderaciones para cada perspectiva se muestran en la Figura 54.

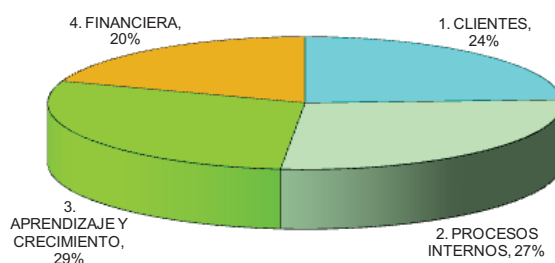


Figura 54 – Ponderación de las perspectivas del BSC
(Autor del proyecto, 2012)

Para ponderar los objetivos contenidos en cada perspectiva y en particular en el caso de contar con dos objetivos, en reunión con los Directivos de la UATH, se estableció que cada objetivo aporta con el 50% al logro de las perspectivas correspondientes, mientras que en el caso de los objetivos 3.1; 3.2 y 3.3 se realizó una matriz de doble entrada (Ver Tabla 31) confirmando que cada objetivo aporta con igual porcentaje a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 31 – Ponderación de objetivos estratégicos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Valoración: Muy importante: 2 Igualmente importante: 1 Menos importante: 0,5	3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	TOTAL	%
3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	1,0	1,0	2,0	33,3%	
3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	1,0	1,0	2,0	33,3%	
3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	1,0	1,0	2,0	33,3%	
TOTAL			6,0	100%	

Autor del proyecto (2012)

En la Tabla 32 se muestran las ponderaciones de los objetivos y perspectivas del BSC.

Tabla 32 – Ponderación de objetivos estratégicos y perspectivas del BSC.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PERSPECTIVAS	
1	1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	100,0%	1. CLIENTES 24%
2	2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	50,0%	2. PROCESOS INTERNOS 27%
3	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	50,0%	
4	personal para facilitar trámites y consultas.	33,3%	3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 29%
5	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	33,3%	
6	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	33,3%	
7	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación	50,0%	4. FINANCIERA 20%
8	4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.	50,0%	

Autor del proyecto (2012)

4.3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL USUARIO DE LA UATH

Para realizar el análisis de los resultados de la encuesta aplicada sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios de la UATH, fue necesario determinar la escala con sus correspondientes rangos de calificación, la manera de cómo procesar los datos y por su puesto la manera de presentar los resultados; en los siguientes subnumerales presentamos los pasos dados y los resultados de la aplicación de la encuesta.

4.3.2.1 Escala de medida

Para la encuesta aplicada se empleó una escala ordinal, es decir, que tienen un orden o peso y no tienen decimales, por lo tanto para la valoración de las preguntas y dimensiones procedimos a obtener sus promedios de acuerdo a la siguiente operación:

$$Pr omedio = \frac{\sum (NR * VE)}{NT}$$

Dónde:

NR: número de respuestas en cada opción de la escala.

VE: valor de la escala correspondiente a cada afirmación.

NT: número total de respuestas (encuestados).

Para mejor explicación se expone un ejemplo en la Tabla 33.

Tabla 33 – Obtención del promedio de valores tabulados.

PREGUNTA 1			
OPCIONES	VALOR DE ESCALA	No. RESPUESTAS	NR*VE
En total desacuerdo	1	10	10
En desacuerdo	2	4	8
Parcialmente de acuerdo	3	6	18
De acuerdo	4	9	36
Totalmente de acuerdo	5	20	100
TOTALES		49	172
PROMEDIO = (172/49) = 3,51			

Autor del proyecto (2012)

Para ubicar los valores promedios obtenidos de las diferentes preguntas determinamos la amplitud de los rangos de la siguiente manera:

$$AR = \frac{V_{\max} - V_{\min}}{N^{\circ} \text{ opciones}}$$

$$AR = \frac{5 - 1}{5}$$

$$AR = 0,8$$

Por lo tanto los rangos para determinar los niveles en las diferentes preguntas y dimensiones de la encuesta es la que se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34 – Rangos para las opciones de las preguntas.

Calificación	De	Hasta
1. En total desacuerdo	1	1,79
2. En desacuerdo	1,8	2,59
3. Parcialmente de acuerdo	2,6	3,39
4. De acuerdo	3,4	4,19
5 Totalmente de acuerdo	4,2	5

Autor del proyecto (2012)

Para establecer el criterio cuantitativo sobre el rango de valoración de 1 a 5 de las preguntas se interpreta como un porcentaje de las características de las Instituciones visionarias, que son aquellas que poseen metas ambiciosas como empresas o instituciones líderes de su industria o ámbito, por lo que son entidades admiradas por sus similares y tienen la tradición de haber ejercido una influencia significativa en el ámbito que las rodea. Esta consideración permite establecer las equivalencias indicadas en la Tabla 35.

Tabla 35 – Criterios de las Instituciones Visionarias.

Valor	% de características de Instituciones Visionarias
1	0%
2	25%
3	50%
4	75% (Nivel mínimo aceptable)
5	100% (Nivel óptimo)

Diagnóstico Organizacional Armada (2009)

4.3.2.2 Tabulación de los datos

Para la tabulación de los datos de la encuesta, utilizamos el aplicativo Excel de Microsoft en el cual ubicamos las diferentes respuestas dadas por los usuarios para posteriormente obtener los promedios que puede ser para cada pregunta o para cada dimensión que se contempló en la encuesta, los promedios son obtenidos de acuerdo a lo descrito en el numeral 4.3.2.1.

El ingreso de los datos se lo hizo por separado para el personal militar y para el personal civil, esto con el fin de apreciar los criterios de los dos grupos de usuarios.

4.3.2.3 Resultados de la encuesta

Debido a que el número de personas no es demasiado grande se decidió aplicar la encuesta al mayor número de ellas, es decir se optó por un censo. La encuesta se realizó a 144 servidores públicos y 180 militares es decir el censo alcanzó un 89,3%, las personas que no fueron encuestadas se debe a que no se encuentran de manera permanente en sus repartos principalmente a que se encuentran prestando servicios en otras entidades gubernamentales, sin embargo el porcentaje de personas encuestadas permitieron obtener proyecciones y tendencias muy claras para realizar los correspondientes análisis.

En esta parte presentamos las estadísticas resultantes del procesamiento de la información de la encuesta, se presentan gráficos que reflejan la información recabada.

La información global de las dimensiones consideradas en la encuesta se muestra en la Figura 55, posteriormente se realiza un análisis por cada dimensión y las preguntas correspondientes a cada una de ellas.

Para establecer comparaciones se empleó la información de la Tabla 35 la misma que nos permitió definir si los resultados de la encuesta se encuentran al nivel o por debajo del correspondiente al de las empresas visionarias.

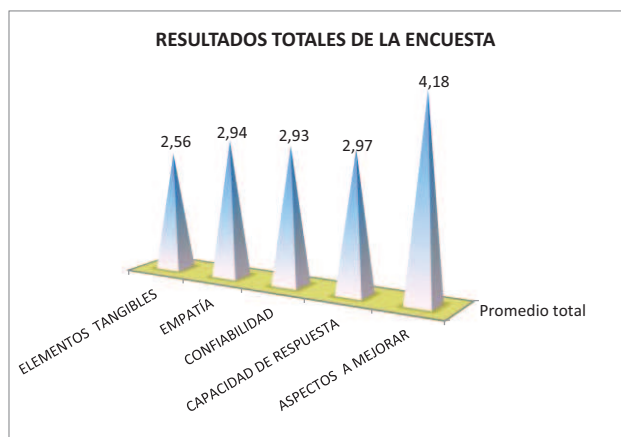


Figura 55 – Resultados generales de la encuesta.
(Autor del proyecto, 2012)

Como se puede observar en la Figura 55, el valor más bajo de los promedios totales alcanzados para las dimensiones planteadas en la encuesta, está dado para los elementos tangibles (2,56) su equivalencia en la Tabla 34 es “En desacuerdo” las tres dimensiones restantes alcanzan un promedio general de 2,9 ubicándose en el rango de “Parcialmente de acuerdo”. Estos resultados nos indican que la UATH no dispone de la infraestructura adecuada para la atención de sus usuarios y que la empatía, confiabilidad y capacidad de respuesta de la UATH se encuentra por debajo del promedio especificado por las empresas visionarias. El análisis para cada dimensión y sus preguntas se realiza a continuación:

Dimensión elementos tangibles: Alcanzó un promedio general de 2,56 (Ver Figura 55), de acuerdo a lo establecido en la Tabla 34 corresponde al nivel “En desacuerdo”, esto significa que el personal tiene una apreciación desfavorable sobre las instalaciones y los servicios de la UATH.

La dimensión de *elementos tangibles* incluyó tres preguntas cuyos resultados se muestran en la Figura 56 donde podemos observar los puntajes individuales alcanzados en cada pregunta tanto para el grupo de personal militar como para el

personal civil. Los resultados permiten observar que el nivel mas bajo en el caso de los servidores públicos está dado por la pregunta número 1 y 2, para el personal militar es mas acentuado en la pregunta 2, estas preguntas se refieren a la infraestructura de la UATH, como ya se mencionó para el resumen general de las preguntas, existe una apreciación desfavorable respecto de las instalaciones de la UATH por lo tanto podemos decir que se debe poner atención en la mejora de las instalaciones de esta unidad.

Por otro lado el promedio mas elevado está en la pregunta 3 que se refiere a la calidad del servicio, se puede observar que el personal militar tiene una mejor percepción (2,85) que los servidores públicos (2,63) sobre la calidad de los servicios. Sin embargo estos dos último promedios se ubican en el rango de “Parcialmente de acuerdo” que en definitiva reflejan un servicio por debajo del nivel establecido por las empresas visionarias.

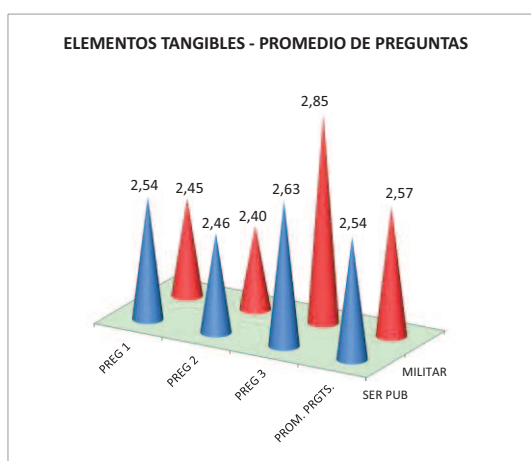


Figura 56 – Datos de la dimensión “Elementos Tangibles”.
(Autor del proyecto, 2012)

Dimensión Empatía: Alcanzó un promedio general de 2,94 (Ver Figura 55) correspondiente al nivel “Parcialmente de acuerdo”, es decir según la Tabla 35, la empatía que refleja el personal de la UATH hacia los usuarios se encuentra por debajo del mínimo aceptable. Esta dimensión incluyó cuatro preguntas cuyos resultados se muestran en la Figura 57 donde podemos observar los puntajes alcanzados en cada pregunta tanto por el personal militar como por el civil. El resultado muestra que el nivel mas bajo está dado por la pregunta 1, relacionada

a la atención de los requerimientos de los usuarios, así lo percibe tanto civiles (2,58) como militares (2,75) equivalentes a “En desacuerdo” y Parcialmente de acuerdo” respectivamente, estos resultados indican que el personal de la UATH no presta la debida atención a los requerimientos y necesidades de sus usuarios.

En las respuestas del personal civil el puntaje mas elevado (3,13) lo obtiene la pregunta 2 relacionada con la cordialidad e interés por servir a los usuarios, pese a ser el valor mas elevado dado por el personal civil su equivalencia es “Parcialmente de acuerdo” y obviamente se encuentra por debajo del nivel mínimo aceptable.

Para el personal militar las preguntas 2, 3 y 4 obtuvieron el mismo puntaje (3,05) equivalente a “Parcialmente de acuerdo” que igualmente está por debajo del mínimo aceptable, estas preguntas se relacionan a la cordialidad en el servicio, la atención personal y el ambiente en la UATH respectivamente.

Los promedios generales obtenidos en esta dimensión tanto para el personal militar (2,98) y para el personal civil (2,91) indican que los primeros tienen una mejor percepción de la empatía que el personal civil.

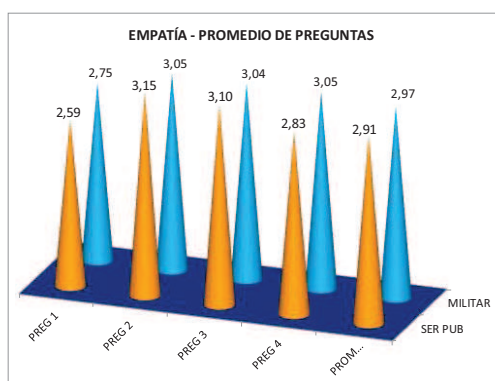


Figura 57 – Datos de la dimensión “Empatía”.
(Autor del proyecto, 2012)

Dimensión Confiabilidad incluyó tres preguntas cuyos resultados se muestran en la Figura 58 donde podemos observar los puntajes alcanzados en cada pregunta, en el caso del personal civil el puntaje mas bajo la obtiene la pregunta 1 (2,7) relacionada con el compromiso de ejecutar un requerimiento hacia los usuarios,

es decir la percepción de los usuarios es que la UATH no realizará los pedidos realizados.

Las dos preguntas adicionales de esta dimensión se relacionan a la exactitud en los servicios y a la confianza que los usuarios sienten hacia el personal de la UATH estas preguntas alcanzan puntajes de 2,9 cada una.

Por su lado el personal militar genera valores similares (3,0 y 3,1) para cada pregunta de esta dimensión, esto refleja que el personal militar confía en la UATH en mayor grado que el personal civil.

Tanto el promedio general para el personal militar (3,0) y para el personal civil (2,8) equivale al nivel “Parcialmente de acuerdo” que a su vez significa que la confiabilidad que la UATH refleja a sus usuarios se encuentra por debajo del nivel mínimo aceptable.

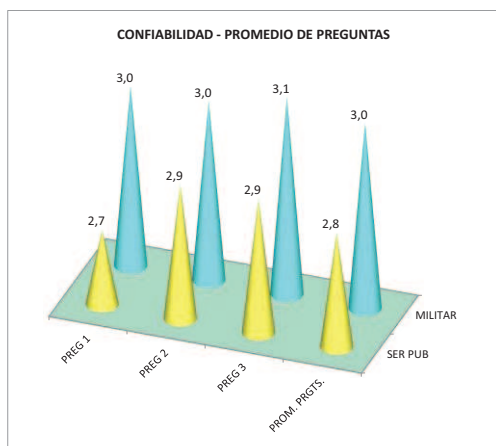


Figura 58 – Datos de la dimensión “Confiabilidad”.
(Autor del proyecto, 2012)

Dimensión Capacidad de Respuesta esta dimensión incluyó cuatro preguntas relacionadas a la dimensión cuyos resultados se muestran en la Figura 59 donde podemos observar los puntajes mas bajos, tanto para el personal civil y militar, están dados por la pregunta 4 que se relaciona con la capacidad de ayudar a conseguir un requerimiento por parte del personal de la UATH, las preguntas 1, 2 y 3 relacionadas con la disponibilidad de atender, la prontitud con la que se resuelve un problema y la exactitud en la entrega de la información

respectivamente obtienen similar valor tanto en civiles (2,9) y militares (3,1) estos valores están en el rango “Parcialmente de acuerdo”, estos valores influyen sobre el promedio total en ambos grupos de análisis, militares (3,0) y civiles (2,9) que igualmente equivalen a “Parcialmente de acuerdo” lo que significa que la capacidad de respuesta de la UATH está por debajo del estándar establecido.

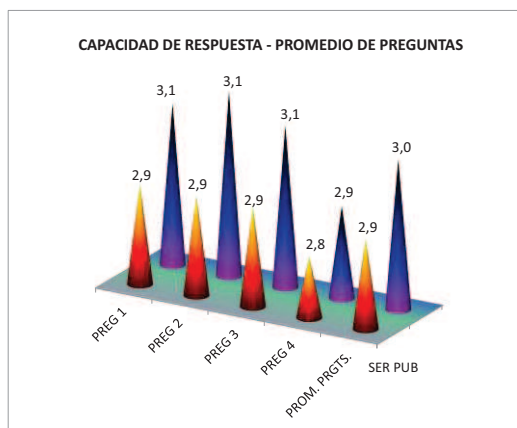


Figura 59 – Datos de la dimensión “Capacidad de Respuesta”.
(Autor del proyecto, 2012)

La dimensión *Capacidad de Respuesta* se relaciona directamente con la demora en los trámites administrativos requeridos por los usuarios por lo que se incluyó una pregunta específica referente al tiempo que demora la UATH en entregar un trámite, los puntajes alcanzados se muestran en la Figura 60, la opinión de los usuarios refleja que la mayoría de trámites demora de 1 a 5 días (44,1%), mas de 5 días 26,4% y de 1 a 5 horas 29,5%, el resultado nos indica que el tiempo para la entrega de un trámite es elevado puesto que hoy en día los medios tecnológicos permiten facilitar los trámites debido a la facilidad y rapidez con la que se puede acceder y transmitir la información.

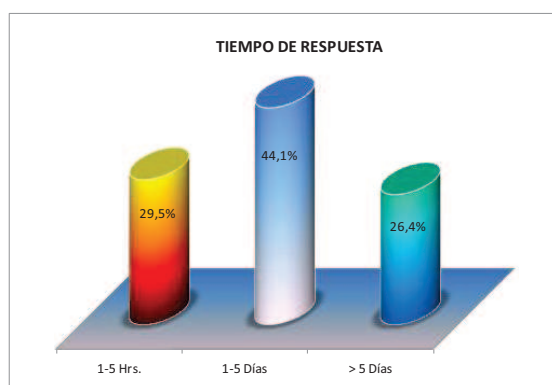


Figura 60 - Datos de “Tiempo de Respuesta”.
(Autor del proyecto, 2012)

Con el fin de recoger opiniones de los usuarios sobre los aspectos que debería mejorar la UATH, en la encuesta se plantearon cuatro opciones: rapidez en el servicio, mayor información, atención personalizada y la opción de que el usuario proponga otra mejora.

Los resultados a estas preguntas se muestran en la Figura 61; a criterio de los usuarios civiles y militares, la rapidez en el servicio y la disponibilidad de información son las mejoras más solicitadas.

En lo referente a la mejora en la atención personalizada, para los civiles es más importante (4,3) que para los militares (4,0). Estos resultados permiten evidenciar que para el personal civil los tres aspectos planteados son importantes y deben ser mejorados con la misma prioridad, no así para los militares para quienes la atención personalizada ocupa el último lugar a ser mejorado.

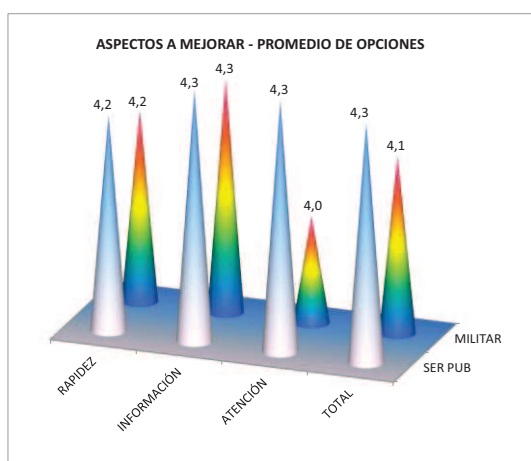


Figura 61 - Datos de “Aspectos a Mejorar”.
(Autor del proyecto, 2012)

4.3.3 RESULTADOS DEL BALANCED SCORECARD

Para la presentación de los resultados del BSC se evaluaron los indicadores hasta inicios del tercer cuatrimestre del 2012, los valores obtenidos y su correspondiente color de acuerdo al nivel alcanzado se muestran en el ANEXO S.

En base a los resultados podemos realizar algunos comentarios relacionados a los objetivos planteados para la UATH así como a los resultados alcanzados en el

periodo de medición:

Objetivo 1.1: Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector: La meta para este objetivo fue del 61%, para verificar el porcentaje de aceptación ejecutamos la encuesta en la que se incluyó la pregunta referente a servicios de calidad, los resultados se muestran en la Tabla 36, de estos resultados sumamos los valores correspondientes a “Parcialmente de acuerdo” (43,5%) y “De acuerdo” (16,7%), puesto que son los que representan la percepción de aceptación de los servicios prestados por la UATH, la sumatoria indica que un 60,2% percibe como aceptable los servicios de la UATH, pese a que este valor está por debajo de lo especificado por las características de las Instituciones visionarias podemos decir que se encuentra en un rango aceptable dado por el Ministerio de Relaciones Laborales para la certificación de remuneración variable.

Tabla 36 – Valores alcanzados para la calidad de servicio de la UATH.

Escala	Respuesta	%	Criterios
1	6	1,9%	En total desacuerdo
2	123	38,0%	En desacuerdo
3	141	43,5%	Parcialmente de acuerdo
4	54	16,7%	De acuerdo
5	0	0,0%	Totalmente de acuerdo
TOTAL	324,00	1,00	

Autor del proyecto (2012)

El número de respuestas para cada nivel de la pregunta 3 “La UATH ofrece servicios de calidad” se muestran en la Figura 62.

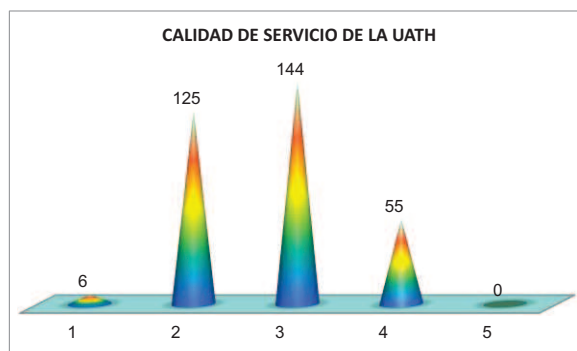


Figura 62- Datos de “Calidad de servicio de la UATH”.
(Autor del proyecto, 2012)

Objetivo 2.1: Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación. Una vez que se definieron los procesos y por ende se documentaron mediante el manual de procesos el siguiente paso importante es medirlos.

Los procesos críticos definidos en la Tabla 25 son a los que se realizó el seguimiento y medición, para representarlos mediante un solo valor en BSC fué necesario ponderarlos, para esto utilizamos una matriz de doble entrada que nos permite comparar estos procesos. Los resultados de esta comparación nos indican que se debe asignar un porcentaje del 20% a cada proceso, los valores de ponderación para cada proceso se muestran en la Tabla 37.

Tabla 37 – Ponderación de los procesos críticos de la UATH.

		PROCESOS CRÍTICOS					TOTAL	%
		1	2	3	4	5		
Valoración:		Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	Elaborar proforma de trasbordos del personal	Detectar necesidades de capacitación	Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	Ejecutar plan de capacitación	4,00	20%
Muy importante: 2								
Igualmente importante: 1								
Menos importante: 0,5								
PROCESOS CRÍTICOS	1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,00	20%
	2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,00	20%
	3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,00	20%
	4	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,00	20%
	5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,00	20%
	TOTAL							20,00

Autor del proyecto (2012)

Una vez definidos los valores con los que se debe ponderar a cada proceso realizamos las operaciones necesarias que nos permitan determinar el avance total de los procesos críticos de la UATH, en la Tabla 38 podemos observar que el avance alcanzado por los procesos críticos representan un total de 77,96%, este registro constituye una mejora inicial en los procesos puesto que anteriormente no existía ningún seguimiento del desempeño de los mismos; el porcentaje de 77,96 es el que se representa en el BSC.

Tabla 38– Avance en entrega de productos de los procesos críticos de la UATH.

PROCESO	INDICADOR	RESULTADO	AVANCE PONDERADO
Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	Porcentaje de avance en la entrega de la plantilla del personal	67%	16,8%
Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	Porcentaje de avance en la entrega de proforma de trasbordos	100%	25,0%
Detectar necesidades de capacitación	Porcentaje de avance en la entrega del formato de necesidades de capacitación	100%	25,0%
Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	Porcentaje de avance en la entrega del plan de capacitación	100%	25,0%
Ejecutar plan de capacitación	Porcentaje de cursos ejecutados al año	22,8%	4,6%
AVANCE TOTAL			77,96%

Autor del proyecto (2012)

Objetivo 2.2: Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando. En la Figura 63 se muestran los accidentes reportados en el año 2010, sin embargo debido a que la Dirección de Seguridad fue implementada a medio año en este reporte no registró (2) accidentes de tránsito sufridos por conserjes de la Comandancia General, por lo tanto para efectos de evaluación del BSC se tomó como referencia (3) accidentes en 2010 por ser el caso con mayor número de accidentes.

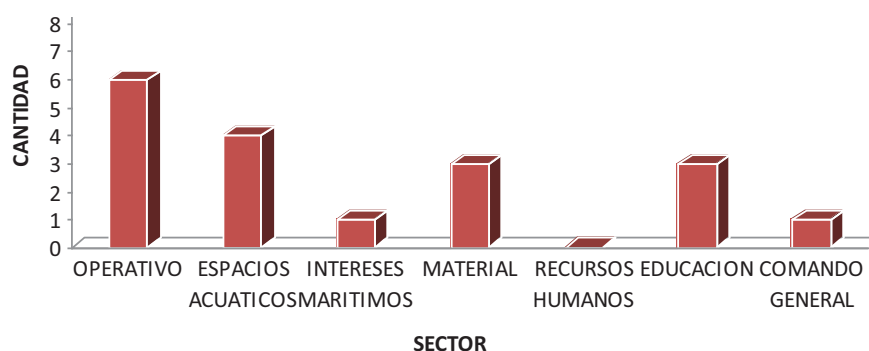


Figura 63 - Datos de accidentes por Sector-2010.
(Dirección de Seguridad y Prevención de Accidentes)

La Información recabada sobre accidentes entre 2011 y 2012 se muestra en la Tabla 39 donde se observa que en el 2011 no se reportaron accidentes mientras que en el 2012 existió (1) accidente.

Tabla 39– Accidentes 2011-2012 en Repartos del Sector Comando.

FECHA	LUGAR	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIAS	TIPO	HERIDOS
2011		No se reportaron accidentes			
21-JUN-12	QUITO	Caída de escaleras	Policontusiones, derrame articular rodilla izquierda, fractura tibial, (la servidora permanece en reposo hasta 19/OCT/2012)	ACCIDENTE	1

(Dirección de Seguridad y Prevención de Accidentes)

Con la información recabada se aplicó la fórmula indicada en el subnumeral 3.2.2.1 obteniéndose la frecuencia de accidentes referencial así como el resultado para el período de evaluación del BSC, los valores son los siguientes:

$$FA_{ref} = \frac{3 \text{accidentes} * 10^6}{360 \text{trabajadores} * 40 \text{horas} * 47 \text{semanas}}; FA = 4,43$$

$$FA = \frac{1 * 10^6}{360 * 40 * 47}; FA = 1,48$$

La UATH, en coordinación con la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional de la Fuerza Naval, han capacitado en normas de seguridad, salud e higiene ocupacional con lo cual se ha logrado mantener en niveles bajos los accidentes en los Repartos del Sector, el hecho que los Repartos sean administrativos también contribuye a que la frecuencia de accidentes sea bajo.

Objetivo 3.1: Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas. La implantación de la UATH ha puesto en evidencia la necesidad de contar con información en línea o a su vez de disponer con un terminal que permita ofrecer la debida información para la gestión administrativa del personal.

Para obtener la percepción sobre la rapidez en la atención de la UATH en la encuesta realizada se planteó la pregunta correspondiente al tiempo de respuesta a trámites realizados por los usuarios, los resultados de la encuesta se presentan en la Figura 60, de estos resultados sumamos los dos primeros valores (29,5% y 44,1%) puesto que son los que están en el rango requerido, esto da como

resultado que el 73,6% de trámites son obtenidos hasta los cinco días de haberlos solicitado con lo cual se supera la meta propuesta en el BSC.

Objetivo 3.2 Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector: Esto se consigue mediante una correcta planificación de los movimientos del personal civil y militar, es mediante esta planificación que se puede colocar al personal mas idóneo conforme a su perfil y competencias en los diferentes puestos de los Repartos. La evaluación de este indicador se da mediante los reportes de la “matriz del conocimiento” que semestralmente son enviados a la Dirección de Recursos Humanos, en este reporte se evalúa el número de personas que ocupan los puestos acordes a los perfiles establecidos en el manual de puestos para servidores públicos así como los puestos que ocupa el personal militar de acuerdo a su especialidad.

La meta planteada para este objetivo es llegar al 50% de plazas ocupadas por personal que cumpla con el perfil del puesto. Partiendo de datos iniciales del año 2011 recolectamos datos hasta septiembre de 2012 que se presentan en el ANEXO T (3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto) en el correspondiente formato para indicadores. Los resultados muestran que a nivel del Sector el 32,38% del personal es ubicado de acuerdo a su perfil, es decir aún no se ha logrado alcanzar la meta propuesta.

Objetivo 3.3 Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos: Para evaluar este objetivo se plantearon dos indicadores: uno para realizar el seguimiento del porcentaje de ejecución de los cursos programados para el año 2012 y otro para medir el porcentaje de cobertura de capacitación. Los valores, gráficos y demás datos de los indicadores se muestran en el ANEXO T (3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año y 3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación).

En lo referente a la ejecución de los cursos planificados los datos recabados indican que se ha ejecutado el 22,8% de los cursos, este valor está por debajo de lo propuesto como meta.

El indicador del Porcentaje de cobertura de capacitación tiene un avance del 14,7% con lo cual hasta el último periodo de medición no se alcanza la meta propuesta, aunque respecto al acumulado del 2011 es superior.

Objetivo 4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación: Mediante el indicador de este objetivo se mide la correcta aplicación de los recursos para capacitación, antes de la implementación de la UATH el personal era asignado a un curso sea o no acorde a las funciones desempeñadas lo que provoca gastos innecesarios puesto que el personal que asiste a un curso que no es de su competencia no puede aplicar los conocimientos recibidos debido a que sus funciones no concuerdan con la capacitación recibida. En el año 2011 se tiene un 68% de cursos asignados al personal afín, mientras que en el periodo de evaluación del 2012 se llegó al 66,0% lo que no se ajusta a la meta planteada de reducir por lo menos al 61% respecto de la referencia del 2011.

Los gráficos y valores correspondientes a este indicador se disponen en el ANEXO T (4.1.1. Porcentaje de cursos que corresponden a las actividades del puesto).

Objetivo 4.2: Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada: El presupuesto es el componente mas importante en la ejecución del plan de capacitación, sin embargo el limitado presupuesto obstaculiza el acceso a los diferentes cursos planificados para el Sector Comando, por lo que se hace necesario gestionar mayor asignación de recursos para capacitación del Personal de los Repartos, el 2011 el presupuesto para capacitación fue de 15000 dólares, de los cuales 5000 se asignaron para cursos en el país y el resto para cursos de personal militar en el exterior, el presupuesto anual es asignado en base a este histórico es decir se asignó el mismo presupuesto distribuido de la misma manera.

Los datos sobre los cursos y los valores presupuestados y adicionales alcanzados se muestran en el ANEXO P donde podemos observar que hasta el último periodo de medición se han conseguido 31.902 usd de asignación extra. Los

gráficos y valores correspondientes a este indicador se disponen en el ANEXO T (4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación).

4.3.4 SEGUIMIENTO EN EL QPR

Una vez definidos los factores críticos, objetivos, indicadores y metas para la UATH del Sector Comando se estructuró la información para realizar el seguimiento mediante el software QPR BSC.

4.3.4.1 Estructuración de los elementos del BSC de la UATH en el QPR BSC

El primer paso para estructurar el BSC de la UATH en el QPR es disponer los diferentes elementos estratégicos de la UATH en la pantalla de trabajo del QPR, en esta pantalla constan las perspectivas, objetivos, factores críticos e indicadores. La estructura del BSC para la UATH en el software QPR se visualiza como en la Figura 64.

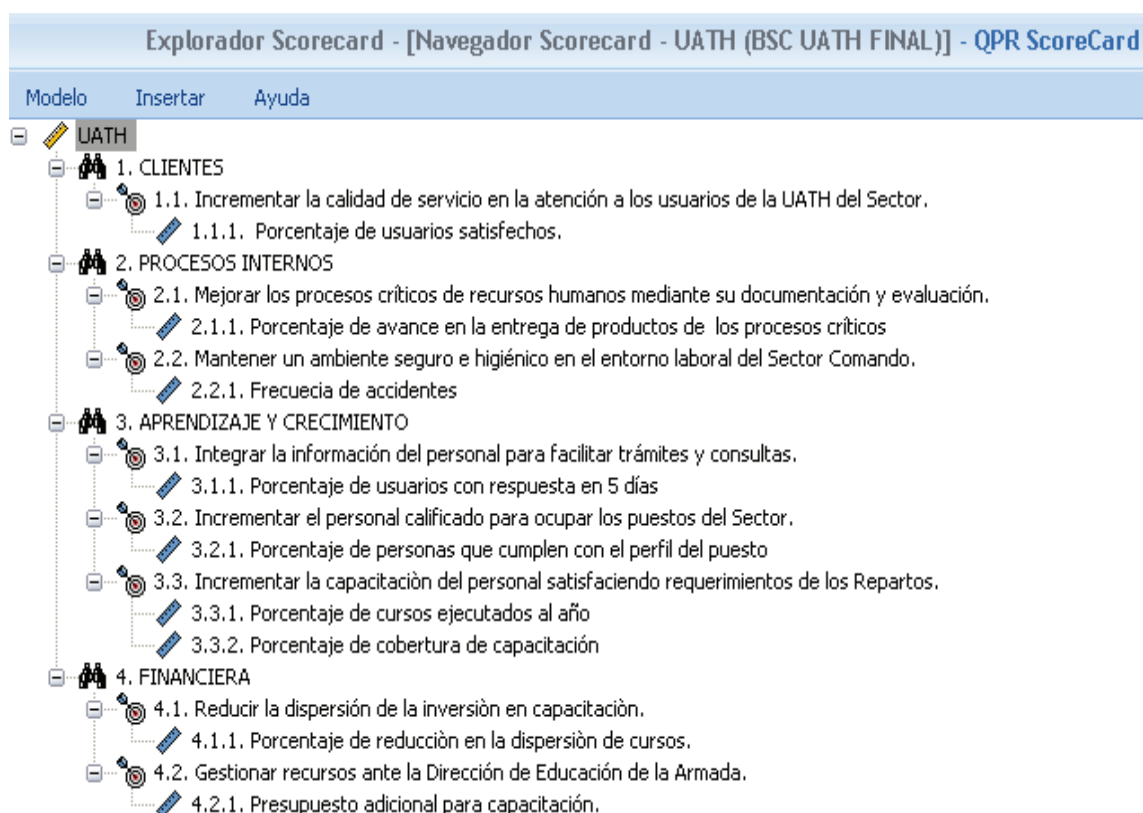


Figura 64 – Estructuración del BSC de la UATH Sector Comando.
(Autor del proyecto)

La estructura del BSC permite a su vez establecer la relación causa efecto de los objetivos estableciendo de esta manera el mapa estratégico, por lo tanto el mapa estratégico de la UATH en la pantalla de trabajo del QPR es el que se presenta en la Figura 65.

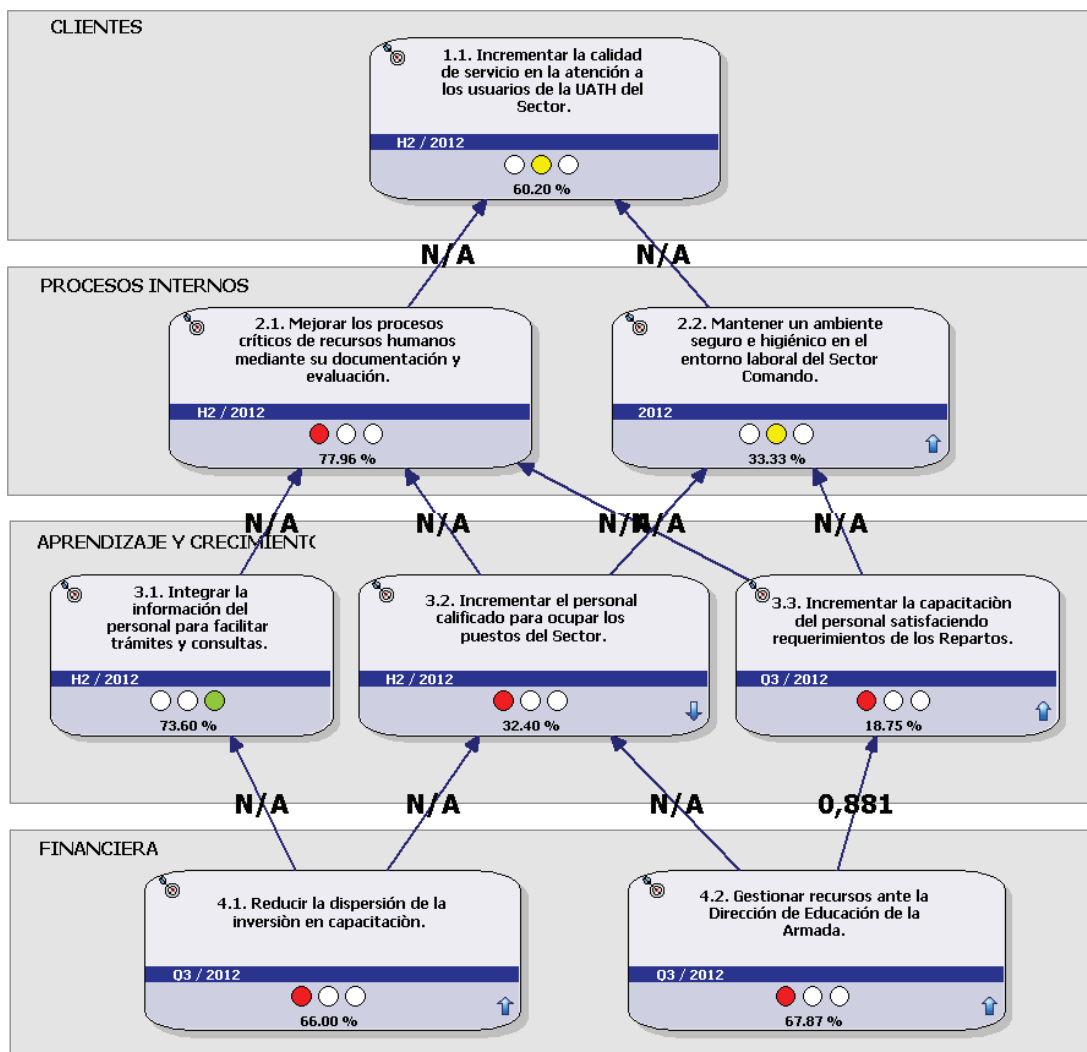


Figura 65 – Mapa estratégico de la UATH en el QPR.
(Autor del proyecto, 2012)

4.3.4.2 Parametrización de los indicadores de la UATH

El paso inicial para la parametrización es la definición de los periodos de medición, que están dados de acuerdo a los requerimientos planteados para la recopilación de la información de los diferentes indicadores y que se encuentran señalados en el ANEXO H, igualmente en este anexo se indican los límites en los

cuales la información referente a los indicadores deben cambiar de color a través de la semaforización que el software posee.

Una muestra de parametrización de un objetivo, tanto en los periodos de medición como en la semaforización se expone en la Figura 66.

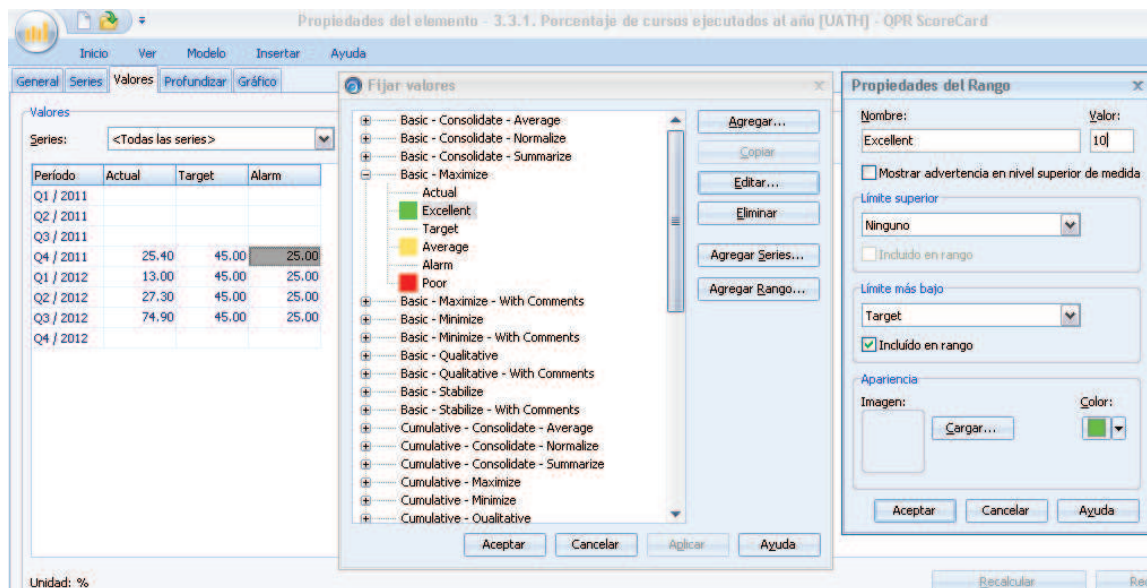


Figura 66 – Parametrización de un objetivo de la UATH en el QPR-BSC.
(Autor del proyecto, 2012)

Con todos los elementos del BSC de la UATH ingresados, el QPR permite visualizar en un gráfico semejante a un organigrama la estructura del BSC con todos sus elementos, es decir las perspectivas, los objetivos y por su puesto la correspondiente señalización en colores del estado del indicador. En el ANEXO U se muestra una imagen de la pantalla del QPR-BSC con las perspectivas, objetivos y semaforización del BSC de la UATH del Sector Comando.

4.3.4.3 Visualización de los resultados del BSC-QPR de la UATH

Una vez definido el BSC y las reglas para los indicadores, los datos recabados en las diferentes mediciones fueron ingresados en el QPR, los gráficos de la información son obtenidos automáticamente del software y se los muestra en el ANEXO V.

4.4 DISCUSIONES

A continuación se discuten aspectos importantes observados en la implementación de la UATH así como en la evaluación del BSC.

La implementación de la UATH es un paso importante en el deseo continuo de mantener a la Fuerza Naval dentro de la normativa vigente; sin embargo al ser una unidad nueva, sumado a esto la cultura organizacional que tiende a mantenerse en los procedimientos anteriores, han dificultado el funcionamiento de la UATH. Aunque para la estructuración e implantación existió el apoyo del alto mando no ocurrió lo mismo para su funcionamiento, en esto también influye la jerarquía militar puesto que es potestad del oficial mas antiguo prestar o no el apoyo a acciones solicitadas por los subalternos, esto se evidencia en el pedido del personal que debió conformar la UATH, de las dos personas que debieron ser trasladadas solamente una se encuentra laborando en esa unidad, esto provoca obviamente una débil influencia en las responsabilidades como UATH Sectorial.

Pese a los inconvenientes señalados anteriormente, se ha conseguido un porcentaje de 60,2% en satisfacción al usuario, valor muy cercano a la meta propuesta para el objetivo "Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH". De acuerdo a información recabada en la encuesta, la atención que se brinde al usuario influye mucho en la calidad del servicio, es decir se debe tener buena predisposición para atender al usuario aunque no en todos los casos se pueda satisfacer sus requerimientos. Se ha notado que el género femenino tiene mejor aceptación y facilidad de manejo de los usuarios, puesto que en las entrevistas realizadas en la encuesta, la persona responsable de atender a los usuarios goza de gran aceptación debido a la paciencia, carisma y buen trato hacia los usuarios.

Otro aspecto relacionado a la satisfacción del usuario es el tiempo de respuesta a requerimientos, si bien alcanzó un porcentaje de satisfacción importante (73,6%) y supera inclusive la meta planteada en base a los requerimientos del Ministerio de Relaciones Laborales, el tiempo de respuesta es muy prolongado considerando

que en los momentos actuales se puede contar con información en línea, es decir se puede atender a requerimientos de los usuarios vía internet, esto facilitaría enormemente la obtención de servicios. También se requiere de un cambio de cultura organizacional, puesto que personal de varios años de servicio siente la necesidad de que todos los trámites sean por medios físicos y de manera presencial; por otro lado también es necesario brindar, con las debidas seguridades, el acceso a la información relacionada al personal de la Fuerza Naval instalados en Quito, esto evitaría que los requerimientos de los usuarios sean trasladados a Guayaquil y regresados a Quito, estos traslados alargan el tiempo de respuesta a los usuarios.

Sobre el número de accidentes registrados en los Repartos del Sector Comando, se puede mencionar que si bien esta área es nueva en el sector público es importante considerarla y acoger las normas que ello implica puesto que contribuye al bien estar del personal y por ende al desempeño de sus actividades. Durante el presente año se registró un accidente, aunque está dentro del rango de los registros históricos (entre 2 y 3 accidentes al año), no se puede expresar conformidad puesto que la meta en una institución con cultura de seguridad y prevención, debe tender a alcanzar la meta de cero accidentes.

En lo referente al objetivo de “Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector”, el personal idóneo en una entidad es importante para su desempeño eficaz y eficiente, es por eso que se debe poner mayor atención al indicador que evidencia una baja eficacia (32,3%) en la asignación de personal que se relacione con las actividades que van a desempeñar, aunque en la actualidad existe personal civil que no cumple con los requisitos exigidos para un puesto, el personal militar influye en un alto porcentaje a mejorar o desmejorar este indicador puesto que en número son mas representativos, pese a ello, por el hecho de ser militares son asignados a cumplir un trabajo aunque no tengan la especialidad requerida. El indicador correspondiente está en rojo, por debajo de los mínimos esperados, esto debe poner en alerta para la ejecución de los trasbordos del personal militar.

El personal civil a partir de la migración a la LOSCCA en primera instancia y a la LOSEP en la actualidad, es seleccionado de acuerdo a la Ley indicada y a los requerimientos institucionales, es decir se ha disminuido la posibilidad de asignar personas que tienen conocimiento o preparación en una determinada área a ejecutar trabajos en otra muy diferente. La asignación del personal adecuado tiene impacto sobre la atención a los usuarios o la ejecución eficiente y eficaz de los procesos.

La capacitación juega un papel muy importante en el desempeño de las instituciones, más aún en los actuales momentos donde el crecimiento vertiginoso del conocimiento, dado por el desarrollo tecnológico, hace que la preparación del personal sea primordial debido a que se deben desarrollar nuevos productos para clientes internos y externos, esto debe ser considerado en la asignación presupuestaria para capacitación. Según datos históricos para el Sector Comando se han venido asignando montos de hasta 5000 usd. para cursos en el país, sin embargo esto no es suficiente puesto que en el 2011 solamente se ejecutaron 15 cursos con una cobertura a 31 personas de un promedio total de 360 que componen el Sector Comando, es decir se dió capacitación al 8,6% del personal. En el periodo de evaluación, reportado en el presente trabajo, se han ejecutado 18 cursos con una asistencia de 71 personas, esto marca un avance en la importancia que la institución ha dado a la capacitación. Aunque se ha logrado asignaciones presupuestarias adicionales y el número de personas capacitadas aumentó se observó que los cursos no han sido asignados a personas que se relacionen con su contenido, esto constituye un desperdicio de recursos financieros, humanos y tiempo. El indicador "Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos" muestra que el 66% de cursos fueron asignados de acuerdo al perfil del puesto, es decir se disminuyó el 2% respecto del año anterior, esto se debe a que no obstante la UATH es el organismo llamado a controlar y dar seguimiento de la capacitación, los Repartos se rehúsan a dejar ese espacio y continúan seleccionando al personal que debe ir a un determinado curso más aún si la capacitación es en el exterior.

Las acciones ejecutadas y descritas en el presente trabajo obedecen a la estructuración de las acciones estratégicas resultantes de diseñar el cuadro de mando de la UATH, como se mencionó en la parte correspondiente, las acciones estratégicas son las actividades o proyectos que debemos ejecutar para alcanzar las metas de los objetivos planteados, el resultado obtenido en el cuadro de mando en estudio indica que no se ejecutaron todas las actividades planificadas entre ellas tenemos:

La gestión con el Centro de Tecnología la automatización de Información (CETEIN), si bien se solicitó la asesoría del CETEIN y se planteó el requerimiento, no hubo el apoyo por parte de las autoridades para el desarrollo del aplicativo que permita administrar la información del personal que labora en los Repartos de Quito.

Coordinación con la Dirección de Recursos Humanos (DIGREH) de los movimientos del personal, como se mencionó en el desarrollo del trabajo, la proforma de trasbordos del personal militar se entregó en el tiempo previsto sin embargo no se coordinó con la DIGREH para que se respete el pedido realizado.

La coordinación con los Repartos para la ejecución y asignación de cursos de acuerdo al puesto ha sido débil debido a que los Repartos no han transferido las partidas presupuestarias a la UATH esto hace que aún conserven el poder de decisión sobre la designación del personal y ejecución de los cursos de capacitación, por lo que la UATH solamente ha podido alentar a los Repartos sobre la importancia del cumplimiento de la ley en cuanto a proporcionar capacitación al personal y que esta sea acorde al puesto de los designados.

En la estructuración de cursos enfocados a mejorar la atención al cliente interno y externo del Sector Comando el papel de la UATH ha sido el de facilitador de información sobre los centros y fechas para capacitación.

Por lo analizado anteriormente es necesario que los Repartos transfieran a la UATH todas las actividades relacionadas a la administración y capacitación del

personal con el correspondiente presupuesto para que la inversión en capacitación sea enfocada de acuerdo a las necesidades y prioridades institucionales, esto contribuirá fuertemente a la mejora de resultados en el cuadro de mando de la UATH.

5 PROPUESTA DE MEJORAS

Conocidos los resultados de la implementación de la UATH podemos proponer mejoras con el fin de generar una espiral de mejoramiento continuo de los servicios, procesos etc., que permitan alcanzar estándares de calidad requeridos en la normativa vigente y que sirvan de referencia para otras instituciones.

Para evitar la asignación de personas a cursos que no son de su competencia debe existir un acercamiento con la Dirección de Recursos Humanos con el fin de obtener un mayor respaldo y gestionar la emisión de lineamientos institucionales para la capacitación acordes a la normativa vigente.

Debido a la falta de apoyo para el traslado del personal que laboraba en actividades relacionadas con recursos humanos en otros Repartos del Sector, en la proforma del orgánico correspondiente a la UATH se debe incrementar el personal militar y profesional civil en la cantidad obtenida en los análisis del presente trabajo, esto permitirá mejorar los servicios a los usuarios de la UATH.

Se debe implementar un sistema informático en el que se pueda actualizar el orgánico en cada Reparto, esto permitirá contar con información en tiempo real sobre cuantas personas están en cada Reparto, su especialización, grado, datos personales, etc., esto facilitará la ubicación del personal en puestos acordes a su perfil profesional.

La UATH debe solicitar a la Dirección General de Recursos Humanos la asignación de una clave de acceso a la información del personal que labora en los Repartos de Quito con el fin de mejorar el tiempo de respuesta a trámites sencillos que implica conocer datos como fecha de ingreso a la institución, años de servicio, información académica y familiar, el acceso a esta información evitará que los requerimientos de ese tipo sean enviados a la ciudad de Guayaquil a la Dirección General de Recursos Humanos, disminuyendo el tiempo de espera para la entrega de aquellos trámites.

Dentro del Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) consta como requerimiento la existencia de un sistema para la Salud Ocupacional, los procesos correspondientes no se crearon en la estructuración inicial debido a que este ámbito es manejado por la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional y no existen lineamientos institucionales sobre la Salud Ocupacional, sin embargo en el ANEXO W se presenta como propuesta de mejora la estructuración de los procesos y actividades para abordar la seguridad y salud ocupacional del Sector Comando General, que según en Reglamento de la LOSEP se compone de cuatro elementos: Medicina preventiva y del trabajo, higiene ocupacional, seguridad ocupacional y bienestar social, sobre el último elemento es importante anotar que actualmente se contribuye mediante la prestación de servicio de transporte y la contratación del servicio de alimentación para servidores públicos civiles y militares.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Para llevar a cabo la reestructuración de una organización es necesario un esfuerzo coordinado del equipo de trabajo y principalmente el compromiso y apoyo de los altos Directivos esto permite la oportuna asignación de medios y recursos que faciliten la implantación de los procesos y toma de decisiones que ayuden a conseguir este resultado, más aún el apoyo no debe concluir en la implantación de los procesos sino que debe continuar hasta alcanzar un buen funcionamiento de los mismos. Luego de la implantación de los procesos de la UATH no se brindó apoyo para la asignación de personal que permita un mejor desempeño de esta unidad administrativa.
- El diseño de los procesos para la UATH permitió modelarla con el enfoque de procesos facilitando su estructuración, determinación del personal que debe laborar, definir la misión, responsabilidades y determinar procesos críticos a los que se puso atención mediante indicadores. Con la definición de los procesos se tiene una delimitación clara de los mismos y facilita su análisis para aplicar un mejoramiento continuo incluyendo automatización.
- El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) permite traducir y difundir las estrategias de una organización, o como en el presente trabajo de una unidad administrativa hacia sus integrantes, también favorece el enfoque hacia los verdaderos objetivos de la organización facilitando a los Directivos, la toma de acciones preventivas o correctivas gracias a la información con la que esta herramienta posibilita contar a través de los indicadores.
- En la implementación del CMI lo importante en la metodología no es su automatización mediante una herramienta informática, en este caso el

QPR-BSC, sino mas bien la debida definición de los componentes del BSC como son las perspectivas, factores críticos, objetivos, indicadores sus fórmulas y metas, si estos componentes no son definidos debidamente de poco servirá la plataforma tecnológica involucrada.

- En la evolución del trabajo se evidenció que el manejo de la información concerniente al personal, juega un rol muy importante en la atención al usuario por lo que es necesario automatizarla. Con el apoyo de medios tecnológicos se puede brindar servicios en línea lo que eliminará pasos burocráticos para la obtención de varios documentos requeridos por los usuarios.
- En el desarrollo del trabajo y aplicación de la encuesta a los usuarios, se evidenció que la tecnología e infraestructura de la UATH es insuficiente, estos componentes provocan disminución en la imagen ganada por la buena predisposición de la persona que atiende a los usuarios, no basta con la intención de buen servicio si no se cuenta con los medios para poderlos ejecutar. Dentro del buen servicio también influye el conocimiento de las diferentes normativas vigentes por parte de los mandos, el desconocimiento de procedimientos demora los trámites hacia los usuarios.
- De los resultados del BSC se puede observar que solamente un indicador está sobre lo esperado, es decir en verde, los indicadores restantes se encuentran entre amarillo y rojo. Dos de los tres indicadores que mas cercanos se encuentran a la meta se relacionan con la atención al cliente, pese a que la infraestructura de la UATH no es la apropiada, la atención que ofrece la persona responsable del manejo del personal se sobrepone a la falta de infraestructura. El otro indicador cercano a la meta es el de la frecuencia de accidentes, que en el periodo de evaluación registra solamente uno siendo inferior al registro histórico. Los indicadores en rojo se encuentran en la perspectiva financiera, aprendizaje y en procesos internos, esto indica que resultó difícil reducir las diferencias respecto de los datos históricos, en la perspectiva financiera la obtención de recursos

adicionales no alcanzó la meta esperada, también la reducción de la dispersión de cursos se encuentra por debajo del mínimo esperado. En la perspectiva de aprendizaje la asignación del personal de acuerdo al perfil no alcanzó los resultados esperados así como el indicador de porcentaje de cursos ejecutados está por debajo de lo esperado y repercute directamente en la perspectiva de procesos internos debido a que el proceso de ejecución de cursos es uno de los críticos.

- En las instituciones públicas el ámbito de la salud ocupacional, seguridad y prevención de accidentes es nueva por lo que no se cuenta con el suficiente personal capacitado en el tema, tampoco existen lineamientos claros sobre cómo implementar y cuáles son las actividades que se debe ejecutar para brindar salud ocupacional, seguridad y prevención de accidentes al interior de las entidades.

6.2 RECOMENDACIONES

- Apoyar la mejora de desempeño de la UATH mediante la dotación del personal previsto para esta unidad administrativa; mientras se hacen efectivas las nuevas plazas propuestas en la proforma orgánica, solicitar al personal previsto para la implementación de la UATH se incorpore y preste sus contingente a la obtención de un mejor desempeño de la UATH que beneficie de los usuarios.
- Una vez que se cuenta con procesos definidos se puede implementar gradualmente indicadores con el fin de iniciar una cultura de mejora continua lo que se traducirá en mejor atención al usuario. Cada vez que se realicen cambios en los procesos se debe actualizar su manual con el fin de contar con una herramienta que permita visualizar fácilmente las responsabilidades de la UATH, dimensionar sus necesidades de personal o establecer procesos críticos sobre los cuales se deben enfocar los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

- Difundir el Cuadro de Mando o BSC de la UATH, puesto que es un medio de comunicación de la estrategia a seguir, los objetivos a ser alcanzados y sus mecanismos de medición, que inicialmente no es necesario que hayan en gran número, se debe empezar con los necesarios y conforme se demuestra su fiabilidad se pueden aplicar en mayor número haciendo de los indicadores una herramienta para mejorar y no un medio de persecución o peor aún de castigo.
- Para estructurar el cuadro de mando integral las perspectivas deben ser definidas de acuerdo a las necesidades de la organización sin olvidar la interrelación que debe existir entre ellas, los factores críticos y objetivos estratégicos deben estar definidos claramente, de ellos depende el futuro de la organización, los indicadores deben estar adaptados a los objetivos de la organización esto no significa que son para siempre sino que deben cambiar de acuerdo las necesidades o escenarios en los que se vea inmersa la organización.
- Coordinar con la Dirección General de Recursos Humanos la optimización del Sistema Integrado de Personal (SIP) así como obtener una clave de ingreso para la UATH del Sector Comando que permita acceder a información del personal que labora en los Repartos de Quito, esto contribuirá a la eficiencia de los procesos de administración de personal facilitando trámites personales requeridos por los usuarios de la UATH. Además se puede implementar un indicador de *% de trámites ofrecidos a través de la oficina virtual* con el fin de comprometer al Centro de Tecnologías de la Información en la implementación de aplicativos que permitan incrementar los servicios en línea.
- Para mejorar la imagen de la UATH es necesario equipar sus oficinas para ofrecer comodidad al personal que acude a solicitar servicios en esta unidad, también se deben efectuar talleres con el personal y jefes de los Repartos sobre la normativa de manejo de talento humano civil y militar esto ayudará a orientar de mejor manera a los usuarios y facilitará la

aplicación de las normas y procedimientos evitando problemas legales en el futuro.

- Para mejorar los resultados de los indicadores del BSC es necesario implementar talleres para disminuir o eliminar en el personal la resistencia al cambio que al inicio de la implementación de un nuevo sistema o estructura existe, también los Repartos deben trasladar definitivamente a la UATH, todas las actividades relacionadas a capacitación para que su trabajo sea mas eficaz puesto que el personal de recursos humanos es el indicado para asignar los cursos de capacitación de acuerdo al perfil del puesto y a las prioridades y necesidades de la institución, esto hará que los indicadores arrojen mejores resultados.
- Pese a que la salud ocupacional, seguridad y prevención de accidentes es nueva en el sector público, es importante desarrollar en el personal la cultura de seguridad y prevención, para esto la Dirección de Seguridad debe emitir lineamientos claros sobre los procesos y productos que generará el proceso de salud ocupacional, seguridad y prevención de accidentes para que el personal conozca de sus derechos y obligaciones en este ámbito.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional (2011). Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 418 del 1º de abril de 2011, Quito, Ecuador.

Asamblea Nacional (2010), Ley Orgánica de Servicio Público, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294 del 6 de Octubre del 2010, Quito, Ecuador.

Congreso Nacional (2007). Ley Orgánica de Defensa Nacional, publicada en el Registro Oficial del 19 de enero de 2007, Quito, Ecuador.

Becker B., Huselid M. y Ulrich D. (2001). El cuadro de mando de RRHH, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Beltrán, J. (1998). Indicadores de gestión (2ª edición), Bogotá, Colombia: 3R editores

Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado el 26 de diciembre de 2011, de <http://books.google.com.ec/books>

Chiavenato, I (2009). Gestión del talento humano (3ª edición), México, Mc Graw Hill.

Chinchilla, R. (2002). Salud y seguridad en el trabajo. Recuperado el 22 de julio de 2013, books.google.com.ec/books?isbn=9968312576

Dalen, Deobold B.; Meyer, W. (1981). Manual de técnica de la investigación educacional, Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Fernández, A. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Recuperado el 11 de agosto 2012, de <http://books.google.com.ec/books>

Fernández, M. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos: y la calidad total. Recuperado el 26 de diciembre de 2011, de <http://books.google.com.ec/books>.

Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad, Recuperado el 26 de diciembre de 2011, de <http://books.google.com.ec/books>

Gil, M. y Giner, F. (2010). Cómo crear y hacer funcionar una empresa (8ª edición). Recuperado el 25 julio de 2012, de <http://books.google.com.ec/books>.

Gimbert, X. (2003). El enfoque estratégico de la empresa. Recuperado el 27 de diciembre de 2011, de <http://books.google.com.ec/books>.

Grande, I. (2005). Marketing de los servicios (4ª edición). Recuperado el 12 de agosto de 2012, de <http://books.google.com.ec/books>.

Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2006). Administración: un enfoque basado en competencias (10ª edición). Recuperado el 01 de enero de 2012 de <http://books.google.com.ec>

Heredia, J. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Recuperado el 20 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>

Huselid M., Becker B., y Beatty R. (2005). El cuadro de mando del capital humano, Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Martínez, D. y Milla A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Recuperado el 10 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>

Medina, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público un enfoque analítico. Recuperado el 11 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>

Mejía, B. (2007). Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Recuperado el 12 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>

Merino, M. Pintado, T. Sánchez, J. Grande, I y Estévez M. (2010). Introducción a la investigación de mercados. Recuperado el 21 de abril de 2013 de <http://books.google.com.ec/books?isbn=8473566149>.

Miranda F., Chamorro A. y Rubio S. (2007), Introducción a la gestión de la calidad. Recuperado el 20 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>

Mora, J. (2003), Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: Aplicación en las organizaciones de enfermería. Recuperado el 11 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>.

Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso, Recuperado el 13 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>.

Pérez Fernández, J. (2007). Gestión por procesos (2ª edición). Recuperado el 11 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>.

Pérez Fernández, J. (2009). Gestión por procesos (3ª edición). Recuperado el 11 de diciembre de 2011 de <http://books.google.com.ec>.

Pérez Fernández, J. (2010). Gestión por procesos, 4ª edición, ESIC EDITORIAL, Madrid, España.

O'shaughnessy, J. (1991). Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Recuperado el 21 de abril de 2013 de <http://books.google.com.ec/books?isbn=8487189776>

Presidencia de la República (2011), Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, Segundo Suplemento – Registro Oficial N° 599 - Lunes 19 de diciembre del 2011.

Ríos, R. (2010). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, Colombia: ICONTEC.

Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.

Trischler, W. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos, España, Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO A Mapa de Procesos de la Fuerza Naval

MAPA DE PROCESOS DE LA FUERZA NAVAL



<http://procesos.armada.mil.ec>; Recuperado el 23-11-2012

ANEXO B Alineamiento estratégico de la UATH del Sector Comando General

MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

VISION	Una Fuerza Naval lista para enfrentar a las amenazas y comprometida con el desarrollo de los Intereses Marítimos.	
MISION	Alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del Poder Naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial; y al progreso socio-económico del país.	
VALORES	Honor Lealtad Valor Honestidad Disciplina Espíritu de cuerpo Perseverancia Trabajo en equipo	
OBJ. ESTRAT. INSTITUCIONAL (Referidos al Talento Humano)	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 1.- Incrementar y desarrollar las capacidades estratégicas y operacionales del Poder Naval, determinadas en el Concepto Estratégico Naval.	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL No. 2.- Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer sus necesidades básicas.
POLITICA INSTITUCIONAL	POLITICA 2: Asignando los recursos humanos necesarios, capacitándolos con las competencias para el cumplimiento de sus tareas y proveyéndoles continuidad en sus puestos.	POLITICA 6: Cumpliendo lo dispuesto en la "Determinación de Fuerzas y Efectivos" en cuanto al número de Oficiales y Tripulantes que deben incorporarse a la institución, asignando el personal a las plazas orgánicas de acuerdo a los perfiles y competencias
MISION DIGREH	Ser un Organismo responsable de Planificar, evaluar, controlar y asignar el Recurso Humano, a fin de conformar dotaciones con hombres de elevada calidad profesional y moral.	
OBJETIVOS DIGREH	Mejorar la administración del Recurso Humano de la Armada en forma justa y eficiente, mediante la revisión funcional de los orgánicos con la asignación de personal de acuerdo a las competencias y prioridades	Mejorar la actitud y comportamiento del personal naval y su familia para alcanzar una mejor calidad de vida.
MISION UATH SECTORIAL	Administramos el talento humano de la Comandancia General mediante la aplicación de la normativa legal vigente asegurando el desarrollo profesional y personal contribuyendo a la dotación de personas profesionales, honestas y leales.	
OBJETIVOS UATH SECTORIAL	<p>2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación</p> <p>3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.</p> <p>3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.</p> <p>4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación</p> <p>4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.</p> <p>1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.</p> <p>3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.</p> <p>2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.</p>	
PERSPECTIVA	2. PROCESOS INTERNOS	3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4. FINANCIERA
	4. FINANCIERA	1. CLIENTES
	4. FINANCIERA	3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	2. PROCESOS INTERNOS	2. PROCESOS INTERNOS

ANEXO C Matriz para levantamiento de la información

ANEXO D Información de los procesos de la UATH del Sector Comando General

ANÁLISIS DE TIEMPO Y CARGA LABORAL - PROCESOS SERVIDORES PUBLICOS

Jornada Laboral: 8
Eficiencia: 80%
Mes: 21

PROCESO	ACTIVIDAD	PRODUCTO	TAREA	min	hrs	dias	TU	FR	FFR	V	TM	PUESTOS									
												Personal Civil									
												ANLST RH 2	ANLST RH 1	ASIST. RH	JEFE UATH	SECRETARIA					
Planificación	Determinar necesidades de Recursos Humanos	Informes para propuesta orgánica	a. Revisar Normas, Instrumentos, Procesos y políticas vigentes		4		240	y	0,1	1	20,0	X									
			b. Solicitar a Repartos del Sector requerimientos de creación, modificación, inclusión de puestos	20		20	y	0,1	1	1,7	X										
			c. Consolidar requerimientos de creación, modificación, inclusión de puestos	1		60	y	0,1	1	5,0	X										
			d. Verificar con unidad de procesos requerimientos de creación, modificación, inclusión de acuerdo a carga de trabajo	18		1080	y	0,1	1	90,0	X										
			e. Determinar necesidades de supresión y creación de plazas permanentes y temporales	4		240	y	0,1	1	20,0	X										
			f. ¿ Requiere cubrir plazas temporales?				y	0,1	1												
			g. Enviar a la UATH institucional la solicitud de asignación presupuestaria	20		20	y	0,1	1	1,7	X										
			h. ¿ Existe autorización?				y	0,1													
			i. Elaborar informe para justificar contratos ocasionales	1		60	y	0,1	3	15,0	X										
			j. Comunicar no autorización de fondos	10		10	y	0,1	1	0,8	X										
			k. Determinar necesidades de creación o supresión de plazas permanentes	4		240	y	0,1	1	20,0	X										
			l. Identificar perfil del puesto de acuerdo a manual de puestos	4		240	y	0,1	1	20,0	X										
			m. Coordinar disponibilidad o requerimientos de plazas con las UATHs de diferentes sectores	4		240	y	0,1	1	20,0	X										
			n. Elaborar informe para justificar traspaso de plazas orgánicas	18		1080	y	0,1	1	90,0	X										
			o. Elaborar informe para supresión o creación de puestos	18		1080	y	0,1	1	90,0	X										
			Elaborar propuesta de plantilla orgánica cuantitativa y cualitativa del Sector	Plantilla Orgánica	a. Elaborar proforma orgánica preliminar	6		360	y	0,1	1	30,0	X								
					b. Revisar la proforma preliminar con jefes de Reparto y Departamentos	30	2	150	y	0,1	1	12,5	X								
c. Legalizar la proforma preliminar con jefes de Reparto y Departamentos	5				5	y	0,1	1	0,4	X											
d. Consolidar plantilla cuantitativa y cualitativa y documentos anexos del Sector	1				60	y	0,1	1	5,0	X											
e. Elaborar oficio para remitir planificación a la UATH Institucional	30				30	y	0,1	1	2,5									X			
f. Presentar oficio y documentos para aprobación y legalización	10				10	y	0,1	1	0,8									X			
g. Despachar documentación a la UATHs institucional	10				10	y	0,1	1	0,8									X			
TOTAL PLANIFICACIÓN RRHH				135	85	0	5235			1	446,3										
Clasificación de puestos	Analizar inclusión o modificación de puestos	Informe de no factibilidad de inclusión y / o	a. Verificar en la planificación necesidades de inclusión o modificación de puestos		2		120	y	0,1	1	10,0	X									
			b. Verificar el perfil del puesto en el manual de puestos	1		60	y	0,1	1	5,0	X										
			c. Revisar normas, instrumentos y políticas vigentes	30		30	y	0,1	1	2,5	X										
			d. Existe puesto en el manual?				y	0,1													
			e. Anotar los puestos requeridos para el proceso de análisis de puestos	1		1	y	0,1		0,0	X										
			f. Elaborar informe de no factibilidad de inclusión y/o modificación de puesto	1		60	y	0,1	1	5,0	X										
			Analizar y Describir el puesto	Descripción del puesto	a. Conformar el panel de expertos para validar actividades del puesto	1		60	y	0,1	1	5,0	X								
					b. Convocar al panel de expertos para validar actividades del puesto	30	2	150	y	0,1	1	12,5	X								
					c. Realizar la inducción de factores preestablecidos al panel de expertos	30		30	y	0,1	1	2,5	X								
					d. Analizar rol y definir la misión del puesto	2		120	y	0,1	1	10,0	X								
					e. Definir actividades esenciales del puesto	6		360	y	0,1	1	30,0	X								
					f. Determinar requerimientos y competencias del puesto	2		120	y	0,1	1	10,0	X								
			Valorar el puesto	Valoración del puesto	a. Definir comité de valoración	1		60	y	0,1	1	5,0	X								
					b. Convocar al comité de valoración	30		30	y		1										X
					c. Realizar la inducción de factores preestablecidos al comité de valoración	30	2	150	y	0,1	1	12,5	X								
					d. Calificar los factores del puesto de acuerdo a la norma técnica de valoración	30	2	150	y	0,1	1	12,5	X								
					e. Emitir y legalizar formularios de clasificación del puesto	2		120	y	0,1	1	10,0	X								
Solicitar la inclusión o modificación a la UATH Institucional	Informe de justificación de inclusión o modificación del puesto	a. Elaborar informe que justifica la necesidad de inclusión o modificación de puesto	30	2	150	y	0,1	1	12,5	X											
		b. Presentar propuesta al jefe inmediato y jefe de Reparto para revisión y aprobación	1		60	y	0,1	1	5,0	X											
		c. Consolidar y revisar documentación concerniente al Sector	2		120	y	0,1	1	10,0	X											
		d. Elaborar oficio para remitir a la UATH Institucional	20		20	y	0,1	1	1,7									X			
		e. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	y	0,1	1	0,8									X			
		f. Despachar documentación a la UATHs institucional	10		10	y	0,1	1	0,8									X			
TOTAL CLASIFICACIÓN DE PUESTOS				251	29		1991				163,3										
Selección	Convocar a concurso de méritos y oposición	Convocatoria al Concurso de Méritos y Oposición	a. Elaborar oficio para solicitar delegación para conformar tribunal de méritos, oposición y apelación	20		20	y	0,1	8	13,3			X								
			b. Obtener autorización de la delegación de la UATH Institucional	10		10	y	0,1	8	6,7				X							
			c. Elaborar oficio de designación para los miembros del tribunal	20		20	y	0,1	8	13,3				X							

			d. Elaborar cronograma para los procesos de selección	1	60	y	0,1	8	40,0	X			
			e. Identificar perfil del puesto de acuerdo a Manual de puestos	30			0,1	8	20,0		X		
			f. Elaborar base de concurso de meritos y oposición	2	120	y	0,1	8	80,0	X			
			g. Elaborar convocatoria para concurso de méritos y oposición	30			0,1	8	20,0		X		
			h. Es Ascenso?				0	y	0,1				
			i. Publicar la convocatoria por radiogramas y medios de comunicación interna	30			0,1	8	20,0		X		
			j. Enviar convocatoria a Universidades	20			0,1	8	13,3		X		
			k. Publicar convocatoria por prensa escrita y pagina web institucional	2	120	y	0,1	8	80,0		X		
	Calificar méritos de participantes	Informe de Fase de Méritos o Informe de justificación para concurso abierto	a. Recibir documentos de los postulantes al concurso	2	120	y	0,1	8	80,0		X		
			b. Existe número establecido de candidatos?				0						
			c. Calificar documentos de los postulantes (formulario MRL_SEL-P-04)	5	300	y	0,1	8	200,0		X		
			d. Candidatos cumplen con requisitos?				0	y	0,1				
			e. Elaborar informe técnico jurídico de la fase de méritos	30			0,1	8	20,0		X		
			f. Realizar informe de concurso desierto	30			0,1	8	20,0		X		
			g. Elaborar informe de justificación para concurso abierto	1	60	y	0,1		0,0	X			
	Establecer tribunal de méritos y Oposición	Acta de Conformación de Tribunal	a. Verificar existencia de postulantes con capacidades especiales	10									
			b. Existen?				0	y	0,1				
			c. Elaborar oficio de solicitud al CONADIS pidiendo delegado para conformar el tribunal	20			0,1		0,0		X		
			d. Elaborar convocatoria a miembros del tribunal	15	15	y	0,1	8	10,0		X		
			e. Conformar el tribunal de méritos y oposición	30			0,1	8	20,0	X			
			f. Revisar el informe de la fase de méritos o informe para convocar a concurso abierto	30			0,1	8	20,0	X			
			g. Validar con el tribunal el informe de la fase de méritos	15	15	y	0,1	8	10,0	X			
			h. El concurso es desierto?				0	y	0,1				
			i. Realizar acta de conformación de tribunal y cronograma de actividades para continuar concurso	1	60	y	0,1	8	40,0	X			
			j. Elaborar acta de conformación del tribunal y declaración de concurso desierto	1	60	y	0,1	8	40,0	X			
	Ejecutar Fase de Oposición	Acta Final del Concurso de Méritos y Oposición	a. Elaborar solicitud de publicación de resultados de fase de Méritos a la SECCOM	10	10	y	0,1	8	6,7		X		
			b. Comunicar resultados de fase de méritos a los participantes	1	60	y	0,1	8	40,0		X		
			c. Elaborar y entregar oficio de designación de responsable para elaboración de pruebas teórico prácticas y psicotécnicas	10	10	y	0,1	8	6,7		X		
			d. Estructurar batería de pruebas psicotécnicas	30	30	y	0,1	8	20,0	X			
			e. Elaborar cuestionario para entrevista personal de acuerdo a Norma Técnica	1	60	y	0,1	8	40,0	X			
			f. Aplicar pruebas teórico prácticas	1	60	y	0,1	8	40,0		X		
			g. Aplicar pruebas psicotécnicas	1	60	y	0,1	8	40,0		X		
			h. Coordinar la calificación de las pruebas teórico prácticas aplicadas	20	20	y	0,1	8	13,3		X		
			i. Calificar las pruebas psicotécnicas aplicadas	16	960	y	0,1	8	640,0		X		
			j. Coordinar entrevistas personales a participantes que superaron la fase de méritos	16	960	y	0,1	8	640,0		X		
			k. Elaborar cuadro de ubicación final para la fase de oposición	2	120	y	0,1	8	80,0		X		
			l. Elaborar y suscribir el acta de oposición con puntajes de pruebas y entrevistas de los participantes	3	180	y	0,1	8	120,0		X		
			m. Elaborar acta final del concurso de méritos y oposición declarando ganador conforme a la Norma Técnica.	3	180	y	0,1	8	120,0	X			
			n. Comunicar los resultados de la fase de oposición a los participantes	1	60	y	0,1	8	40,0		X		
			o. Publicar obligatoriamente en pág. web, cartelera, etc. los resultados del concurso de méritos y oposición	20	20	y	0,1	8	13,3		X		
	Solicitar nombramiento provisional	Informe Técnico del Proceso de Selección	a. Solicitar al ganador los documentos habilitantes para su regularización	10	10	y	0,1	8	6,7		X		
			b. Elaborar informe técnico del proceso de selección conforme a norma técnica vigente	2	120	y	0,1	8	80,0	X			
			c. Consolidar y revisar la documentación del proceso de selección	30	30	y	0,1	8	20,0		X		
			d. Elaborar oficio de remisión a la DIGREH	20	20	y	0,1	8	13,3			X	
			e. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10	10	y	0,1	8	6,7			X	
			f. Despachar la documentación	10	10	y	0,1	8	6,7			X	
	Realizar la inducción al nuevo personal	Inducción de Personal	a. Realizar seguimiento a la solicitud de nombramiento en la UARTS Institucional y MIDENA	1	60	y	0,1	8	40,0		X		
			b. Recibir de la DIGREH el Radiograma y la acción de personal del ganador	10	10	y	0,1	8	6,7		X		
			c. Revisar programas de inducción y adaptación	1	60	y	0,1	8	40,0	X			
			d. Elaborar cronograma de inducción y adaptación	1	60	y	0,1	8	40,0		X		
			e. Coordinar con los responsables de la unidad la ejecución de la inducción y adaptación	30	30	y	0,1	8	20,0		X		
			f. Comunicar al nuevo servidor la fecha de inicio de sus labores	10	10	y	0,1	8	6,7		X		
			g. Ejecutar y dar seguimiento al periodo de inducción y adaptación	8	480	y	0,08	8	320,0		X		
			h. Establecer parámetros y criterios de evaluación con el jefe inmediato	2	120	y	0,1	8	80,0	X			

	Solicitar nombramiento permanente	Informe Técnico Evaluativo para Nombramiento Regular	a. Coordinar con el jefe inmediato, las evaluaciones del periodo de prueba	2	120	y	0.1	8	80.0	X				
			b. Revisar las evaluaciones recibidas	30	30	y	0.1	8	20.0	X				
			c. Elaborar informe técnico evaluativo para nombramiento permanente y certificado de carrera	2	120	y	0.1	8	80.0	X				
			d. Consolidar y revisar la documentación del periodo de prueba de personal del Sector	30	30	y	0.1	8	20.0		X			
			e. Elaborar oficio de remisión para la UATHs Institucional	20	20	y	0.1	8	13.3					X
			f. Presentar a la autoridad competente para su aprobación y legalización	10	10	y	0.1	8	6.7					X
			g. Despachar la documentación	10	10	y	0.1	8	6.7					X
	TOTAL SELECCIÓN DE PERSONAL			660	79				5400					3540.0
Capacitación	Detectar necesidades de capacitación	Formulario Detección de necesidades del MRL	a. Analizar resultados de eventos de capacitación anteriores	2	120	y	0.1	1	10.0	X	X			
			b. Analizar resultados de evaluaciones del desempeño del periodo anterior	2	120	y	0.1	1	10.0	X	X			
			c. Analizar necesidades de capacitación de acuerdo a requerimientos del funcionario y jefe inmediato.	10	600	y	0.1	1	50.0	X	X			
			d. Detectar factores y puntos críticos a reforzar o desarrollar en el personal	5	300	y	0.1	1	25.0	X	X			
			e. Elaborar formulario de detección de necesidades del MRL	2	120	y	0.1	1	10.0		X			
	Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	Propuesta del plan de capacitación	a. Elaborar cuadro de requerimiento por funcionario por cada Reparto	2	120	y	0.1	1	10.0		X			
			b. Elaborar consolidado de necesidades de capacitación (MRL) por cada Reparto	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			c. Elaborar formulario de Plan anual de capacitación de cursos del MRL	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			d. Solicitar techos financieros referenciales para capacitación	10	10	y	0.1	1	0.8		X			
			e. Elaborar cuadro general de eventos de capacitación para servidores públicos	2	120	y	0.1	1	10.0		X			
			f. Presentar cuadro de requerimientos a jefe inmediato y del Reparto para su revisión y aprobación	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			g. Consolidar documentos de planes anuales de capacitación sectorial	30	30	y	0.1	1	2.5		X			
			h. Elaborar oficio de remisión a la UATHS Institucional	20	20	y	0.1	1	1.7					X
			i. Presentar a la autoridad competente para aprobación y legalización	10	10	y	0.1	1	0.8					X
			j. Despachar documentos	10	10	y	0.1	1	0.8					X
	Ejecutar plan de capacitación	Cuadro de Control de Ejecución del Plan de Capacitación	a. Dar seguimiento a la aprobación de la propuesta de plan de capacitación	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			b. Recibir documento de aprobación del plan de capacitación y presupuesto para ejecución	10	10	y	0.1	1	0.8		X			
			c. Coordinar con proveedores y facilitadores los contenidos de los eventos de capacitación	20	1200	y	0.1	1	100.0		X			
			d. Existe modificación de proveedores?		0									
			e. Reprogramar cronograma de eventos de capacitación	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			f. Coordinar ejecución de eventos de capacitación con los jefes de Repartos	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			g. Solicitar asignación de fondos para eventos de capacitación	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			h. Inscribir a participantes y solicitar factura a proveedores	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			i. Enviar a DIGEDO la factura de los proveedores de capacitación.	20	20	y	0.1	1	1.7		X			
			j. Dar seguimiento de pago y obtener CUR de pago	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			k. Comunicar al personal involucrado el cronograma y contenido de los eventos de capacitación	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			l. Controlar asistencia de personal designado	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			m. Coordinar la aplicación de exámenes objetivos a los participantes	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			n. Coordinar entrega de certificados de capacitación al proveedor	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			o. Elaborar cuadro de control de ejecución del plan de capacitación	2	120	y	0.1	1	10.0		X			
	Evaluar eventos de capacitación	Informe de evaluación de eventos	a. Solicitar a la UATHs Institucional herramientas para evaluar resultados y satisfacción de eventos de capacitación	20	20	y	0.1	1	1.7		X			
			b. Aplicar herramientas de evaluación a los participantes	30	2	150	y	0.1	12.5		X			
			c. Elaborar tabla para análisis de resultados	3	180	y	0.1	1	15.0		X			
			d. Analizar resultados de la evaluación de los eventos de capacitación	2	120	y	0.1	1	10.0		X			
			e. Elaborar informe de evaluación de los eventos	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
	Evaluar impacto de la capacitación	Informe de impacto de la capacitación	a. Solicitar a la UATHs Institucional herramientas para evaluar resultados y satisfacción de eventos de capacitación	20	20	y	0.1	1	1.7		X			
			b. Coordinar con Jefes de Reparto la aplicación de herramientas de evaluación de eventos	1	60	y	0.1	1	5.0		X			
			c. Socializar al personal las herramientas de evaluación de capacitación	1	60	y	0.1	1	5.0	X	X			
			d. Aplicar herramientas definidas de evaluación a los servidores públicos	10	600	y	0.1	1	50.0		X			
			e. Elaborar tablas para análisis de resultados	3	180	y	0.1	1	15.0	X	X			
			f. Analizar resultados y parámetros de evaluación del impacto de capacitación	8	480	y	0.1	1	40.0	X	X			
			g. Elaborar informe de impacto de la capacitación	2	120	y	0.1	1	10.0	X				
			h. Presentar informe a jefe inmediato y de Reparto para revisión y aprobación	30	2	150	y	0.1	12.5		X			
			i. Consolidar informes y documentos de evaluación del plan anual de capacitación del Sector	30	30	y	0.1	1	2.5		X			

			j. Elaborar oficio de remisión de informes de capacitación hacia la DIGREH	20		20	y	0.1	1	1.7								X		
			k. Presentar documentación a la autoridad competente para legalización	10		10	y	0.1	1	0.8								X		
			l. Despachar los documentos	10		10	y	0.1	1	0.8								X		
TOTAL CAPACITACIÓN				280	95	5980				498,3										
Evaluación del desempeño	Planificar y difundir programa de Evaluación del Desempeño	Plan y cronograma de evaluación	a. Revisar norma técnica vigente	30		30	y	0.1	1	2,5	X	X								
			b. Solicitar a la UATH Institucional la conformación de Comité de Reclamos	20		20	y	0.1	1	1,7			X							
			c. Obtener de la UATH Institucional la autorización para conformación Comité de Reclamos	10		10	y	0.1	1	0,8			X							
			d. Elaborar plan y cronograma de evaluación del Sector		2	120	y	0.1	1	10,0			X							
			e. Elaborar oficio de remisión de plan de evaluación hacia la DIGREH	20		20	y	0.1	1	1,7									X	
			f. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	y	0.1	1	0,8									X	
			g. Despachar los documentos	10		10	y	0.1	1	0,8									X	
			h. Socializar a evaluadores y evaluados el plan y norma técnica de evaluación de desempeño	3	180	y	0.1	1	15,0	X	X									
			Coordinar elaboración del nivel óptimo del Perfil de Desempeño	Formulario EVAL-01 con perfil de desempeño	a. Proponer a los Repartos el formulario EVAL-00	1	60	y	0.1	1	5,0			X						
					b. Revisar con los jefes inmediatos el perfil del puesto	1	60	y	0.1	1	5,0	X	X							
c. Validar con los jefes inmediatos actividades esenciales del puesto	4	240			y	0.1	1	20,0	X	X										
d. Definir con los jefes inmediatos y unidad de procesos las metas a cumplir en los puestos	30	1800			y	0.1	1	150,0	X	X										
e. Definir con jefes inmediatos y unidad de procesos los indicadores de gestión del puesto	40	2400			y	0.1	1	200,0	X	X										
f. Definir con jefes inmediatos los conocimientos y competencias a evaluar en cada puesto	10	600			y	0.1	1	50,0	X	X										
g. Elaborar el formulario EVAL-01 con el perfil óptimo de desempeño	6	360			y	0.1	1	30,0	X	X										
Coordinar la ejecución y análisis de Evaluación del Desempeño	Formulario EVAL-03 Formulario EVAL-01	a. Verificar la ejecución del plan de Evaluación del Desempeño			15	900	y	0.1	1	75,0			X							
		b. Consolidar evaluaciones de desempeño e informes de calificaciones deficientes y excelentes del Sector			2	120	y	0.1	1	10,0			X							
		c. Analizar con jefes inmediatos los resultados de las evaluaciones del desempeño			12	720	y	0.1	1	60,0	X	X								
		d. Verificar la recepción de la evaluación (Formato EVAL-01) por parte de los ser pub.	1	60	y	0.1	1	5,0			X									
		e. Elaborar formulario de Informe de Evaluación EVAL-02	2	120	y	0.1	1	10,0			X									
		f. Registrar la información para los archivos digitales y físicos del personal	8	480	y	0.1	1	40,0			X									
		g. Elaborar oficio de remisión de informes de evaluación hacia la DIGREH	20	20	y	0.1	1	1,7									X			
		h. Presentar documentos a la autoridad para aprobación y legalización	10	10	y	0.1	1	0,8									X			
		i. Despachar los documentos	10	10	y	0.1	1	0,8										X		
		Procesar reclamos de la Evaluación de Desempeño	Acta resolutive de reclamos	a. Recepcionar reclamos a las evaluaciones dentro de plazos establecidos en norma técnica	1	60	y	0.1	1	5,0			X							
b. Notificar inconformidades al Comité en plazo establecido				0	y	0.1														
c. Convocar al Comité de reclamos	20			20	y	0.1	1	1,7				X								
d. Asesorar al Comité de reclamos de evaluación	2			120	y	0.1	1	10,0	X											
e. Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de evaluación	30			30	y	0.1	1	2,5	X											
f. Registrar el acta resolutive del reclamo de evaluación	10			10	y	0.1	1	0,8				X								
Aplicar plan de acción y de incentivos	Plan de acción/cuadro de reconocimiento e incentivos			a. Identificar servidores con calificación excelente y talentos potenciales	2	120	y	0.1	1	10,0	X	X								
				b. Verificar el Plan de Incentivos para funcionarios de acuerdo a la ley y reglamentos vigentes.	1	60	y	0.1	1	5,0	X	X								
				c. Elaborar cuadro de asignación de reconocimiento e incentivos	2	120	y	0.1	1	10,0	X	X								
				d. Revisar actas resolutive de reclamos a evaluaciones deficientes	1	60	y	0.1	1	5,0	X	X								
		e. Elaborar plan de acción para desarrollo de los funcionarios	4	240	y	0.1	1	20,0	X	X										
		f. Presentar plan de acción y cuadro de asignación de incentivos a Jefe de la UATH y jefes de Reparto	1	60	y	0.1	1	5,0	X											
		g. Elaborar oficio de remisión a DIGREH	20	20	y	0.1	1	1,7									X			
		h. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10	10	y	0.1	1	0,8									X			
		i. Despachar los documentos	10	10	y	0.1	1	0,8										X		
		TOTAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				240	151	9300				775,0								
Aplicar regimen disciplinario	Aplicar reglamento de Faltas y sanciones	Informe de faltas y sanciones	a. Recibir del jefe inmediato informe motivado sobre sanción verbal, escrita o pecuniaria	10		10	m	1.0	2	20,0		X								
			b. Disponer al presunto infractor presentar informe con pruebas de descargo en el plazo de 1 día	20		20	m	1.0	2	40,0		X								
			c. Consolidar información del caso	30		30	m	1.0	2	60,0		X								
			d. Analizar los documentos referentes al caso	2	120	m	1.0	2	240,0	X										
			e. Elaborar informe de pertinencia o no de la sanción	2	120	m	1.0	2	240,0	X										
			f. Presentar informe al jefe de la UATH del Sector para la resolución	10	10	m	1.0	2	20,0	X										
			g. Notificar por escrito la resolución al involucrado y poner en conocimiento del Jefe inmediato	30	30	m	1.0	2	60,0	X										
			h. Elaborar formulario de faltas y sanciones para registro de la UATHs Institucional	10	10	m	1.0	2	20,0			X								

			i. Archivar expediente en LVN (Libreta de Vida Naval)	5		5	m	1.0	2	10.0			X	
			j. Elaborar informe consolidado de faltas y sanciones del Sector con debidos respaldos	1		60	m	1.0	2	120.0			X	
			k. Elaborar oficio de remisión para la UATH Institucional	20		20	m	1.0	2	40.0				X
			l. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	m	1.0	2	20.0				X
			m. Despachar la documentación	10		10	m	1.0	2	20.0				X
	Tramitar Sumarios Administrativos	Expediente del sumario administrativo	a. Recibir informe motivado del jefe inmediato que amerite sumario administrativo	10		10	y	0.1	1	0.8		X		
			b. Analizar informe y pruebas sobre el caso	4		240	y	0.1	1	20.0		X		
			c. Elaborar informe de procedencia o no del sumario administrativo	2		120	y	0.1	1	10.0		X		
			d. Elaborar oficio de solicitud para inicio de sumario administrativo al MIDENA y DIGREH	20		20	y	0.1	1	1.7		X		
			e. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	y	0.1	1	0.8		X		
			f. Despachar la documentación al MIDENA y DIGREH	10		10	y	0.1	1	0.8		X		
			g. Receptar del MIDENA la delegación o negativa para inicio, trámite y resolución del sumario administrativo	10		10	y	0.1	1	0.8		X		
			h. Autoriza sumario administrativo?			0								
			i. Coordinar con la Asesoría Jurídica la elaboración de la providencia del inicio de Sumario Administrativo	2		120	y	0.1	1	10.0		X		
			j. Designar secretario Ad-hoc a un profesional del derecho	20		20	y	0.1	1	1.7				X
			k. Coordinar la entrega de notificación de inicio de sumario al presunto infractor	1		60	y	0.1	1	5.0		X		
			l. Coordinar las audiencias de pruebas de cargo y descargo para el sumario administrativo	4		240	y	0.1	1	20.0		X		
			m. Elaborar informe pormenorizado apegado a derecho en coordinación con la Asesoría Jurídica	4		240	y	0.1	1	20.0		X		
			n. Elaborar oficio de remisión de informe de sumario hacia el MDENA	20		20	y	0.1	1	1.7			X	
			o. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	y	0.1	1	0.8			X	
			p. Despachar la documentación al MIDENA	10		10	y	0.1	1	0.8			X	
			q. Recibir la resolución de la imposición de la sanción por parte del MIDENA (Autoridad Nominadora)	10		10	y	0.1	1	0.8		X		
			r. Notificar con la resolución al sumariado y poner en conocimiento al jefe inmediato, MIDENA, MRL e instancias pertinentes	20		20	y	0.1	1	1.7		X		
			s. Archivar expediente en LVN (Libreta de Vida Naval)	10		10	y	0.1	1	0.8			X	
			t. Archivar expediente	10		10	y	0.1	1	0.8				X
			TOTAL APLICAR REGIMEN DISCIPLINARIO	605	178	11285				1009.2				
	Gestion administrativa y control de personal	Planificar vacaciones de los Servidores Públicos	Cronograma de vacaciones de Serv. Públicos	a. Solicitar a jefes de Repartos cronograma de vacaciones del personal	20		20	y	0.1	1	1.7		X	
				b. Consolidar la planificación de vacaciones de los Repartos del Sector	30		30	y	0.1	1	2.5		X	
				c. Elaborar cronograma de vacaciones del Sector	2		120	y	0.1	1	10.0		X	
				d. Elaborar oficio de remisión para la UATH Institucional	20		20	y	0.1	1	1.7			X
				e. Presentar a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	y	0.1	1	0.8			X
				f. Despachar la documentación a la UATH Institucional	10		10	y	0.1	1	0.8			X
	Gestionar licencias y permisos	Informe de licencias y permisos	a. Recibir requerimiento, solicitar nombres y tiempo de licencia	5		5	d	22.0	10	1100.0			X	
			b. Verificar sistema de control y cronograma de vacaciones de acuerdo a requerimiento	10		10	d	22.0	10	2200.0			X	
			c. Elaborar hojas de licencias o permisos de acuerdo a lo requerido	10		10	d	22.0	10	2200.0			X	
			d. Presentar al jefe inmediato y jefe de Reparto para su legalización	10		10	d	22.0	10	2200.0			X	
			e. Comunicar al funcionario autorización o no de vacaciones o permisos	5		5	d	22.0	10	1100.0			X	
			f. Registrar en sistema de control de licencias y permisos	10		10	d	22.0	10	2200.0			X	
			g. Elaborar informe de licencias y permisos	2		120	w	4.0	1	480.0		X		
			h. Elaborar oficio de remisión para la UATH Institucional	20		20	w	4.0	1	80.0				X
			i. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	w	4.0	1	40.0				X
			j. Despachar la documentación	10		10	w	4.0	1	40.0				X
	Gestionar comisiones de servicios	Informe técnico para comisión de servicios	a. Recibir oficio de solicitud de comisión de servicios.	10		10	y	0.1	2	1.7		X		
			b. Analizar solicitud de comisión con jefe inmediato y jefe del Reparto	1		60	y	0.1	2	10.0		X		
			c. Autorizan la comisión?			0	y	0.1						
			d. Elaborar comunicación de negación de comisión de servicios	10		10	y	0.1	2	1.7		X		
			e. Solicitar oficio de aceptación, hoja de órgano regular y acciones de personal al funcionario	10		10	y	0.1	2	1.7		X		
			f. Elaborar informe técnico de factibilidad de comisión de servicios	2		120	y	0.1	2	20.0		X		
			g. Presentar al jefe inmediato y jefe de Reparto para su legalización	10		10	y	0.1	2	1.7		X		
			h. Elaborar oficio de remisión y solicitud de dictamen de la UATH Institucional	20		20	y	0.1	2	3.3				X
			i. Presentar a la autoridad competente para aprobación y legalización	10		10	y	0.1	2	1.7				X
			j. Despachar la documentación	10		10	y	0.1	2	1.7				X
			k. Recibir dictamen favorable o no de la UATH Institucional	10		10	y	0.1	2	1.7		X		

			l. Comunicar al funcionario autorización de comisión de servicios	10			10	y	0,1	2	1,7			X			
			m. Elaborar y legalizar oficio para presentación del funcionario en entidad solicitante	20			20	y	0,1	2	3,3						X
	Coordinar delegaciones para eventos institucionales	Lista de asistentes a eventos	a. Recepar requerimientos de delegación	5			5	m	1,0	1	5,0				X		
			b. Elaborar lista preliminar de delegados	15			15	m	1,0	1	15,0				X		
			c. Comunicar al personal designado	15			15	m	1,0	1	15,0				X		
			d. Coordinar con jefes inmediatos la asistencia	15			15	m	1,0	1	15,0				X		
			e. Coordinar movilización del personal delegado	20			20	m	1,0	1	20,0				X		
			f. Verificar asistencia de delegados	10			10	m	1,0	1	10,0				X		
	Controlar asistencia del personal	Reportes de control de asistencia	a. Ingresar al sistema licencias, permisos y comisiones	15			15	d	22,0	1	330,0				X		
			b. Descargar información del control digital de asistencia	10			10	d	22,0	1	220,0				X		
			c. Generar reporte diario de asistencia	10			10	d	22,0	1	220,0				X		
			d. Generar reporte de novedades en la asistencia del personal	15			15	d	22,0	1	330,0				X		
			e. Existe novedades en la asistencia?				0	d	22,0								
			f. Presentar novedades de asistencia y sugerencias de acciones a tomar al jefe de la UATH del Sector	10			10	d	22,0	1	220,0			X			
			g. Elaborar oficio de novedades de asistencia y acciones a considerar	20			20	d	22,0	1	440,0			X			
			h. Presentar oficio de novedades y sugerencias de acciones al jefe de Reparto	15			15	d	22,0	1	330,0			X			
			i. Archivar reportes de control de asistencia	10			10	d	22,0	1	220,0				X		
	Gestionar pago de viáticos, subsistencias y pasajes del Sector	Informe de cumplimiento de comisión	a. Recibir documento de motivación de comisiones	10			10	w	4,0	5	200,0				X		
			b. Elaborar solicitud de viáticos (formato de licencia con remuneración)	15			15	w	4,0	5	300,0				X		
			c. Presentar a jefe inmediato y autoridades competentes para su revisión y aprobación	15			15	w	4,0	5	300,0				X		
			d. Remitir formato de solicitud de comisión al Dpto. Financiero para procesar el pago	15			15	w	4,0	5	300,0				X		
			e. Recibir del funcionario informe de cumplimiento de comisión (formato licencia con remuneración con documentos de respaldo)	10			10	w	4,0	5	200,0				X		
			f. Enviar informe de cumplimiento de comisión (formato licencia con remuneración) al Dpto. Financiero	10			10	w	4,0	5	200,0				X		
			g. Archivar copias documentos de la comisión	5			5	w	4,0	5	100,0				X		
	Elaborar proyección de horas extras y suplementarias	Proyección de horas extras y suplementarias	a. Revisar estadística de horas extras de periodos anteriores	30			30	y	0,1	1	2,5			X			
			b. Revisar proyección de necesidades con cada Reparto.	30	1		90	y	0,1	1	7,5			X			
			c. Verificar necesidades con la unidad de procesos	3			180	y	0,1	1	15,0	X	X				
			d. Elaborar cuadro de proyección de necesidades de horas extras y suplementarias del sector	1			60	y	0,1	1	5,0	X	X				
			e. Presentar a jefe de Reparto y autoridades competentes para revisión y aprobación	30			30	y	0,1	1	2,5	X					
			f. Elaborar oficio de remisión para la UATH Institucional	20			20	y	0,1	1	1,7						X
			g. Presentar a la autoridad competente para aprobación y legalización	10			10	y	0,1	1	0,8						X
			h. Despachar la documentación	10			10	y	0,1	1	0,8						X
	Gestionar el pago de hora extras y suplementarias	Informe para pago de Horas Extras	a. Recibir de los Repartos solicitud para que el personal labore horas extraordinarias o suplementarias	10			10	m	1,0	1	10,0			X			
			b. Verificar cronograma de trabajo y proyección de necesidades de horas extraordinarias y suplementarias	1			60	m	1,0	1	60,0			X			
			c. Solicitar a DIGREH la autorización para laborar horas suplementarias o extraordinarias	20			20	m	1,0	1	20,0			X			
			d. Presentar a la autoridad competente para aprobación y legalización	10			10	m	1,0	1	10,0			X			
			e. Despachar la documentación a la UATH Institucional	10			10	m	1,0	1	10,0			X			
			f. Recibir autorización y comunicar aprobación a unidades administrativas requerientes	10			10	m	1,0	1	10,0			X			
			g. Elaborar reporte de horas suplementarias y extraordinaria efectivamente laboradas y verificadas	1			60	m	1,0	1	60,0			X			
			h. Elaborar informe para pago de horas suplementarias y extraordinarias	1			60	m	1,0	1	60,0			X			
			i. Elaborar oficio de remisión a la UATH Institucional	20			20	m	1,0	1	20,0						X
			j. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	10			10	m	1,0	1	10,0						X
			k. Despachar la documentación a la UATH Institucional.	10			10	m	1,0	1	10,0						X
	Tramitar la cesación de funciones por renuncia voluntaria	Copia de Publicación de baja	a. Orientar al funcionario sobre el trámite y requisitos para renuncia voluntaria	20			20	y	0,1	2	3,3			X			
			b. Recibir por escrito la renuncia voluntaria del funcionario y documentos	15			15	y	0,1	2	2,5			X			
			c. Remitir a la UATHs documentos y solicitud de emisión de aviso de salida del	20			20	y	0,1	2	3,3			X			
			d. Entregar aviso de salida del IESS al funcionario	10			10	y	0,1	2	1,7			X			
			e. Dar seguimiento al trámite de renuncia voluntaria hasta la publicación en la Orden General	1			60	y	0,1	2	10,0			X			
			f. Entregar al interesado copia de publicación de baja en Orden General	5			5	y	0,1	2	0,8			X			
	Gestionar reclamos administrativos	Resolución de Reclamo de la UATH	a. Orientar al funcionario sobre las directrices para presentar reclamos administrativos	30			30	y	0,1	5	12,5	X					
			b. Recepar reclamos administrativos de los servidores públicos del Sector	10			10	y	0,1	5	4,2	X					
			c. Analizar pertinencia y documentos de respaldo de reclamos	2			120	y	0,1	5	50,0	X					
			d. Elaborar informe técnico de reclamo administrativo	2			120	y	0,1	5	50,0	X					
			e. Elaborar oficio de remisión para la UATH Institucional	20			20	y	0,1	5	8,3						X

			I. Elaborar y legalizar oficio para presentación del funcionario	20			20	y	0,1	1	1,7								X	
TOTAL MOVIMIENTOS DE PERSONAL				641	17	0	1661				224,0									
Servicio al cliente	Atender requerimientos Institucionales	Solicitud para manejo de documentos militares, Actualización de direcciones domiciliarias, formularios de análisis ocupacional	a. Recepar requerimiento de la Institución	10			10	y	0,1	2	1,7		X							
			b. Participar en planes y proyectos requeridos por la Institución		30		1800	y	0,1	2	300,0			X						
			c. Elaborar requerimientos de la Institución		10		600	y	0,1		0,0				X					
			d. Presentar a autoridad competente		5		5	y	0,1	2	0,8			X						
			e. Remitir documentación aprobada y legalizada a la UATH Institucional		1		60	y	0,1	2	10,0					X				
			f. Despachar documentos		5		5	y	0,1	2	0,8									X
	Atender requerimientos y consultas laborales de los funcionarios del Sector	Certificados, formularios, oficios	a. Recepar requerimiento y consultas de los funcionarios del Sector	35			35	d	22,0	3	2310,0			X						
			b. Solventar consultas de funcionarios	10			10	d	22,0	3	660,0		X							
			c. Elaborar documentos requeridos por funcionarios	15			15	d	22,0	3	990,0		X							
			d. Imprimir documentos requeridos por funcionarios del Sector	15			15	d	22,0	3	990,0				X					
			e. Legalizar certificados solicitados	10			10	d	22,0	3	660,0				X					
			f. Enviar documentos a DIGREH para actualización de LVN	10			10	d	22,0	3	660,0				X					
	Elaborar la proyección de personal para jubilarse	Proyección de jubilaciones	a. Recepar documento solicitando nómina de personal que desea acogerse a la jubilación	10			10	y	0,1	1	0,8			X						
			b. Verificar base de datos de personal que cumple requisitos para acogerse a la jubilación		1		60	y	0,1	1	5,0				X					
			c. Socializar al personal del sector las directrices para acogerse a beneficio de jubilación		2		120	y	0,1	1	10,0				X					
d. Elaborar listado de funcionarios que se acogerán a beneficio de jubilación				30		30	y	0,1	1	2,5				X						
e. Elaborar oficio de remisión para la UATH Institucional				20		20	y	0,1	1	1,7									X	
f. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización				10		10	y	0,1	1	0,8									X	
g. Despachar la documentación				10		10	y	0,1	1	0,8									X	
Coordinar con la UATH Institucional el trámite de jubilación	Copia de Publicación de baja por jubilación	a. Entregar los requisitos para trámite de jubilación a los interesados	20			20	y	0,1	8	13,3			X							
		b. Recibir por escrito la renuncia voluntaria y documentos habitantes del funcionario	15			15	y	0,1	8	10,0				X						
		c. Remitir a la UATHs documentos y solicitud de emisión de aviso de salida del IESS	20			20	y	0,1	8	13,3				X						
		d. Entregar aviso de salida del IESS al funcionario	10			10	y	0,1	8	6,7				X						
		e. Recibir del funcionario documentos de jubilación aprobada por el IESS	15			15	y	0,1	8	10,0				X						
		f. Dar seguimiento al trámite de jubilación en el IESS y UATH institucional		1		60	y	0,1	8	40,0					X					
		g. Entregar al interesado copia de publicación de baja en Orden General		5		5	y	0,1	8	3,3					X					
TOTAL SERVICIO AL CLIENTE				280	45	0	2980				6701,7									
												h	73,56 h	177,90 h	233,68 h	0,03 h	7,08 h			
												% carga de trabajo por puesto	15%	36%	47%	0%	1%			
												% carga de trabajo al mes	54,73%	132,37%	173,87%	0,02%	5,27%			
												Población requerida	0,55	1,32	1,74	0,00	0,05			

Autor del proyecto (2012)

ANÁLISIS DE TIEMPO Y CARGA LABORAL - PROCESOS PERSONAL MILITAR

Jornada Laboral: 8
Eficiencia: 80%
Mes: 21

PROCESO	ACTIVIDAD	PRODUCTO	TAREA	min	hrs	dias	TU	FR	FFR	V	TM	PUESTOS						
												Personal Civil						
												SUBP-AD	ANALIST RH 1	SGOP-AD	JEFE UATH	AMANUEN SE		
Planificación	Determinar necesidades de plazas orgánicas para Personal militar	Informes para propuesta orgánica	a. Recibir del ESMAAR la disposición y directrices para elaborar la proforma orgánica del personal militar del Sector	20			20	y	0,1	1	1,67	X						
			b. Dar inducción de las Directrices para elaboración de proforma orgánica a los REPSUB		2		120	y	0,1	1	10,0	X						
			c. Solicitar a Repartos del Sector requerimientos sobre personal militar	20			20	y	0,1	1	1,7	X						
			d. Consolidar requerimientos de los Repartos del sector		1		60	y	0,1	1	5,0	X						
			e. Verificar con unidad de procesos la factibilidad de cumplir con los requerimientos propuestos		30		1800	y	0,1	1	150,0	X						
			f. Determinar necesidad de rotación de plazas		6		360	y	0,1	1	30,0	X						
	Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	Plantilla Orgánica	g. Identificar perfil del puesto de acuerdo a manual de puestos Institucional	4			240	y	0,1	1	20,0	X						
			h. Elaborar informes técnicos que sustenten la propuesta de proforma orgánica		12		720	y	0,1	1	60,0	X						
			a. Elaborar proforma orgánica preliminar de cada Reparto	6		360	y	0,1	1	30,0	X							
			b. Presentar a los Jefes de Reparto para revisión, aprobación y legalización	3		180	y	0,1	1	15,0	X							
			c. Consolidar la proforma orgánica del personal militar del Sector	1		60	y	0,1	1	5,0	X							
			d. Elaborar oficio para remitir planificación al ESMAAR	30		30	y	0,1	1	2,5							X	
TOTAL PLANIFICACIÓN				90	65	3990					332,5							
	Aplicación de Regimen Disciplinario	Aplicar reglamento de disciplina militar	Informe de faltas y sanciones	a. Recibir informe motivado del comandante de Reparto solicitando sanción leve o grave	10			10	m	1,0	2	20,0		X	X			
				b. Analizar falta cometida de acuerdo a Reglamento de Disciplina Militar	1		60	m	1,0	2	120,0		X	X				
				c. Disponer al presunto infractor la presentación de informes de descargo a fin de ejercer su derecho a la defensa en término no mayor a 48 horas	20		20	m	1,0	2	40,0		X	X				
				d. Analizar los documentos referentes al caso	1		60	m	1,0	2	120,0	X						
				e. Elaborar informe de imposición de la sanción	3		180	m	1,0	2	360,0	X						
f. Presentar al jefe de la UATH del Sector para verificar el informe de sanción				30		30	m	1,0	2	60,0	X							
g. Presentar al Comandante del Reparto la documentación para aprobación y legalización				30		30	m	1,0	2	60,0	X							
h. Notificar por escrito la resolución al infractor				20		20	m	1,0	2	40,0	X				X			
i. Recibir la apelación del infractor en plazo máximo de 72 horas				10		10	m	1,0	2	20,0	X				X			
j. Elaborar oficio/memorando confidencial disponiendo el cumplimiento de sanción al infractor				10		10	m	1,0	2	20,0	X							
k. Elaborar formulario de faltas y sanciones para registro de DIGREH				10		10	m	1,0	2	20,0	X							
l. Incluir novedad de sanción en el Rol de Guardia				10		10	m	1,0	2	20,0		X	X					
m. Elaborar informe consolidado de faltas y sanciones del sector con anexos de respaldo				30		30	m	1,0	2	60,0		X	X					
n. Archivar un expediente del caso en LVN				5		5	m	1,0	2	10,0							X	
o. Elaborar oficio de remisión a la DIGREH				20		20	m	1,0	2	40,0							X	
p. Presentar a la autoridad competente para aprobación y legalización				10		10	m	1,0	2	20,0							X	
q. Despachar la documentación a la DIGREH				10		10	m	1,0	2	20,0							X	
Ejecutar consejos de disciplina militar				Informe de sumario administrativo	a. Recibir informe motivado de presunta falta atentatoria y conformar Consejo de Disciplina de acuerdo	10			10	y	0,1	3	2,5	X				
	b. Verificar disposición, informe, y documentos de respaldo de la presunta falta atentatoria.	1			60	y	0,1	3	15,0	X								
	c. Publicar en Orden General o equivalente (Orden de Comando) la instauración del Consejo de Disciplina	5			300	y	0,1	3	75,0	X								
	d. Elaborar Oficios de notificación a los miembros que conformarán el Consejo de Disciplina Militar	40			40	y		3		X								
	e. Presentar documentación a la autoridad competente para aprobación y legalización	20			20	y	0,1	3	5,0	X								
	f. Notificar a los miembros del Consejo de Disciplina y al presunto infractor	20			20	y	0,1	3	5,0	X								
	g. Entregar expediente del caso al Secretario del Consejo de Disciplina Militar.	10			10	y	0,1	3	2,5	X								
	h. Coordinar con el Consejo de Disciplina Militar los requerimientos durante el desarrollo del proceso.	2			120	y	0,1	3	30,0	X								
	i. Recibir la resolución del Consejo de Disciplina Militar	10			10	y	0,1	3	2,5	X								
	j. Involucrado desea apelar?				0	y	0,1											
	k. Recibir la apelación del Infractor en un plazo de 72 horas	10			10	y	0,1	3	2,5	X					X			
	l. Elaborar oficio/memorando confidencial disponiendo el cumplimiento de la sanción.	2			120	y	0,1	3	30,0	X								
m. Elaborar formulario de faltas y sanciones para registro de DIGREH	10		10	y	0,1	3	2,5	X										
n. Incluir novedad de sanción en el Rol de Guardia	10		10	y	0,1	3	2,5	X	X									

			o. Notificar la Resolución de la sanción a las instancias pertinentes (DIGREH), en caso de separación del Servicio Activo.	20			20	y	0,1	3	5,0	X						
			p. Archivar expediente del caso en LVN (Libreta de Vida Naval)	10			10	y	0,1	3	2,5						X	
TOTAL APLICACIÓN DE RÉGIMEN DISCIPLINARIO				395	15	0	1295				1233							
Gestión administrativa y Control de Personal	Planificar vacaciones del personal militar	Cronograma de vacaciones	a. Solicitar a jefes de Repartos cronograma de vacaciones del personal militar	20			20	y	0,1	1	1,7		X	X				
			b. Consolidar la planificación de vacaciones de los Repartos del Sector	1		60	y	0,1	1	5,0		X	X					
			c. Elaborar cronograma de vacaciones del personal militar del Sector	2		120	y	0,1	1	10,0		X	X					
			d. Elaborar oficio de remisión para la DIGREH	20		20	y	0,1	1	1,7							X	
				e. Presentar a la autoridad competente para legalización	10			10	y	0,1	1	0,8						X
				f. Despachar la documentación	10			10	y	0,1	1	0,8						X
	Gestionar licencias y permisos del personal militar	Informe de licencias y permisos	a. Recibir requerimiento, de licencias y permisos	5			5	d	22,0	10	1100,0		X	X				
			b. Verificar cronograma de vacaciones, control de licencias y permisos, roles de personal militar de vacaciones	10			10	d	22,0	10	2200,0		X	X				
			c. Elaborar hojas de licencias o permisos	10			10	d	22,0	10	2200,0							X
			d. Presentar al jefe inmediato y jefe de Reparto para su legalización	10			10	d	22,0	10	2200,0							X
e. Comunicar al personal militar autorización o no de vacaciones o permisos			5			5	d	22,0	10	1100,0							X	
f. Registrar en el sistema de control de licencias y permisos			10			10	d	22,0	10	2200,0							X	
g. Elaborar informe de licencias y permisos			2		120	m	1,0	1	120,0		X	X						
h. Elaborar oficio de remisión para la DIGREH			20		20	m	1,0	1	20,0								X	
i. Presentar a la autoridad competente para legalización			10		10	m	1,0	1	10,0								X	
j. Despachar la documentación			10		0	m		1									X	
Controlar asistencia del personal militar de la Comandancia General	Reporte de novedades de asistencia	a. Ejecutar las formaciones generales para personal militar de COGMAR	30			30	d	22,0	1	660,0		X						
		b. Recibir los partes diarios de novedades del personal militar de los Repartos de COGMAR	15			15	d	22,0	1	330,0		X	X					
		c. Elaborar parte diario de novedades de la Comandancia General	30			30	d	22,0	1	660,0		X	X					
		d. Presentar al jefe de la UATH del Sector las novedades en la asistencia del personal militar	10			10	d	22,0	1	220,0		X	X					
		e. Elaborar oficio para informar novedades en la asistencia de personal militar a jefe de cada Reparto de COGMAR	20			20	d	22,0	1	440,0		X	X					
		f. Presentar el oficio de novedades de personal militar a Jefe de cada Reparto	15			15	d	22,0	1	330,0		X	X					
		g. Archivar reportes de control de asistencia e información inherente al tema.	10			10	d	22,0	1	220,0							X	
Gestionar pago de viáticos, subsistencias, pasajes y mudanzas para el personal militar del Sector	Informe de cumplimiento de comisión	a. Recibir documento de motivación de comisiones desde los Repartos	10			10	w	4,0	3	120,0							X	
		b. Elaborar solicitud de viáticos (formato de licencia con remuneración) y legalizar con el personal militar	15			15	w	4,0	3	180,0							X	
		c. Presentar a jefe de UATH Y Comandante del reparto para revisión y aprobación	15			15	w	4,0	3	180,0							X	
		d. Remitir formato de solicitud de comisión al Dpto. Financiero para procesar el pago	15			15	w	4,0	3	180,0							X	
		e. Recibir del personal informe de cumplimiento de comisión (formato licencia con remuneración) y documentos de respaldo	10			10	w	4,0	3	120,0							X	
		f. Enviar informe de cumplimiento de comisión (formato licencia con remuneración) al Dpto. Financiero	10			10	w	4,0	3	120,0							X	
		g. Archivar copia de documentos de la comisión	5			5	w	4,0	3	60,0							X	
Planificar roles de Guardia	Rol de personal para la guardia	a. Revisar proforma orgánica emitida por DIGREH	4		240	y	0,1	1	20,0		X							
		b. Revisar trasbordos ejecutados	4		240	y	0,1	1	20,0		X							
		c. Recibir de los Repartos de COGMAR novedades a considerar en roles de guardia	1		60	y	0,1	1	5,0		X							
		d. Determinar número de efectivos disponibles	2		120	y	0,1	1	10,0		X							
		e. Elaborar el rol de personal al número de guardias correspondientes	1		60	y	0,1	1	5,0		X							
		f. Presentar al jefe de UATH del Sector para revisión y aprobación	10			10	y	0,1	1	0,8		X						
Coordinar ejecución de roles de guardia	Informe de novedades de guardia	a. Revisar Rol de personal distribuido al número de guardias correspondientes	10			10	d	22,0	3	660,0		X	X					
		b. Verificar disponibilidad de personal de acuerdo a licencias, permisos, etc.	20			20	d	22,0	3	1320,0		X	X					
		c. Elaborar roles de guardia diario	15			15	d	22,0	3	990,0		X	X					
		d. Presentar al jefe de sector para revisión y aprobación	10			10	d	22,0	3	660,0		X	X					
		e. Disponer al cuerpo de guardia la difusión y ejecución del rol de guardia	10			10	d	22,0	3	660,0		X	X					
		f. Recibir novedades presentadas en la ejecución de guardias	10			10	d	22,0	3	660,0		X	X					
		g. Existe novedad?	0			0	d	22,0										
		h. Presentar mediante oficio a la autoridad competente las novedades en la ejecución de la guardia para la sanción	20			20	d	22,0	3	1320,0		X	X					
		i. Archivar documentos	5			5	d	22,0	3	330,0							X	
Atender requerimientos y consultas del personal militar del Sector	Certificados, oficios, docs. personales	a. Emitir y legalizar certificados y/o documentos requeridos por el personal militar	15			15	d	22,0	4	1320,0		X	X					

			b. Dar asistencia en la obtención de información de la pág. web de la DIGREH	10			10	d	22.0	4	880,0		X	X		
			c. Actualizar bases de datos e información del personal militar	10			10	d	22.0	4	880,0					X
			d. Dar seguimiento y control al personal militar transitorio	15			15	d	22.0	4	1320,0		X	X		
			e. Remitir documentos de personal militar a la DIGREH y otras unidades administrativas	20			20	d	22.0	4	1760,0					X
	Coordinar delegaciones para eventos institucionales	Listado de asistencia	a. Recetar disposiciones de delegación	10			10	m	1.0	2	20,0		X	X		
			b. Elaborar lista preliminar de delegados y material de campaña y/o bélico a utilizarse	15			15	m	1.0	2	30,0		X	X		
			c. Comunicar al personal militar designado	15			15	m	1.00	2	30,0		X	X		
			d. Coordinar con jefes inmediatos factibilidad de asistencia	15			15	m	1.0	2	30,0		X	X		
			e. Coordinar movilización del personal delegado	20			20	m	1.0	2	40,0		X	X		
			f. Verificar asistencia de delegados	10			10	m	1.0	2	20,0		X	X		
			g. Recibir novedades presentadas durante la ejecución del evento	15			15	m	1.0	2	30,0		X	X		
			h. Presentar mediante oficio a la autoridad competente la novedad para proceso de sanción	20			20	m	1.0	2	40,0		X	X		
TOTAL GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTROL DE PERSONAL				660	17	0	1670				28051					
Movimientos de Personal	Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	Proforma de trasbordos	a. Recibir comunicación de la DIGREH disponiendo la elaboración de proforma de trasbordos	10			10	y	0.1	1	0,8		X			
			b. Revisar Normas, Manuales, Procesos y Políticas vigentes		1		60	y	0.1	1	5,0		X			
			c. Elaborar oficio de solicitud a los Repartos de COGMAR la proforma de trasbordo del Reparto	20			20	y	0.1	1	1,7		X			
			d. Elaborar proforma de trasbordos de ESNAQI	4			240	y	0.1	1	20,0		X	X		
			e. Consolidar las necesidades de trasbordo de los Repartos		1		60	y	0.1	1	5,0		X			
			f. Remitir a la DIGREH la proforma de trasbordo consolidada.	20			20	y	0.1	1	1,7		X			
			g. Analizar la factibilidad de trasbordos solicitados con personal de DIGREH		16		960	y	0.1	1	80,0		X			X
			h. Verificar primera publicación de trasbordos en la Orden General	30			30	y	0.1	1	2,5		X			
			i. Solicitar a los Repartos los cambios que se consideren justificados para su análisis	20			20	y	0.1	1	1,7		X			
			j. Remitir a la DIGREH los cambios justificados en la proforma de Trasbordos.	30			30	y	0.1	1	2,5		X			
	Tramitar insubsistencias de trasbordos	Solicitud de insubsistencia de trasbordo	a. Verificar publicación definitiva de trasbordos en la Orden General	30			30	y	0.1	1	2,5		X	X		
			b. Comunicar al Personal Militar su trasbordo a otro Reparto		1		60									
			c. Recetar de los Repartos las solicitudes de insubsistencia de trasbordo con justificativo del caso	30			30	y	0.1	1	2,5		X			
			d. Elaborar solicitud de insubsistencia de acuerdo a formato establecido		1		60	y	0.1	1	5,0		X	X		
			e. Recetar solicitud de insubsistencia legalizada a través de órgano regular	30			30	y	0.1	1	2,5		X	X		
			f. Elaborar Oficio de solicitud de insubsistencia para la DIGREH	20			20	y	0.1	1	1,7		X	X		
			g. Presentar al jefe de UATH del Sector y Jefe de Sector para revisión y aprobación	10			10	y	0.1	1	0,8		X	X		
			h. Despachar documentación a la DIGREH	10			10	y	0.1	1	0,8					X
	Ejecutar trasbordos	Documentos de personal trasbordado	a. Elaborar hoja de cierre de crédito de personal militar	4			240	y	0.1	1	20,0					X
			b. Elaborar orden de movimiento de personal militar	4			240	y	0.1	1	20,0					X
			c. Elaborar oficio de presentación del personal militar a su nuevo Reparto	4			240	y	0.1	1	20,0					X
			d. Presentar a la autoridad competente la documentación para aprobación y legalización		1		60	y	0.1	1	5,0		X			
			e. Entregar al personal militar trasbordado la documentación habilitante		1		60	y	0.1	1	5,0		X	X		
			f. Remitir a los Repartos las libretas de vida naval del personal militar trasbordado		2		120	y	0.1	1	10,0		X	X		
			g. Comunicar mediante radiograma a la DIGREH el cumplimiento de los trasbordos		1		60	y	0.1	1	5,0		X	X		
			h. Archivar documentación correspondiente		30		30	y	0.1	1	2,5					X
TOTAL MOVIMIENTOS DE PERSONAL				290	41	0	2750				224					
											h	32,75 h	131,35 h	131,33 h	1,04 h	200,72 h
											% carga de trabajo por puesto	7%	26%	26%	0%	40%
											% carga de trabajo al mes	24,37%	97,73%	97,71%	0,78%	149,35%
											Población requerida	0,24	0,98	0,98	0,01	1,49

Autor del proyecto (2012)

ANEXO E Manual de Procesos de la UATH del Sector Comando General

MANUAL DE PROCESOS DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

Author	Ing. Ramiro Cando Villamarín
Feedback Email Address	
Version	0.0
Status	Borrador
Comment	
Created	13/01/2011 9:50:20
Last Modified	27/07/2012 10:08:24
Model Path	

UATH SECTOR COMANDO GENERAL	2
MANUAL DE PROCESOS DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO	1
PROCESOS DE LA UATH SECTORIAL	3
Process Hierarchy	4
Main level Activities	7
1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)	8
1.1. Planificación de Recursos Humanos	9
1.2. Aplicación de Régimen Disciplinario	10
1.3. Gestión administrativa y Control de Personal	11
1.4. Movimientos de Personal	12
2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)	13
2.1. Planificación	15
2.2. Clasificación de puestos	16
2.3. Selección	17
2.4. Capacitación y Formación	18
2.5. Evaluación del desempeño	19
2.6. Aplicar Régimen Disciplinario	20
2.7. Gestión administrativa y control de personal	21
2.8. Movimientos de personal	22
2.9. Servicio al cliente	23
APPENDIX A - Organization unit hierachy	24
APPENDIX C - Notes hierarchy	26
APPENDIX D - Resources hierarchy	26

PROCESOS DE LA UATH SECTORIAL

\\TES MODELO SIST TH

Feedback Email Address:

**1. Gestión del Talento Humano
(Personal Militar)**

**2. Gestión del Talento Humano
(Servidores Públicos)**

Process Hierarchy

Name	Description	Owner
1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)		
1.1. Planificación de Recursos Humanos	Planificar las plazas de personal militar necesarias para los Repartos del Sector Comando	SUBP-AD
1.1.1. Determinar necesidades de plazas orgánicas para Personal militar	Determinar necesidades de plazas orgánicas de personal militar en los Repartos del Sector Comando.	SUBP-AD
1.1.2. Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	Elaborar la Propuesta de Proforma Orgánica del Sector (Plantilla Cuantitativa y Cualitativa), de acuerdo a requerimientos y necesidades de personal militar de las Direcciones o Unidades, cumpliendo con normativas vigentes.	SUBP-AD
1.2. Aplicación de Régimen Disciplinario	Aplicar las normas y procedimientos vigentes en los casos de indisciplina del personal militar	SUBP-AD
1.2.1. Aplicar reglamento de disciplina militar	Aplicar las sanciones disciplinarias al personal militar conforme a procedimientos establecidos en la normativa legal vigente.	SUBP-AD
1.2.2. Ejecutar consejos de disciplina militar	Ejecutar el procedimiento legal para la aplicación del consejo militar establecido en la normativa vigente.	
1.3. Gestión administrativa y Control de Personal	Ejecutar acciones para la administración y control diario del personal militar	SUBP-AD
1.3.1. Planificar vacaciones del personal militar	Planificar las vacaciones anuales del personal militar, de acuerdo a lo establecido en la ley y reglamentos vigentes.	SUBP-AD
1.3.2. Gestionar licencias y permisos del personal militar	Gestionar las licencias y permisos del Personal Militar, de acuerdo a lo establecido en la ley y reglamentos vigentes.	SUBP-AD
1.3.3. Controlar asistencia del personal militar de la Comandancia General	Controlar la Asistencia de Personal Militar del Sector, de acuerdo a lo establecido en Normas y Políticas vigentes.	SUBP-AD
1.3.4. Gestionar pago de viáticos, subsistencias, pasajes y mudanzas para el personal militar del Sector	Gestionar el pago de viáticos, subsistencias, pasajes y mudanzas para el personal militar del sector de acuerdo a lo establecido en normativa vigente.	SUBP-AD
1.3.5. Planificar roles de Guardia	Planificar los roles de guardia del personal militar del Sector Comando conforme a normativa vigente.	SUBP-AD
1.3.6. Coordinar ejecución de roles de guardia	Controlar la ejecución de roles de guardias, cumpliendo con las leyes, normativas e instrumentos técnicos vigentes.	SUBP-AD
1.3.7. Atender requerimientos y consultas del personal militar del Sector	Absolver consultas y requerimientos del personal militar en el desempeño de sus funciones.	SUBP-AD
1.3.8. Coordinar delegaciones para eventos institucionales	Coordinar delegaciones para eventos institucionales y guardias armadas	SUBP-AD
1.4. Movimientos de Personal	Ejecutar los procedimientos necesarios para realizar los movimientos de personal militar	SUBP-AD
1.4.1. Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	Estructurar los trasbordos del personal militar considerando las competencias requeridas para los puestos de los Repartos del Sector Comando.	SUBP-AD
1.4.2. Tramitar insubsistencias de trasbordos	Tramitar las insubsistencias del personal militar con su debido sustento que permita el bienestar del personal	SUBP-AD
1.4.3. Ejecutar trasbordos	Ejecutar los procedimientos necesarios para llevar a cabo el trasborde del personal militar	SUBP-AD
2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)		
2.1. Planificación	Estructurar la planificación anual del talento humano, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.	Analista de RH 2
2.1.1. Determinar necesidades de Recursos Humanos	Determinar la cantidad y calidad de este recurso, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados por el Sector Comando.	Analista de RH 2

2.1.2. Elaborar propuesta de plantilla orgánica cuantitativa y cualitativa del Sector	Estructurar la plantilla orgánica de talento humano necesaria para la ejecución de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.	Analista de RH 2
2.2. Clasificación de puestos	Aplicar el conjunto de normas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos de los Repartos del Sector Comando.	Analista de RH 2
2.2.1. Analizar inclusión o modificación de puestos	Aplicar las normas que permitan modificar o incrementar puestos requeridos por los Repartos del Sector	Analista de RH 2
2.2.2. Analizar y Describir el puesto	Aplicar la norma para analizar y describir los puestos requeridos por los Repartos del Sector Comando.	Analista de RH 2
2.2.3. Valorar el puesto	Valorar los puestos requeridos por el Sector Comando conforme a normas técnicas vigentes.	Analista de RH 2
2.2.4. Solicitar la inclusión o modificación a la UATH Institucional	Realizar los trámites con los documentos de sustento necesarios para la inclusión o modificación de puestos del Sector.	Analista de RH 2
2.3. Selección	Aplicar las normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.	Analista de RH 2
2.3.1. Convocar a concurso de méritos y oposición	Ejecutar el procedimiento para realizar la convocatoria a concurso de merecimiento y oposición requeridos para ocupar un puesto.	Analista de RH 2
2.3.2. Calificar méritos de participantes	Calificar los méritos de los participantes en un concurso de méritos y oposición conforme a normativa vigente	Analista de RH 2
2.3.3. Establecer tribunal de méritos y Oposición	Ejecutar la norma vigente correspondiente a la conformación del tribunal de méritos y oposición dentro de la selección de personal	Analista de RH 2
2.3.4. Ejecutar Fase de Oposición	Ejecutar la normativa referente a la fase de oposición dentro de un concurso de méritos y oposición para ocupar un puesto.	Analista de RH 2
2.3.5. Solicitar nombramiento provisional	Realizar los trámites necesarios para la otorgación del nombramiento provisional a los nuevos funcionarios del Sector.	Analista de RH 2
2.3.6. Realizar la inducción al nuevo personal	Explicar las normas, políticas y normas internas a los nuevos funcionarios del Sector para su mejor adaptación a la Institución.	Analista de RH 2
2.3.7. Solicitar nombramiento permanente	Realizar los trámites necesarios para la otorgación del nombramiento definitivo a los nuevos funcionarios del Sector.	Analista de RH 2
2.4. Capacitación y Formación	Orientar el desarrollo integral del talento humano del Sector Comando, mediante la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores que permitan practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad en el desempeño de sus funciones.	Analista de RH 2
2.4.1 Detectar necesidades de capacitación	Relevar información que permita determinar las deficiencias en la actualización y adquisición de conocimientos del talento humano de los Repartos del Sector.	Analista de RH 2
2.4.2 Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	Elaborar el plan de capacitación que permita potenciar al talento humano de los Repartos del Sector Comando.	Analista de RH 2
2.4.3 Ejecutar plan de capacitación	Ejecutar los cursos planificados y aprobados para los servidores públicos del Sector.	Analista de RH 2
2.4.4 Evaluar eventos de capacitación	Evaluar los eventos de capacitación recibidos por los servidores públicos del Sector.	Analista de RH 2
2.4.5 Evaluar impacto de la capacitación	Evaluar el impacto generado por el personal capacitado en los Repartos del Sector.	Analista de RH 2
2.5. Evaluación del desempeño	Aplicar las normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos imparciales y libres de arbitrariedad que permitan evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.	Analista de RH 2
2.5.1 Planificar y difundir programa de Evaluación del Desempeño	Planificar y difundir el cronograma de evaluación a servidores públicos del Sector.	Analista de RH 2
2.5.2 Coordinar elaboración del nivel óptimo del Perfil de Desempeño	Determinar las metas a ser cumplidas en cada puesto para aplicar la evaluación correspondiente.	Analista de RH 2
2.5.3 Coordinar la ejecución y análisis de Evaluación del Desempeño	Coordinar la ejecución y análisis de la evaluación del desempeño a los servidores del sector.	Analista de RH 2
2.5.4 Procesar reclamos de la Evaluación de Desempeño	Acoger y colaborar en la determinación de soluciones a reclamos en las evaluaciones de desempeño de acuerdo a la normativa vigente.	Analista de RH 2
2.5.5 Aplicar plan de acción y de incentivos	Incentivar a los servidores con mejores calificaciones y proponer acciones para aquellos con calificaciones deficientes.	Analista de RH 2

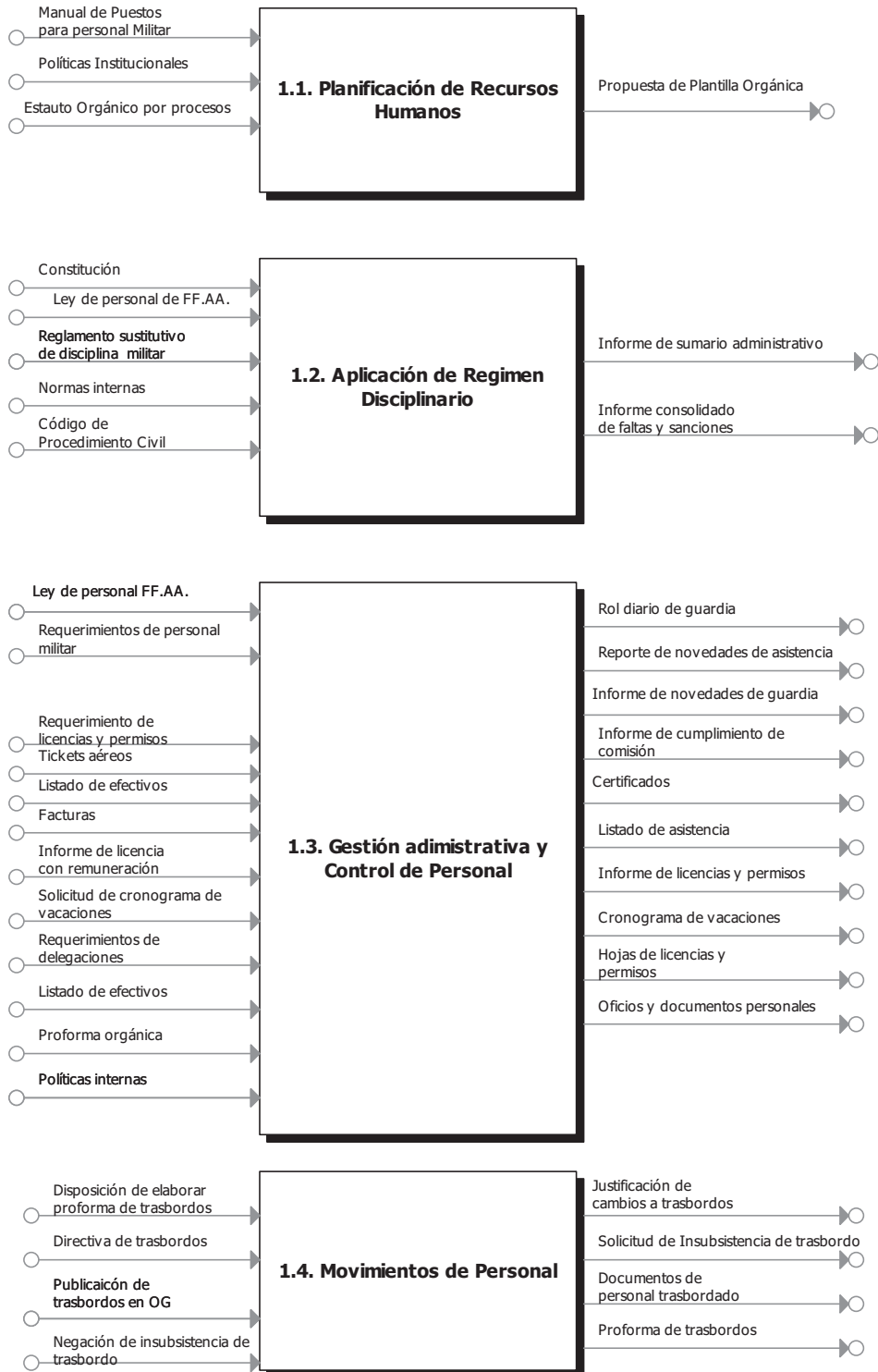
2.6. Aplicar Régimen Disciplinario	Sancionar las acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente.	Analista de RH 2
2.6.1. Aplicar reglamento de Faltas y sanciones	Aplicar la normativa vigente a las acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos del Sector Comando.	Analista de RH 2
2.6.2. Tramitar Sumarios Administrativos	Tramitar los sumarios administrativos generados por la aplicación de la norma correspondiente a la aplicación de sanciones.	Analista de RH 2
2.7. Gestión administrativa y control de personal	Coordinar la ejecución de procesos que permitan el control y administración diaria de los servidores públicos.	Analista de RH 2
2.7.01. Planificar vacaciones de los Servidores Públicos	Determinar el cronograma de vacaciones de los servidores públicos del Sector Comando.	Analista de RH 2
2.7.02. Gestionar licencias y permisos	Realizar el trámite para legalizar las licencias y permisos de servidores públicos del Sector.	Analista de RH 2
2.7.03. Gestionar comisiones de servicios	Realizar los trámites para la autorización o negación de comisiones de servicio de los servidores públicos del Sector Comando.	Analista de RH 2
2.7.04. Coordinar delegaciones para eventos institucionales	Coordinar la asignación de servidores públicos para diferentes eventos de interés para la Institución.	Analista de RH 2
2.7.05. Controlar asistencia del personal	Realizar el control diario de asistencia del personal de los Repartos del Sector.	Analista de RH 2
2.7.06. Gestionar pago de viáticos, subsistencias y pasajes del Sector	Realizar los trámites para cancelación de valores correspondientes a viáticos, subsistencias y pasajes necesarios para el desplazamiento del personal.	Analista de RH 2
2.7.07. Elaborar proyección de horas extras y suplementarias	Realizar la proyección de horas extras y suplementarias requeridas por personal del Sector.	Analista de RH 2
2.7.08. Gestionar el pago de hora extras y suplementarias	Tramitar la cancelación de valores por horas extras y suplementarias de acuerdo a normativa legal vigente.	Analista de RH 2
2.7.09. Tramitar la cesación de funciones por renuncia voluntaria	Tramitar la renuncia voluntaria mediante los documentos de sustento correspondientes.	Analista de RH 2
2.7.10. Gestionar reclamos administrativos	Receptar reclamos administrativos y realizar su procesamiento, enmarcados en la leyes y normativa vigente	Analista de RH 2
2.8. Movimientos de personal	Ejecutar los traslados, traspasos y cambios administrativos de personal de los Repartos del Sector apegado conforme a la normativa vigente.	Analista de RH 2
2.8.1. Gestionar traslados administrativos	Tramitar el traslado administrativo, debidamente motivado, de un puesto a otro vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio.	Analista de RH 2
2.8.2. Gestionar traspasos de puestos	Tramitar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma institución.	Analista de RH 2
2.8.3. Gestionar cambios administrativos	Tramitar el cambio administrativo de los servidores públicos de una unidad a otra distinta debido a necesidades institucionales sin que implique modificación presupuestaria, por un período máximo de diez meses en un año calendario.	Analista de RH 2
2.8.4. Gestionar intercambios voluntarios de puestos	Tramitar la autorización de intercambio voluntario de puestos de los servidores de dos instituciones públicas.	Analista de RH 2
2.9. Servicio al cliente	Absolver requerimientos institucionales y de servidores del Sector en lo referente a la gestión del talento humano.	Analista de RH 2
2.9.1. Atender requerimientos Institucionales	Atender requerimientos institucionales concernientes a la gestión del talento humano.	Analista de RH 2
2.9.2. Atender requerimientos y consultas laborales de los funcionarios del Sector	Absolver las consultas y requerimientos relacionados a la gestión del talento humano de los servidores del Sector.	Analista de RH 2
2.9.3. Elaborar la proyección de personal para jubilarse	Elaborar la proyección de personal que cumple los requisitos para acogerse a los beneficios de la jubilación.	Analista de RH 2
2.9.4. Coordinar con la UATH Institucional el trámite de jubilación	Tramitar ante la UATH Institucional la jubilación de los servidores del Sector.	Analista de RH 2
TES MODELO SIST TH		

Main level Activities

Name	Type	Description	Owner
DIGEDO (E)	Modelo Externo		
DIGEDO (R)	Modelo Externo		
DIGREH (E)	Modelo Externo		
DIGREH (R)	Modelo Externo		
ESMAAR (E)	Modelo Externo		
ESMAAR (R)	Modelo Externo		
ESNAQI (R)	Modelo Externo		
MIDENA (E)	Modelo Externo		
MIDENA (R) 2	Modelo Externo		
MIN. RELACIONES LABORALES (E)	Modelo Externo		
REPARTOS FN (R)	Modelo Externo		
REPARTOS SECTOR COMANDO (E)	Modelo Externo		
REPARTOS SECTOR COMANDO (R)	Modelo Externo		
USUARIOS (E)	Modelo Externo		
USUARIOS (R)	Modelo Externo		

1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)

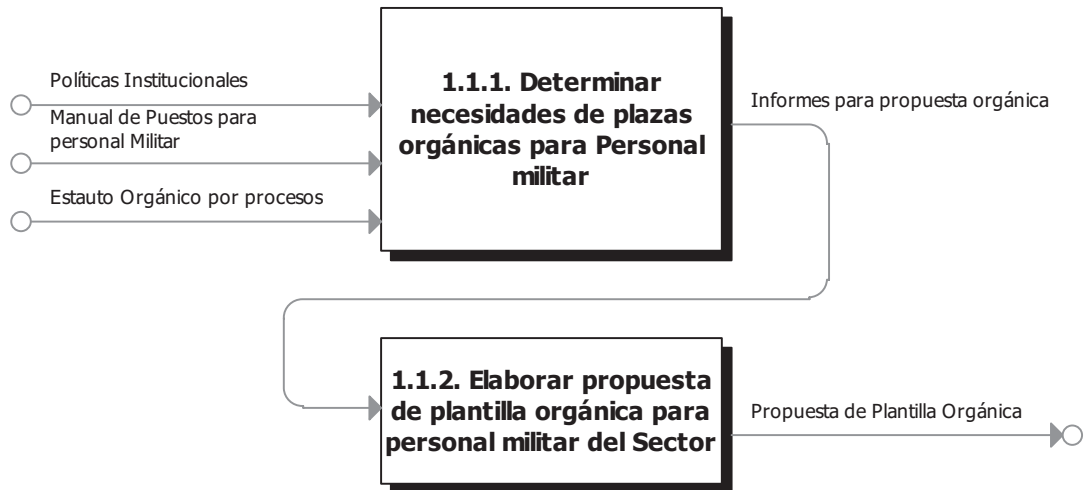
\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)	Owner:
--	--------



1.1. Planificación de Recursos Humanos

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\1.1. Planificación de Recursos Humanos	Owner: SUBP-AD
---	----------------

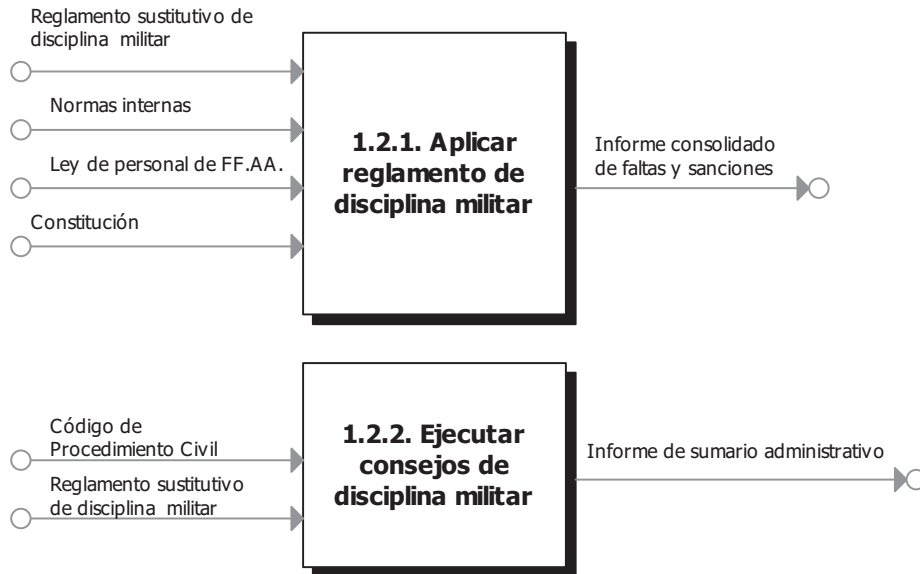
Planificar las plazas de personal militar necesarias para los Repartos del Sector Comando



1.2. Aplicación de Régimen Disciplinario

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\1.1. Planificación de Recursos Humanos\1.2. Aplicación de Regimen Disciplinario	Owner: SUBP-AD
--	----------------

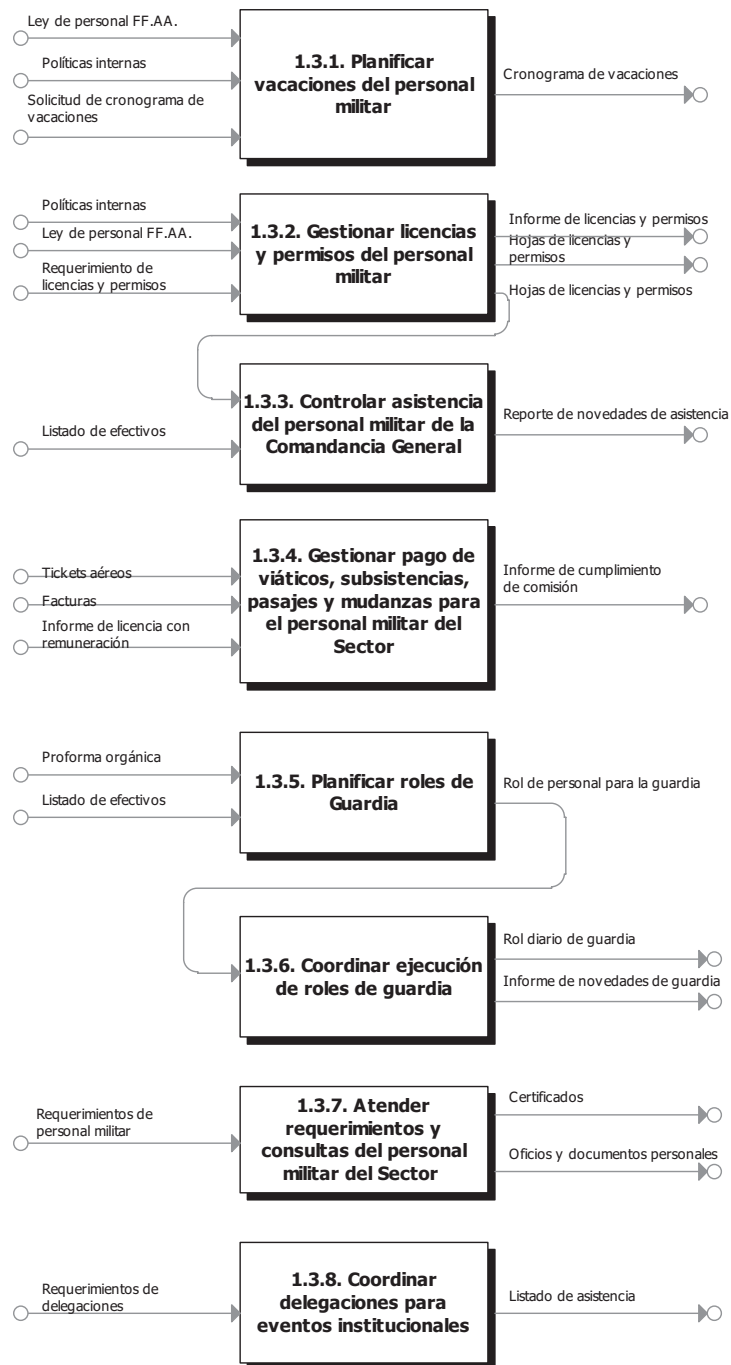
Aplicar las normas y procedimientos vigentes en los casos de indisciplina del personal militar



1.3. Gestión administrativa y Control de Personal

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\1.1. Planificación de Recursos Humanos\1.2. Aplicación de Régimen Disciplinario\1.3. Gestión administrativa y Control de Personal	Owner: SUBP-AD
--	----------------

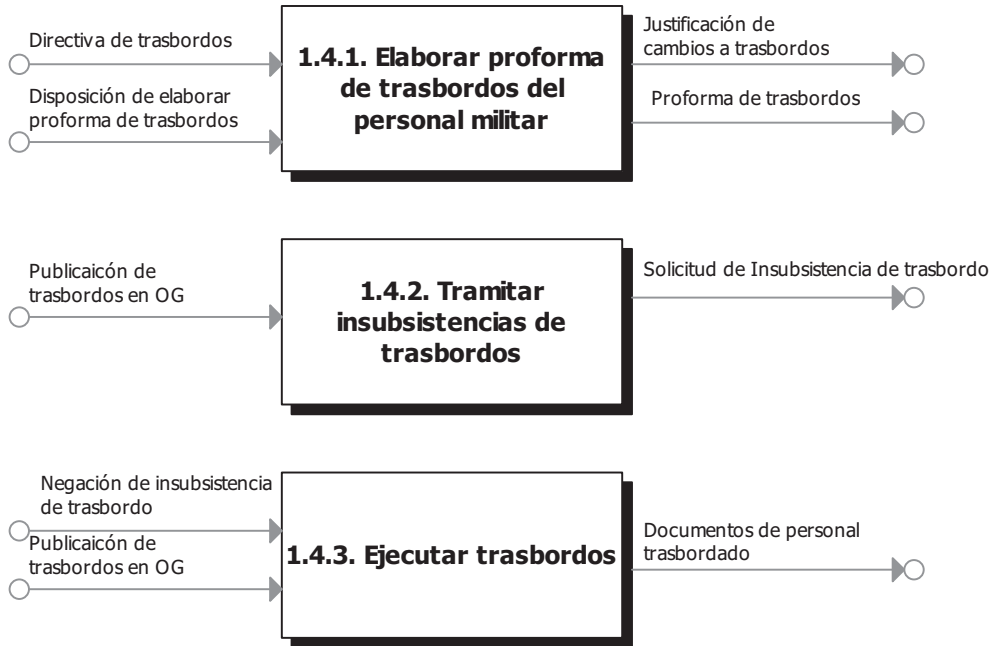
Ejecutar acciones para la administración y control diario del personal militar



1.4. Movimientos de Personal

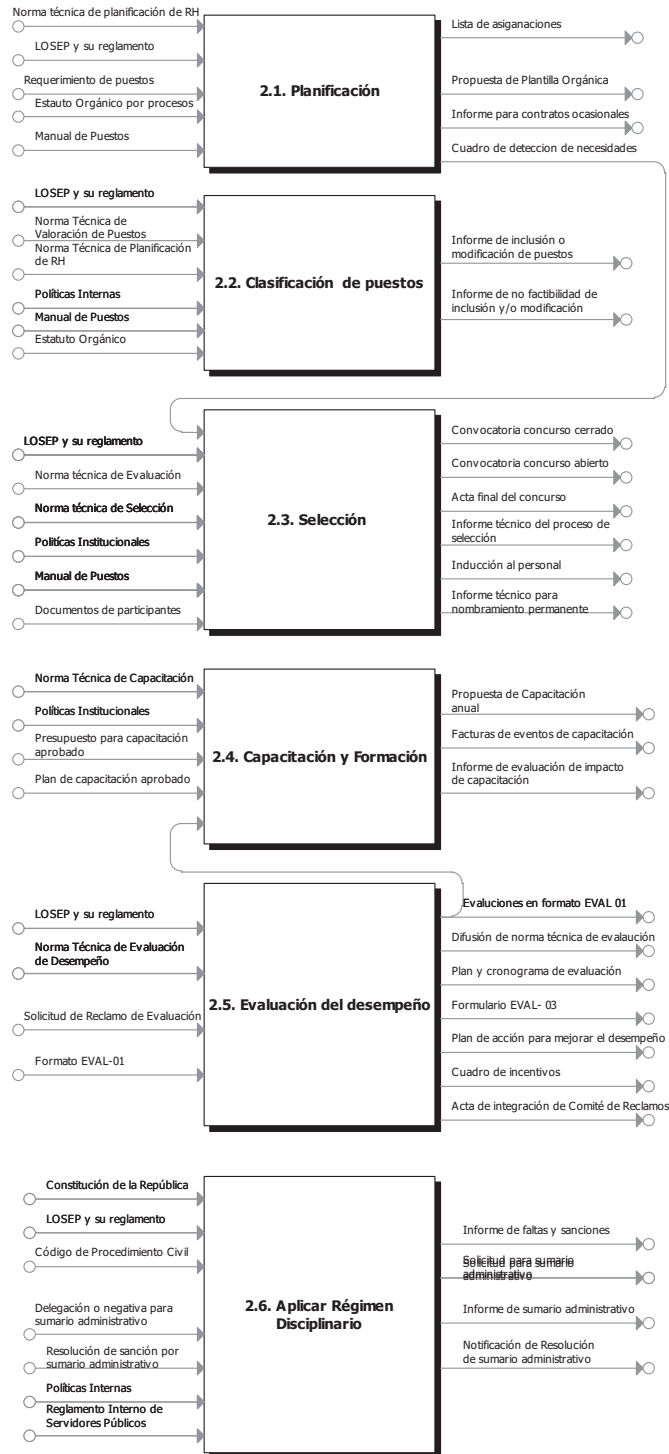
\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\1.1. Planificación de Recursos Humanos\1.2. Aplicación de Régimen Disciplinario\1.3. Gestión administrativa y Control de Personal\1.4. Movimientos de Personal	Owner: SUBP-AD
---	----------------

Ejecutar los procedimientos necesarios para realizar los movimientos de personal militar



2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)	Owner:
--	--------

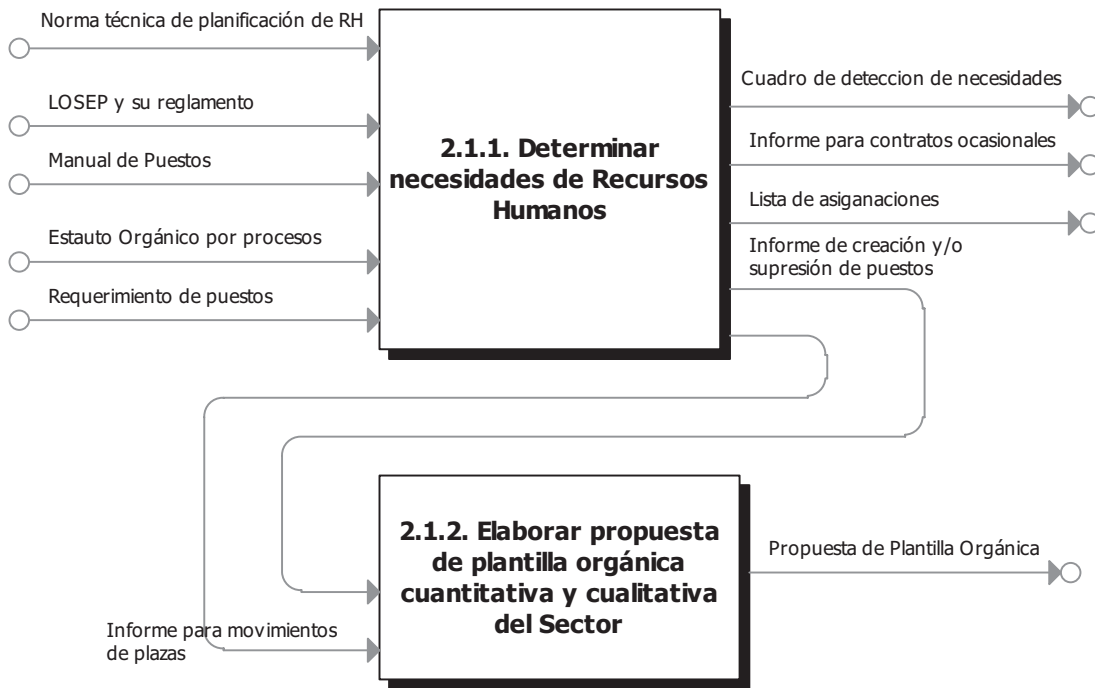




2.1. Planificación

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación	Owner: Analista de RH 2
---	-------------------------

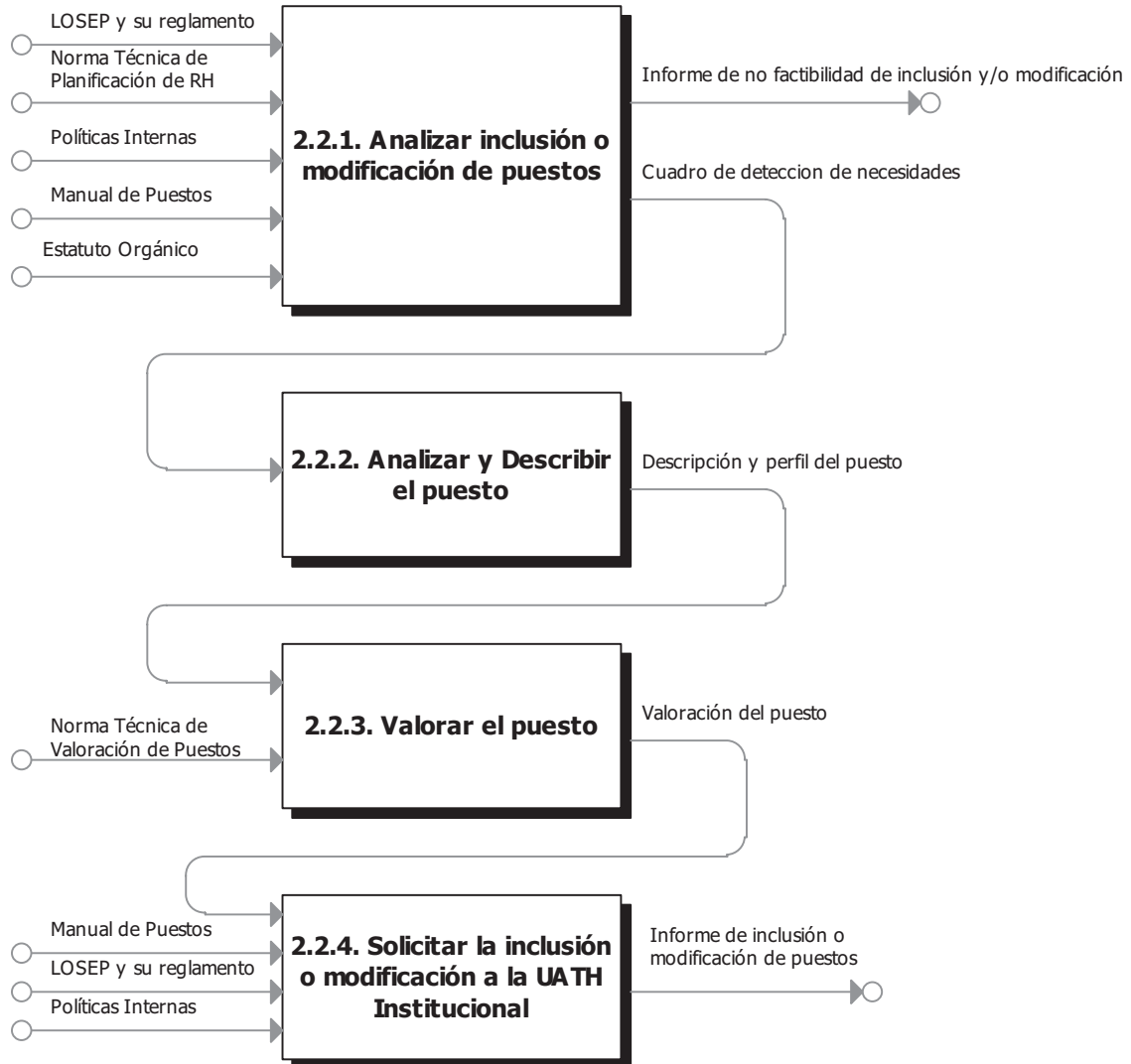
Estructurar la planificación anual del talento humano, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.



2.2. Clasificación de puestos

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos	Owner: Analista de RH 2
---	-------------------------

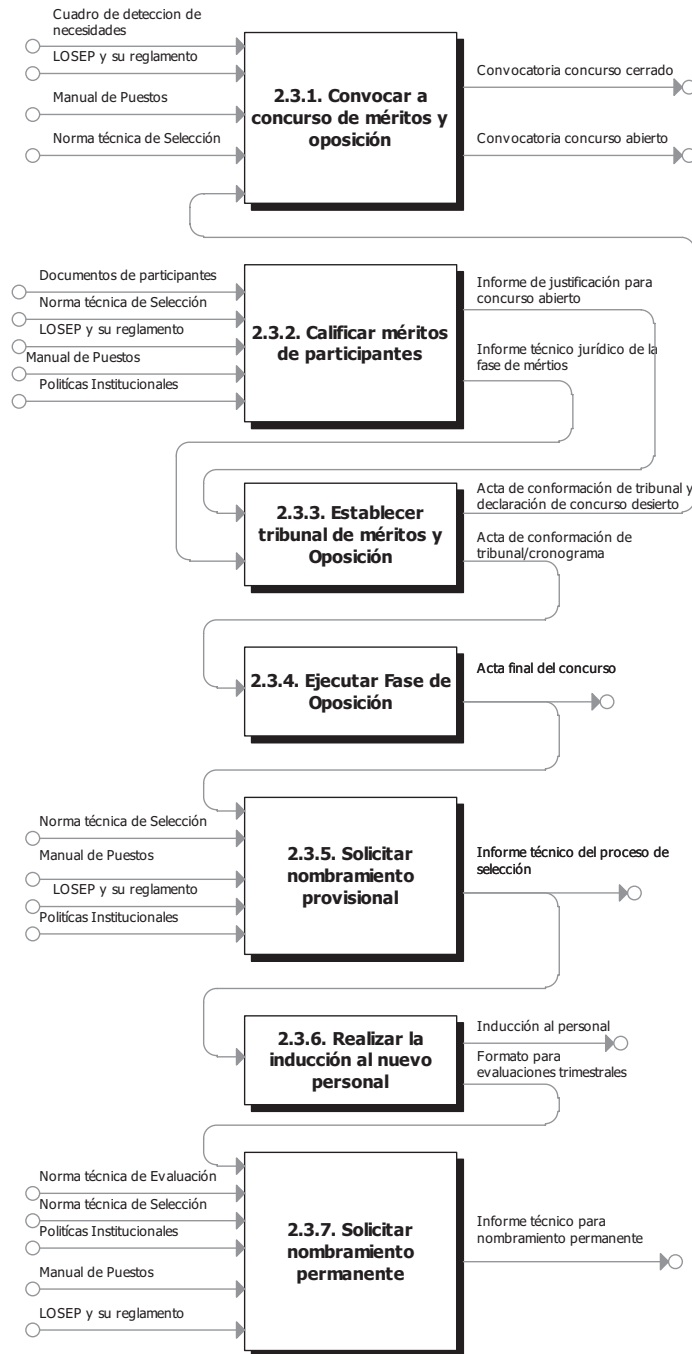
Aplicar el conjunto de normas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos de los Repartos del Sector Comando.



2.3. Selección

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección	Owner: Analista de RH 2
--	-------------------------

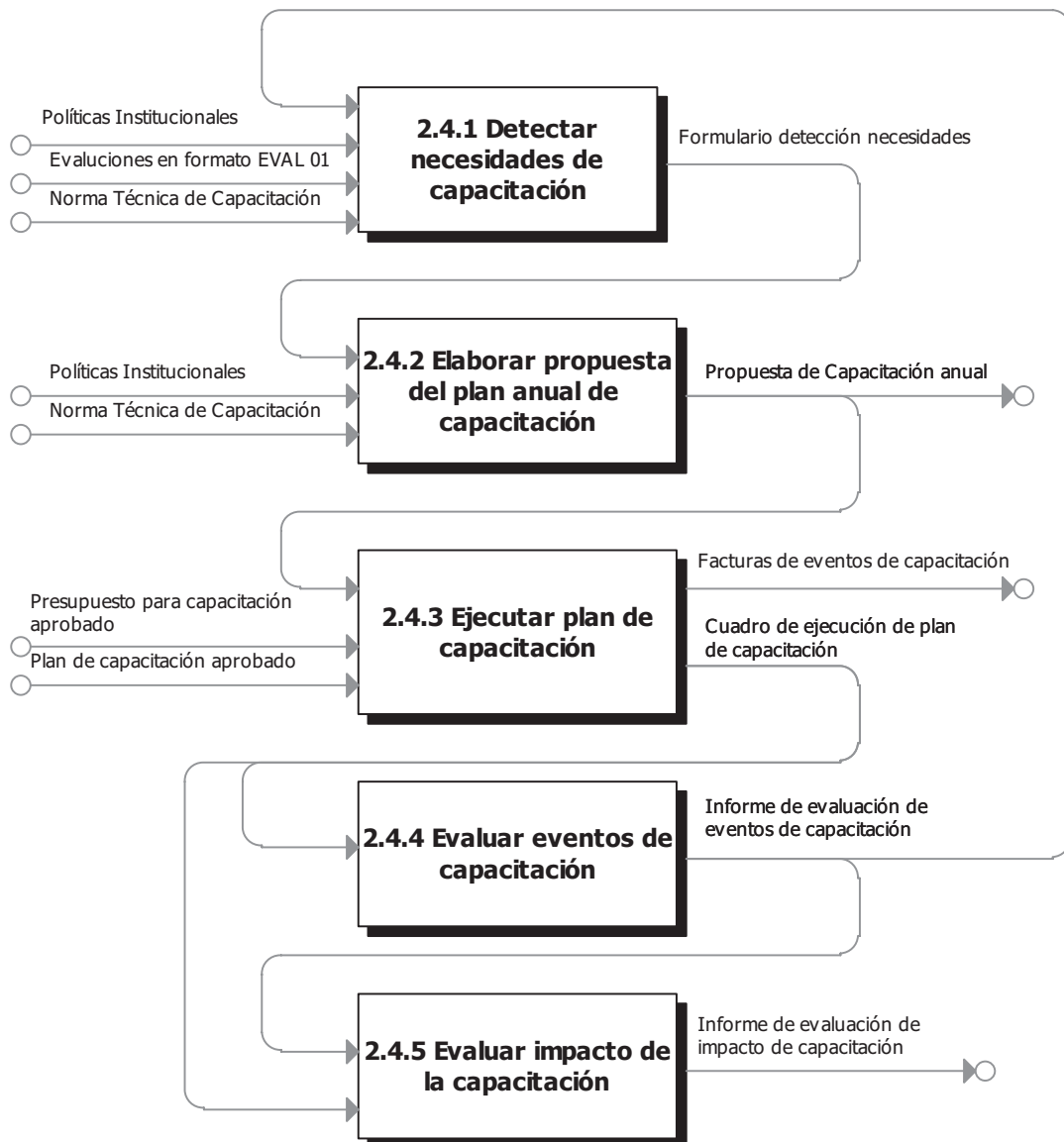
Aplicar las normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.



2.4. Capacitación y Formación

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección \2.4. Capacitación y Formación	Owner: Analista de RH 2
---	-------------------------

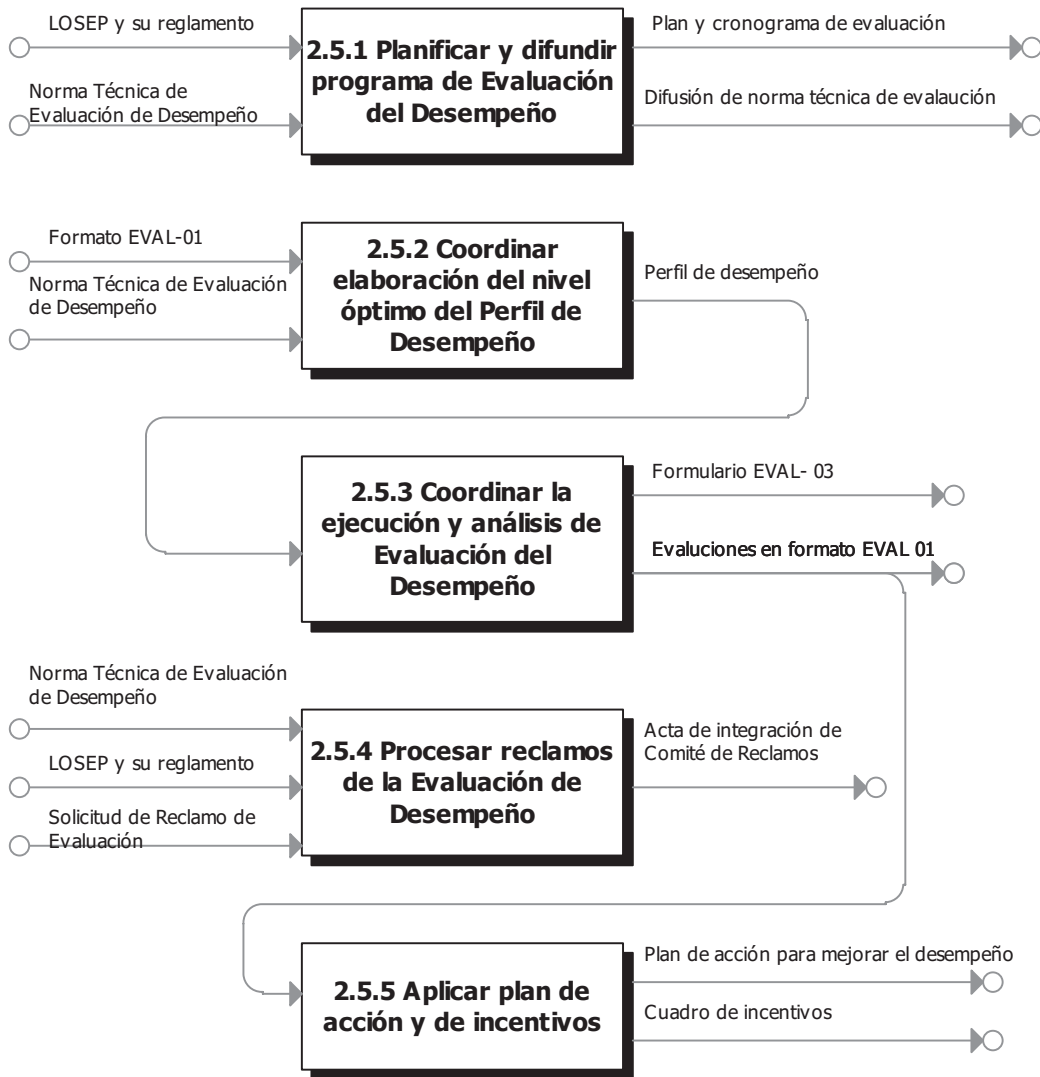
Orientar el desarrollo integral del talento humano del Sector Comando, mediante la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores que permitan practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad en el desempeño de sus funciones.



2.5. Evaluación del desempeño

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección \2.4. Capacitación y Formación\2.5. Evaluación del desempeño	Owner: Analista de RH 2
---	-------------------------

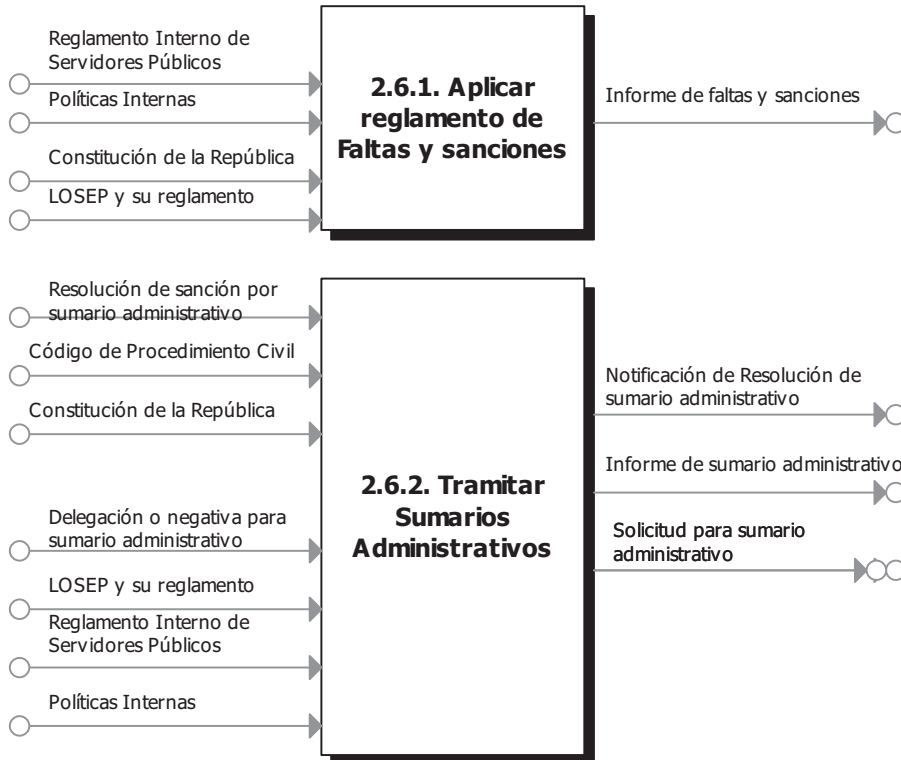
Aplicar las normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos imparciales y libres de arbitrariedad que permitan evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.



2.6. Aplicar Régimen Disciplinario

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección \2.4. Capacitación y Formación\2.5. Evaluación del desempeño\2.6. Aplicar Régimen Disciplinario	Owner: Analista de RH 2
--	-------------------------

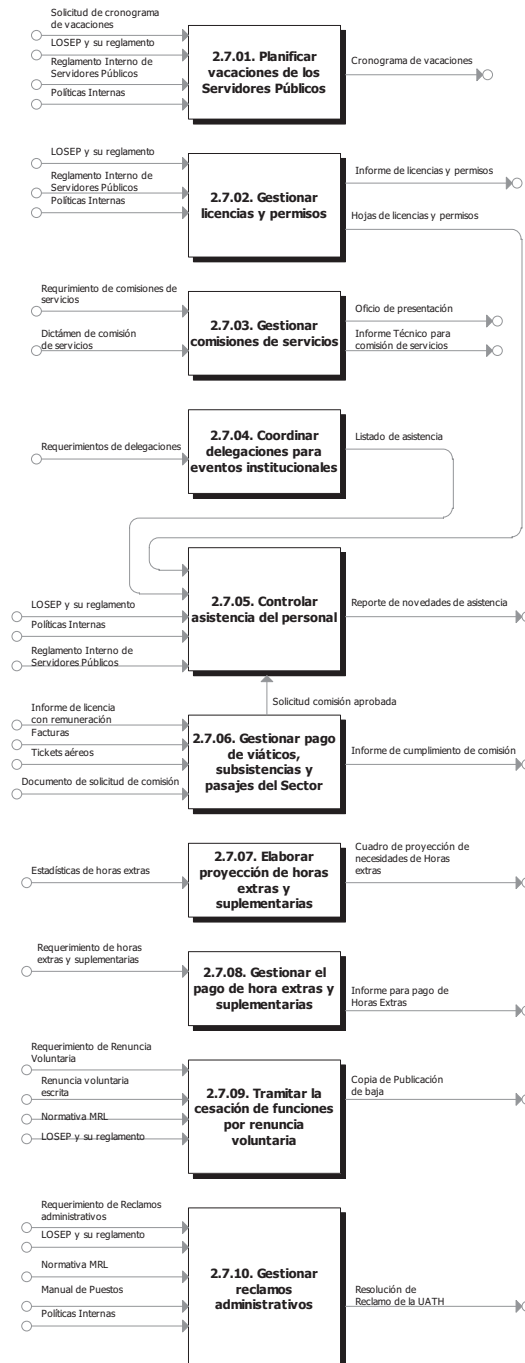
Sancionar las acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente.



2.7. Gestión administrativa y control de personal

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección \2.4. Capacitación y Formación\2.5. Evaluación del desempeño\2.6. Aplicar Régimen Disciplinario\2.7. Gestión administrativa y control de personal	Owner: Analista de RH 2
--	-------------------------

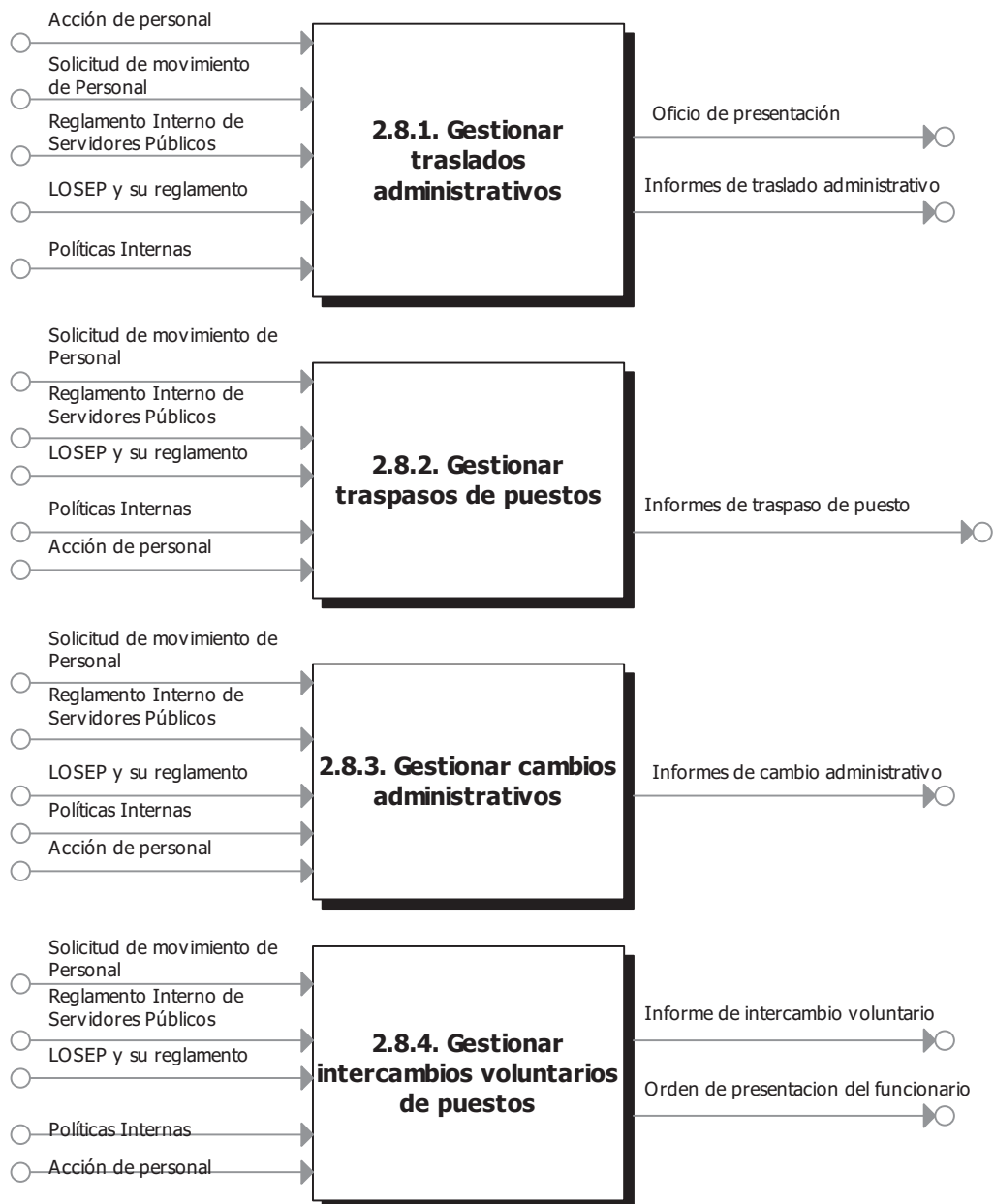
Coordinar la ejecución de procesos que permitan el control y administración diaria de los servidores públicos.



2.8. Movimientos de personal

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección \2.4. Capacitación y Formación\2.5. Evaluación del desempeño\2.6. Aplicar Régimen Disciplinario\2.7. Gestión administrativa y control de personal\2.8. Movimientos de personal	Owner: Analista de RH 2
---	-------------------------

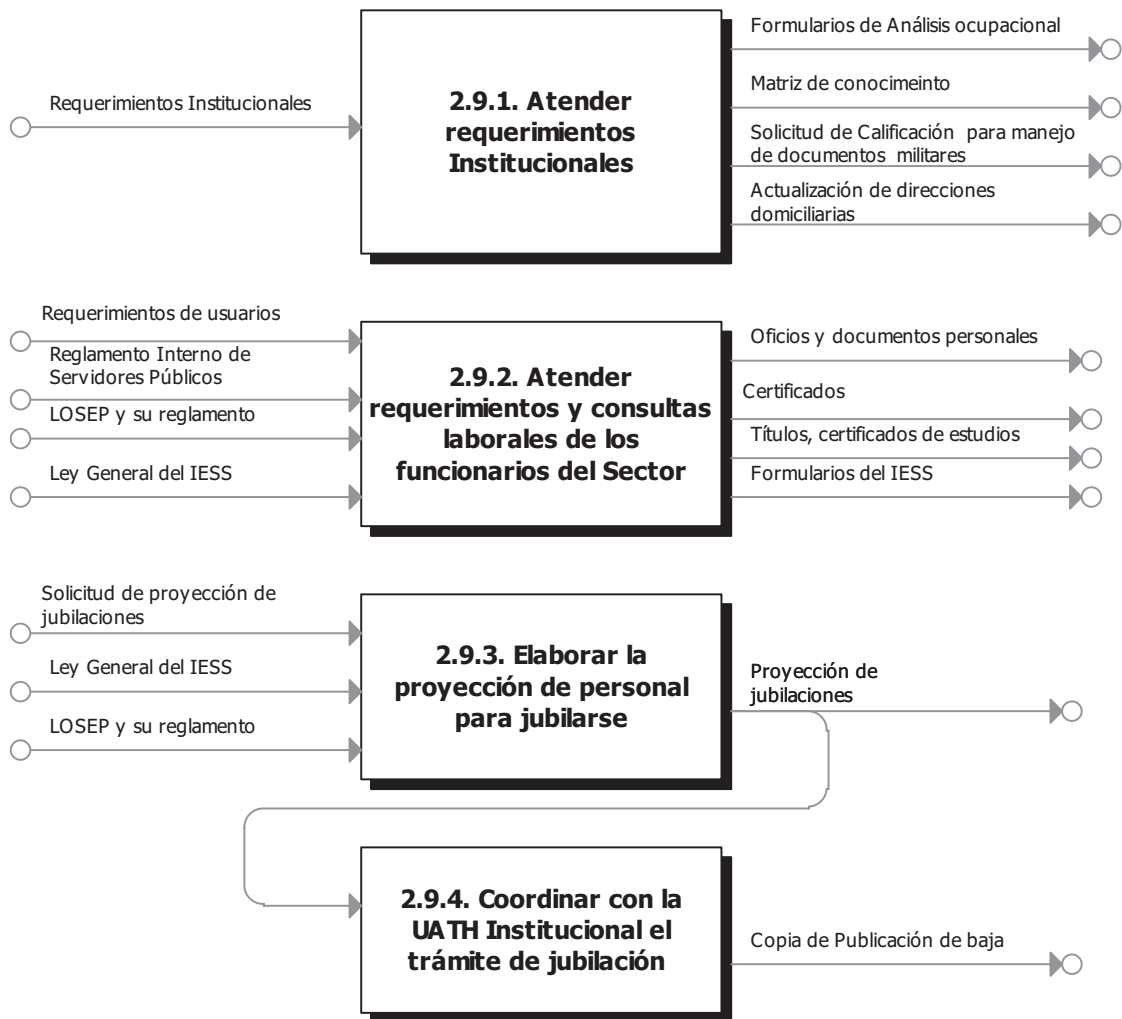
Ejecutar los traslados, traspasos y cambios administrativos de personal de los Repartos del Sector apegado conforme a la normativa vigente.



2.9. Servicio al cliente

\\1. Gestión del Talento Humano (Personal Militar)\2. Gestión del Talento Humano (Servidores Públicos)\2.1. Planificación\2.2. Clasificación de puestos\2.3. Selección \2.4. Capacitación y Formación\2.5. Evaluación del desempeño\2.6. Aplicar Régimen Disciplinario\2.7. Gestión administrativa y control de personal\2.8. Movimientos de personal\2.9. Servicio al cliente	Owner: Analista de RH 2
--	-------------------------

Absolver requerimientos institucionales y de servidores del Sector en lo referente a la gestión del talento humano.



APPENDIX A - Organization unit hierachy

Name	Type	Description
Consejo de reclamos	[Vacio]	
DIGEDO	[Vacio]	
ESMAAR	[Vacio]	
Repartos Sector Comando	[Vacio]	
UATH Institucional	[Vacio]	

UATH Sector Comando	Departamento	<p>Misión:</p> <p>Administramos el talento humano de la Comandancia General mediante la aplicación de la normativa legal vigente asegurando el desarrollo profesional y personal contribuyendo a la dotación de personas profesionales, honestas y leales.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. De acuerdo a su nivel de responsabilidad, velar por la correcta aplicación de la LOSEP y su Reglamento; b. Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal del Sector y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales; c. Estructurar la planificación anual del talento humano del Sector Comando, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia; d. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año al personal del Sector, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos; e. Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos y jefes de Repartos del Sector; f. Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del talento humano; g. Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición en el Sector Comando, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; h. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno. i. Controlar y coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores del Sector Comando con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; j. Evaluar y reportar los indicadores de gestión del talento humano a la UATH Institucional; k. Elaborar las propuestas de descripción, valoración y clasificación de puestos que sean requeridos en el Sector, con enfoque en la gestión competencias laborales; l. Atender reclamos del personal Naval y Civil y sugerir recomendaciones para su bienestar; m. Atender y originar todas las acciones de personal del Sector, como licencias, permisos, viáticos y tramitarlas ante la DIGREH; n. Registrar, tramitar y controlar las licencias y permisos y hojas de pasajes y viáticos del personal de la Comandancia General de Marina; o. Comunicar a la DIGREH, las altas, bajas, deserciones, transbordos, fallecimientos y cualquier otra condición que altere la situación del personal; p. Registrar y controlar la asistencia del personal de Tripulantes y Servidores Públicos de la Plaza de Quito; q. Estructurar y difundir los roles de guardia para el personal militar del Sector Comando; r. Actualizar los Orgánicos de la Comandancia General de Marina; y; s. Coordinar con la unidad de inteligencia naval el adoctrinamiento del personal en procedimientos de recopilación y difusión de información.
USUARIO	[Vacío]	

APPENDIX C - Notes hierarchy

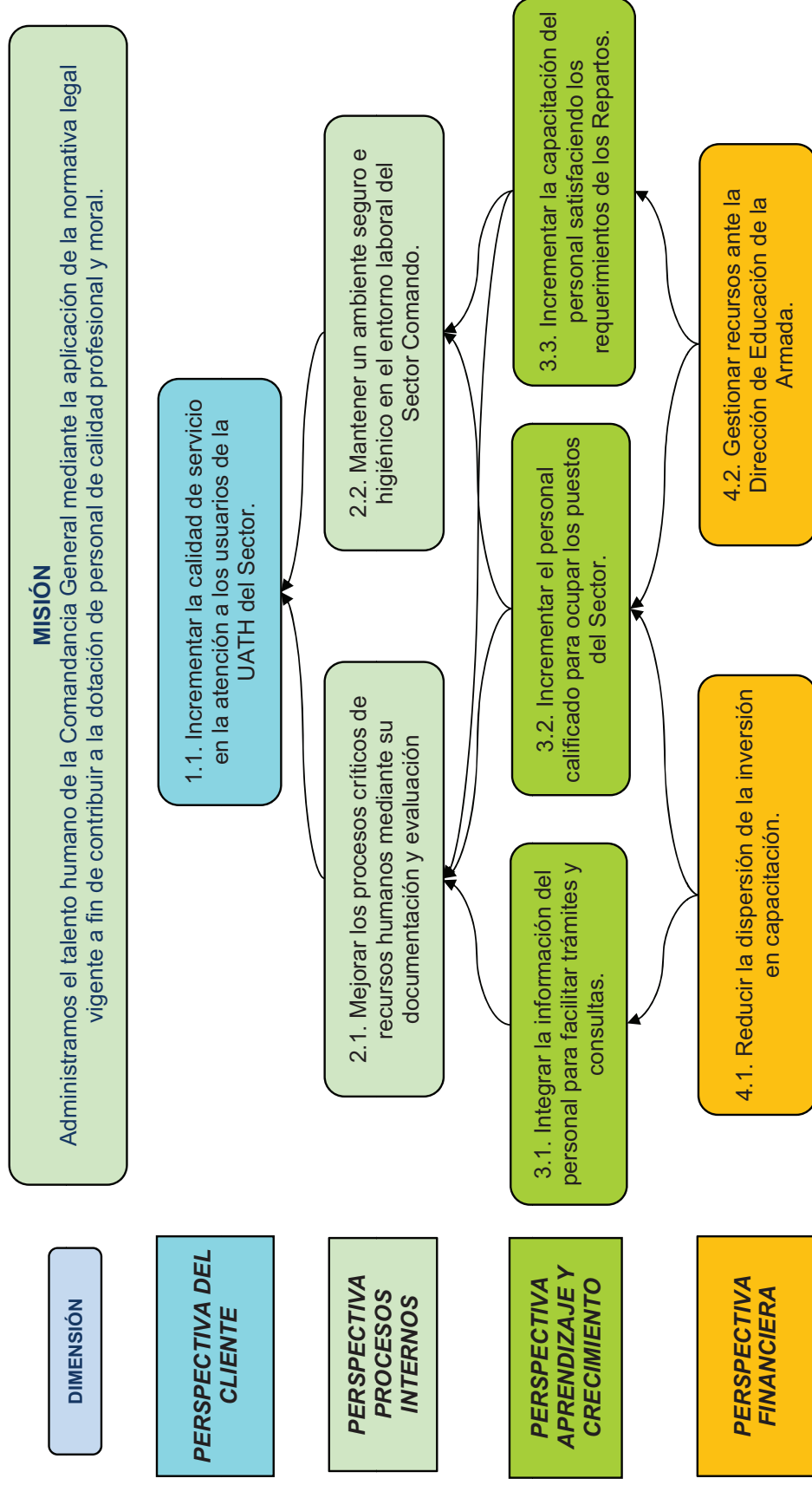
Name	Description
------	-------------

APPENDIX D - Resources hierarchy

Name	Type	Description
Amanuense	Persona	
Analista 3	Persona	
Analista RH 1	Persona	
Analista de RH 1/Analista de RH 2	Persona	
Analista de RH 2	Persona	
Asistente de RH	Persona	
SGOP-AD	Persona	
SGOP-AD/Analista RH1	Persona	
SUBP-AD	Persona	
Secretaria	Persona	

ANEXO F Mapa Estratégico de la UATH del Sector Comando General

MAPA ESTRATEGICO DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO



Autor del proyecto (2012)

ANEXO G Matriz de BSC de la UATH del Sector Comando General

MATRIZ BSC DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

MISION: Administrar el Recurso Humano de la Comandancia General de Marina asegurando el desarrollo profesional y personal que permita el mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia institucional.							
PERSPECTIVA	FACTOR CRITICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	META	INDUCTOR	ACCIONES ESTRATEGICAS
1. CLIENTES	Satisfacción de los usuarios	1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.	$\text{Nº encuestados satisfechos} * 100 / \text{Nº total de encuestados}$	Alcanzar el 61% de satisfacción de los usuarios de la UATH	Atención de calidad a los usuarios	Generar el plan de capacitación para el Sector Comando. Realizar encuesta de satisfacción a los usuarios de la UATH.
		2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de procesos críticos	$\text{Porcentaje de avance en entrega de productos de procesos críticos} * 100 / \text{Porcentaje de avance planificado}$	Entregar el 100% de los productos solicitados por UATH Institucional en el tiempo establecido.	Enfoque de procesos, eficiencia y calidad	Elaborar y emitir el manual de procesos de la UATH
	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	2.2.1. Frecuencia de accidentes	$\text{Nº total de accidentes} / 100000 / \text{Nº total horas-hombre trabajadas}$	Mantener hacia el 0% los accidentes en el personal del Sector.	Capacitar en seguridad industrial y salud ocupacional	Coordinar con la Dirección de Seguridad (DIRSEG) la capacitación en seguridad y salud ocupacional	
2. PROCESOS INTERNOS	Innovación tecnológica	3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días	$\text{Nº de encuestados con respuesta de trámite hasta 5 días} * 100 / \text{Nº total de encuestados}$	Disminuir a 5 días el tiempo de respuesta a trámites del personal.	Generar una base de datos del personal del Sector	Gestionar con el Centro de Tecnología la automatización de Información.
		3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto	$\text{Personas que cumplen el perfil} * 100 / \text{Total plazas efectivas}$	Incrementar al 50% efectiva de personal en los Repartos del Sector.	Realizar movimientos de personal conforme a perfiles profesionales	Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos (DIGREH) los movimientos del personal.
	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año	$\text{Nº de cursos ejecutados} * 100 / \text{Nº de cursos solicitados}$	Superar el 45% de ejecución de cursos planificados en el Sector.	Generar el plan anual de capacitación	Coordinar con los Repartos la ejecución de los cursos.	
3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación del talento humano	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación	4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.	$\text{Porcentaje de dispersión de cursos del año anterior} / \text{Porcentaje de dispersión de cursos actual}$	Reducir en el 10% la dispersión de cursos	Eficiencia en la inversión en capacitación	Asignar cursos de acuerdo al puesto del personal.
		4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.	4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación.	Valor adicional asignado	Alcanzar al menos 47000 USD adicionales al presupuesto inicial.	Definir con los mandos los cursos adicionales para los repartos	Estructurar cursos enfocados a mejorar la atención al cliente interno y externo del Sector Comando
4. FINANCIERA	Presupuesto para capacitación						

Modificado Ríos (2010)

ANEXO H Matriz de Indicadores de la UATH del Sector Comando

MATRIZ DE INDICADORES DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				RECOLECCIÓN DE DATOS				OBTENCIÓN DEL ÍNDICE				SEMAFORO		
NOMBRE	OBJETIVO	META	TIPO	DESTINO	RESPONSABLE	FUENTE DE DATOS	DATOS DE ENTRADA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	FORMULA	Peligro	Presunción	Meta
1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.	Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de la UATH	Alcanzar el 61% de satisfacción de los usuarios de la UATH	Calidad	DIGREH	UATH Sector Comando	Encuesta	Resultados de encuesta, Preguntario No. 1.3	SEMESTRAL	UATH Sector Comando	SEMESTRAL	$\frac{\text{No encuestados satisfechos} * 100}{\text{No total de encuestados}}$	< 51%	51 a 61%	>61%
2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de los procesos críticos	Verificar la eficiencia de los procesos críticos del área de RR.HH.	Entregar el 100% de los productos solicitados por la UATH Institucional en el tiempo establecido.	Eficiencia	DIGREH	UATH del Sector	Documentos de entrega de productos solicitados por la UATH	Entrega de proforma de trasbordos, Plantilla de personal, Plan de capacitación	CUATRI MESTRAL	UATH Sector Comando	CUATRI MESTRAL	$\frac{\text{Porcentaje de avance en entrega de productos de procesos críticos} * 100}{\text{Porcentaje de avance planificado}}$	< 85%	85-99,9%	100%
2.2.1. Frecuencia de accidentes	Determinar la accidentabilidad y sus causas para tomar medidas preventivas	Mantener hacia el 0% los accidentes en el personal del Sector.	Calidad	DIRSEG DIGREH	UATH del Sector	Reportes de Accidentes en los Reportes del Sector Certificados en la UATH	Accidentes en los Reportes del Sector	CUATRI MESTRAL	UATH Sector Comando	CUATRI MESTRAL	$\frac{\text{No total de accidentes} * 100000}{\text{No total horas-hombre trabajadas}}$	>4.43	1.46 a 2.95	0
3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días	Determinar el tiempo de respuesta para atención al usuario	Disminuir a 5 días el tiempo de respuesta a trámites del personal.	Calidad	DIGREH	UATH del Sector	Encuesta	Resultados de encuesta, pregunta 4.5	SEMESTRAL	UATH Sector Comando	SEMESTRAL	$\frac{\text{No de encuestados con respuesta de trámite hasta 5 días} * 100}{\text{No total de encuestados}}$	< 51%	51 a 61%	>61%
3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto	Verificar el número de plaza ocupadas por personal que cumple con el perfil	Incrementar al 50% en la asignación efectiva de personal en los Reportes del Sector.	Eficacia	DIGREH	UATH del Sector	Orgánicos actualizados, Manual de Puestos	Número de plazas ocupadas	SEMESTRAL	UATH Sector Comando	SEMESTRAL	$\frac{\text{Personas que cumplen el perfil} * 100}{\text{Total plazas efectivas}}$	< 39%	39 a 50%	>50%
3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año	Verificar cuantos cursos de capacitación se realizaron en el periodo respecto de los cursos requeridos en el plan.	Superar el 45% de ejecución de cursos planificados en el Sector.	Eficacia	DIGREH	UATH del Sector	Reporte de ejecución de cursos; Requerimientos de cursos	Cursos ejecutados, cursos solicitados	CUATRI MESTRAL	UATH Sector Comando	CUATRI MESTRAL	$\frac{\text{No de cursos ejecutados} * 100}{\text{No de cursos solicitados}}$	< 25%	25 a 45%	>45%
3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación	Determinar el porcentaje de personal del Sector que ha recibido capacitación	Superar el 20% de cobertura de capacitación del personal del Sector.	Eficacia	DIGREH	UATH del Sector	Reporte de ejecución de cursos; Orgánico de los Reportes	Cursos ejecutados; plazas ocupadas	CUATRI MESTRAL	UATH Sector Comando	CUATRI MESTRAL	$\frac{\text{No de personas capacitadas} * 100}{\text{No total de personas en el Sector}}$	< 11%	11 a 20%	>20%
4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.	Verificar la dispersión de recursos asignados para capacitación	Reducir en el 10% la dispersión de cursos	Eficiencia	DIGREH	UATH Sector Comando	Reportes de cursos ejecutados, Orgánicos de los Reportes	Cursos ejecutados; plazas ocupadas	CUATRI MESTRAL	UATH Sector Comando	CUATRI MESTRAL	$\frac{\text{Porcentaje de dispersión de cursos del año anterior} - \text{Porcentaje de dispersión de cursos actual}}$	>61%	61 a 58%	<58%
4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación.	Determinar la asignación presupuestaria adicional para la capacitación del personal del sector	Alcanzar al menos 47000 USD adicionales al presupuesto inicial.	Eficacia	DIGREH	UATH Sector Comando	Reportes de cursos ejecutados	Asignaciones presupuestarias	CUATRI MESTRAL	UATH Sector Comando	CUATRI MESTRAL	$\frac{\text{Valor adicional asignado}}{\text{Presupuesto asignado}}$	<42000	42 a 47000	>47000

Autor del proyecto (2012)

ANEXO I Planes de Acción de la UATH

SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

Id	Nombre de tarea	% completado	Nombres de los recursos	Donde	Duración	Comienzo	Fin	Cómo	Año						
									2010	2011	2012	2013	2014		
1	PLAN DE ACCIÓN DE LA UATH SECTOR COMANDO	27%			546 días	lun 06/09/10	lun 08/10/12								
2	OE 1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	0%			200 días	mar 03/01/12	lun 08/10/12								
3	Generar el plan de capacitación para el Sector Comando.	83%			72 días	lun 09/01/12	mar 17/04/12								
4	Levantar las necesidades de capacitación	100%	Analista de Recursos Humanos	Repartos de Quito	25 días	lun 09/01/12	vie 10/02/12	Formato de necesidades de							
5	Elaborar el plan de capacitación	100%	Analista de Recursos Humanos	UATH	35 días	lun 13/02/12	vie 30/03/12	Formato de requerimiento de							
6	Remitir el plan de capacitación a la Dirección de Educación	0%	Jefe del la UATH	UATH	12 días	lun 02/04/12	mar 17/04/12	Solicitud para aprobación del plan de							
7	Realizar encuesta de satisfacción a los usuarios de la UATH.	100%			42 días	lun 07/05/12	mar 03/07/12								
8	Diseñar la muestra para la encuesta	100%	Analista de procesos	Secretaría General	5 días	lun 07/05/12	vie 11/05/12	Datos del orgánico, especificaciones para encuestas							
9	Diseñar cuestionario para la encuesta	100%	Analista de procesos	Secretaría General	15 días	lun 14/05/12	vie 01/06/12	Definir variables, escala de medición							
10	Aplicar encuesta a usuarios de la UATH	100%	Analista de procesos	Secretaría General	5 días	vie 01/06/12	vie 08/06/12	Entrevista personal							
11	Procesar la información	100%	Analista de procesos	Secretaría General	10 días	lun 11/06/12	vie 22/06/12	Hojas electrónicas de MS Excel							
12	Analizar los resultados	100%	Analista de procesos	Secretaría General	3 días	lun 25/06/12	mié 27/06/12	Gráficos de MS Excel							
13	Proponer mejoras	100%	Analista de procesos	ESNAQI	2 días	lun 02/07/12	mar 03/07/12	Informes, reunión con jefe de la UATH							
14					200 días	mar 03/01/12	lun 08/10/12								
15	OE 2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	0%													
16	Elaborar y emitir el manual de procesos de la UATH	100%			540 días	lun 06/09/10	vie 28/09/12								
17	Levantar información de los procesos para estructurar la UATH	100%	Grupo de procesos Quito	Sala reuniones ESNAQI	75 días	lun 06/09/10	vie 17/12/10	Reuniones de trabajo con involucrados							
18	Elaborar manual de procesos	100%	Grupo de procesos Quito	Sala reuniones ESNAQI	15 días	mar 21/12/10	vie 21/01/11	Ejecución del Software QPR Process Guide							
19	Determinar proceso críticos	100%	Grupo de procesos Quito	Sala reuniones ESNAQI	5 días	lun 24/01/11	vie 28/01/11	Reuniones de trabajo con involucrados							
20	Diseñar indicadores para los procesos críticos	100%	Grupo de procesos Quito	Sala reuniones ESNAQI	5 días	lun 31/01/11	vie 04/02/11	Reuniones de trabajo con involucrados							
21	Implementar los procesos de la UATH	100%	Secretario General	ESNAQI	15 días	lun 19/09/11	vie 07/10/11	Adecuación de oficinas, Disposición del Comando General							
22	Realizar seguimiento a procesos críticos	100%	Analista de procesos	UATH	255 días	lun 10/10/11	vie 28/09/12	Reuniones de trabajo con involucrados							
23					200 días	mar 03/01/12	lun 08/10/12								
24	OE 2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando	0%													
25	Coordinar con la Dirección de Seguridad (DIRSEG) la capacitación en seguridad y salud ocupacional a la DIRSEG	100%			47 días	mar 13/03/12	mié 16/05/12								
26	Solicitar conferencias sobre seguridad y salud ocupacional a la DIRSEG	100%	Analista de Recursos Humanos	ESNAQI	3 días	mar 13/03/12	jue 15/03/12	Solicitud de conferencia							
27	Coordinar la ejecución de conferencias para los Repartos de Quito	100%	Analista de Recursos Humanos	Sala de estar de tripulación	2 días	mar 15/05/12	mié 16/05/12	Solicitud de acceso a sala de estar							
28					200 días	mar 03/01/12	lun 08/10/12								
29	OE 3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	0%													
30	Gestionar con el Centro de Tecnología la automatización de información.	3%			108 días	mié 15/02/12	vie 13/07/12								

ANEXO J Formulario para encuesta de la UATH

ENCUESTA (DIDACTICA)

OBJETIVO: CONOCER LA APRECIACIÓN DE LOS USUARIOS RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL/UNIDAD ADMINISTRADORA DEL TALENTO HUMANO (UATH) DEL SECTOR COMANDO

FAVOR RESPONDA A ESTE CUESTIONARIO DE MANERA SINCERA, HAGA UN CIRCULO EN LA CALIFICACIÓN CORRESPONDIENTE EVALUANDO CADA PREGUNTA EN ESCALA DE 1 A 5, SIENDO:

1. En total desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

FAVOR INDICAR SI ES PERSONAL:

CIVIL

MILITAR

1. ELEMENTOS TANGIBLES

- 1.1 LA UATH CUENTA CON INSTALACIONES MODERNAS Y ATRACTIVAS 1 2 3 4 5
- 1.2 LA UATH CUENTA CON LAS INSTALACIONES Y FACILIDADES QUE HACEN CÓMODO(A) MI PERMANENCIA EN SUS OFICINAS 1 2 3 4 5
- 1.3 LA UATH OFRECE SERVICIOS DE CALIDAD 1 2 3 4 5

2. EMPATÍA

- 2.1 EL PERSONAL DE LA UATH SIEMPRE ESTÁ ATENTO A MIS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES. 1 2 3 4 5
- 2.2 EL PERSONAL DE LA UATH SIEMPRE ES CORDIAL Y SE MUESTRA INTERESADO POR SERVIR A LOS USUARIOS 1 2 3 4 5
- 2.3 EN LA UATH SE PRESTA ATENCIÓN MUY PERSONAL 1 2 3 4 5
- 2.4 EL AMBIENTE QUE HAY EN LA UATH ME HACE SENTIR COMODO(A) 1 2 3 4 5

3. CONFIABILIDAD

- 3.1 SI EL PERSONAL DE LA UATH SE COMPROMETE A HACER ALGO POR MI, LO HARÁ 1 2 3 4 5
- 3.2 LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UATH SON REALIZADOS CORRECTAMENTE DESDE LA PRIMERA VEZ 1 2 3 4 5
- 3.3 CUANDO NECESITO AYUDA O ALGO EN PARTICULAR, SIENTO TODA LA CONFIANZA DE ACUDIR AL PERSONAL DE LA UATH PARA QUE SE HAGA CARGO DE MI ASUNTO 1 2 3 4 5

4. CAPACIDAD DE RESPUESTA

- 4.1 EL PERSONAL DE LA UATH ESTA SIEMPRE DISPUESTO A ATENDERME Y AYUDARME 1 2 3 4 5
- 4.2 SI SE ME PRESENTA UN PROBLEMA O NECESITO AYUDA, EL PERSONAL DE LA UATH ME AYUDARÁ A RESOLVERLO INMEDIATAMENTE. 1 2 3 4 5
- 4.3 SI SOLICITO ALGÚN REQUERIMIENTO A LA UATH ME INFORMARÁN EXACTAMENTE CUANDO ME LO PROPORCIONARÁN Y CUMPLIRÁN CON ELLO 1 2 3 4 5
- 4.4 SI SOLICITO ALGÚN REQUERIMIENTO QUE NO SE ENCUENTRA EN LA UATH, SÉ QUE ME AYUDARÁN A CONSEGUIRLO 1 2 3 4 5
- 4.5 ¿DESPUÉS DE SOLICITAR SU TRÁMITE EN QUÉ TIEMPO RECIBE LA RESPUESTA?
1 A 5 HORAS 1 A 5 DIAS MAS DE 5 DIAS

5. EN CUANTO A SU EXPERIENCIA, CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CREE QUE LA UATH DEBE MEJORAR?

- RAPIDEZ EN EL SERVICIO 1 2 3 4 5
- MAYOR INFORMACIÓN 1 2 3 4 5
- ATENCIÓN PERSONALIZADA 1 2 3 4 5
- OTROS _____

6. COMENTARIOS ADICIONALES

ANEXO K Matriz de despliegue de Objetivos hacia los Procesos

DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS HACIA LOS PROCESOS

PROCESOS DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO		OBJETIVOS ESTATEGICOS DE LA UATH DEL SECTOR							
PROCESOS	SUBPROCESOS	1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación	4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.
GESTION DE PERSONAL MILITAR									
Planificación de Recursos Humanos	Determinar necesidades de plazas orgánicas para Personal militar								
	Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector					X			X
Aplicación de Regimen Disciplinario	Aplicar reglamento de disciplina militar								
	Ejecutar consejos de disciplina militar								
Gestión administrativa y Control de Personal	Planificar vacaciones del personal militar								
	Gestionar licencias y permisos del personal militar	X	X		X				
	Controlar asistencia del personal militar de la Comandancia General								
	Gestionar pago de viáticos, subsistencias, pasajes y mudanzas para el personal militar del Sector	X	X		X				
	Planificar roles de Guardia								
	Coordinar ejecución de roles de guardia								
	Atender requerimientos y consultas del personal militar del Sector	X	X		X				
Movimientos de Personal	Coordinar delegaciones para eventos institucionales								
	Elaborar proforma de trasbordos del personal militar					X			
	Tramitar insubsistencias de trasbordos								
	Ejecutar trasbordos					X			
GESTION DE SERVIDORES PUBLICOS									
Planificación	Determinar necesidades de Recursos Humanos								
	Elaborar propuesta de plantilla orgánica cuantitativa y cualitativa del Sector					X			X
Clasificación de puestos	Analizar inclusión o modificación de puestos								
	Analizar y Describir el puesto								
	Valorar el puesto								
Selección	Solicitar la inclusión o modificación a la UATH Institucional								
	Convocar a concurso de méritos y oposición								
	Calificar méritos de participantes								
	Establecer tribunal de méritos y Oposición								
	Ejecutar Fase de Oposición								
Capacitación y Formación	Solicitar nombramiento provisional								
	Realizar la inducción al nuevo personal								
	Solicitar nombramiento permanente								
	Detectar necesidades de capacitación		X	X			X	X	X
	Elaborar propuesta del plan anual de capacitación			X				X	X
Evaluación del desempeño	Ejecutar plan de capacitación	X	X	X		X	X		
	Evaluar eventos de capacitación			X		X	X	X	
	Evaluar impacto de la capacitación			X				X	
	Planificar y difundir programa de Evaluación del Desempeño								
Aplicar Régimen Disciplinario	Coordinar elaboración del nivel óptimo del Perfil de Desempeño								
	Coordinar la ejecución y análisis de Evaluación del Desempeño					X	X	X	
	Procesar reclamos de la Evaluación de Desempeño	X	X		X				
	Aplicar plan de acción y de incentivos								
Gestión administrativa y control de personal	Aplicar reglamento de Faltas y sanciones								
	Tramitar Sumarios Administrativos	X	X		X				
	Planificar vacaciones de los Servidores Públicos								
	Gestionar licencias y permisos	X	X		X				
	Gestionar comisiones de servicios	X	X						
	Coordinar delegaciones para eventos institucionales								
Gestión administrativa y control de personal	Controlar asistencia del personal				X				
	Gestionar pago de viáticos, subsistencias y pasajes del Sector	X	X		X				
	Elaborar proyección de horas extras y suplementarias								

	Gestionar el pago de hora extras y suplementarias								
	Tramitar la cesación de funciones por renuncia voluntaria	X	X		X				
	Gestionar reclamos administrativos		X						
Movimientos de personal	Gestionar traslados administrativos					X			
	Gestionar traspasos de puestos					X			
	Gestionar cambios administrativos					X			
	Gestionar intercambios voluntarios de puestos								
Servicio al cliente	Atender requerimientos Institucionales	X			X				
	Atender requerimientos y consultas laborales de los funcionarios del Sector	X	X		X				
	Elaborar la proyección de personal para jubilarse								
	Coordinar con la UATH Institucional el trámite de jubilación	X	X		X				
Seguridad y salud ocupacional	Identificación situaciones de peligro				X				
	Seguridad	X	X		X				
	Salud ocupacional	X	X		X				

Modificado Ríos (2010)

ANEXO L Matriz de correlación

MATRIZ DE CORRELACIÓN

		OBJETIVOS DE LA UATH								FACTORES INSTITUCIONALES				Impacto total por proceso (ITPP)		
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	TOTAL	%	
		1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación	4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.	Influencia en la satisfacción del cliente	Influencia en la calidad del servicio	Cumplimiento de requisitos de ley	Personal competente			
VALORACIÓN: ALTO: 10 MEDIO: 5 BAJO: 1																
SUBPROCESOS	1	Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	5	10	1	1	10	1	5	5	1	5	10	1	625000,00	41,4%
	2	Gestionar licencias y permisos del personal militar	5	5	1	5	1	1	1	1	10	10	10	1	125000,00	8,3%
	3	Gestionar pago de viáticos, subsistencias, pasajes y mudanzas para el personal militar del Sector	5	5	1	5	1	1	1	1	10	10	10	1	125000,00	8,3%
	4	Atender requerimientos y consultas del personal militar del Sector	10	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	1	10000,00	0,7%
	5	Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	10	1	5	1	10	5	1	1	1	5	10	5	625000,00	41,4%
	6	Ejecutar trasbordos	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	10	1	250,00	0,0%
															1510250,00	100,0%
	1	Elaborar propuesta de plantilla orgánica cuantitativa y cualitativa del Sector	10	5	1	1	10	5	5	5	5	10	10	10	312500000,00	7,9%
	2	Detectar necesidades de capacitación	5	5	1	1	10	10	10	5	10	10	10	10	1250000000,00	31,8%
	3	Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	5	5	10	1	5	10	10	1	10	10	10	10	1250000000,00	31,8%
	4	Ejecutar plan de capacitación	10	10	10	1	10	10	1	1	10	10	10	10	1000000000,00	25,4%
	5	Evaluar eventos de capacitación	5	10	5	1	5	5	10	1	5	5	10	5	78125000,00	2,0%
	6	Evaluar impacto de la capacitación	10	5	5	1	10	5	10	1	5	10	1	5	31250000,00	0,8%
	7	Coordinar la ejecución y análisis de Evaluación del Desempeño	5	1	1	1	10	5	1	1	10	10	10	10	2500000,00	0,1%
	8	Procesar reclamos de la Evaluación de Desempeño	5	1	1	1	5	1	1	1	10	5	10	5	62500,00	0,0%
	9	Tramitar Sumarios Administrativos	5	5	1	5	5	1	1	1	10	10	10	5	3125000,00	0,1%
	10	Gestionar licencias y permisos	5	5	1	5	1	1	1	1	10	10	10	5	625000,00	0,0%
	11	Gestionar comisiones de servicios	5	5	1	1	1	1	1	1	10	10	10	5	125000,00	0,0%
	12	Controlar asistencia del personal	1	5	1	5	1	1	1	1	5	1	10	1	1250,00	0,0%
	13	Gestionar pago de viáticos, subsistencias y pasajes del Sector	5	5	1	5	1	1	1	1	10	10	10	5	625000,00	0,0%
	14	Tramitar la cesación de funciones por renuncia voluntaria	5	5	1	5	1	1	1	1	10	10	10	5	625000,00	0,0%
	15	Gestionar reclamos administrativos	5	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	5	25000,00	0,0%
	16	Gestionar traslados administrativos	5	1	1	1	5	1	1	1	10	10	10	5	125000,00	0,0%
	17	Gestionar traspasos de puestos	5	1	1	1	5	1	1	1	10	5	5	5	31250,00	0,0%
18	Gestionar cambios administrativos	5	1	1	1	5	1	1	1	10	5	5	5	31250,00	0,0%	
19	Gestionar intercambios voluntarios de puestos	5	1	1	1	5	1	1	1	10	5	10	5	62500,00	0,0%	
20	Atender requerimientos Institucionales	10	1	1	1	1	1	1	1	5	10	5	10	25000,00	0,0%	
21	Atender requerimientos y consultas laborales de los funcionarios del Sector	10	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	10	100000,00	0,0%	
22	Coordinar con la UATH Institucional el trámite de jubilación	10	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	10	100000,00	0,0%	
23	Seguridad	5	10	10	1	1	1	1	1	10	5	10	5	1250000,00	0,0%	
24	Salud ocupacional	5	10	10	1	1	1	1	1	10	5	10	5	1250000,00	0,0%	
														TOTAL	3932563750,00	100,0%

ANEXO M Cuadro de mando por proceso

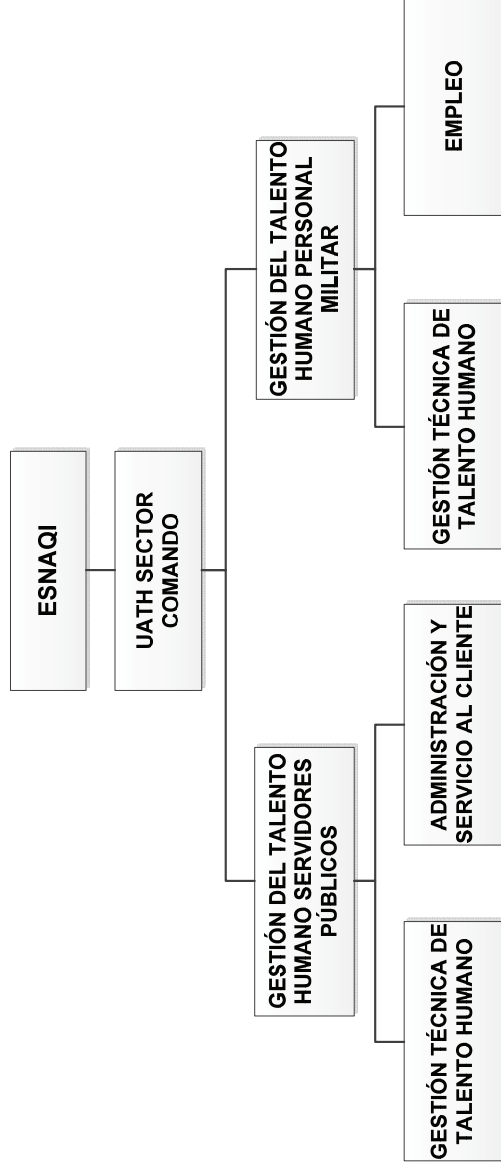
CUADRO DE MANDO POR PROCESO

PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICA (del producto)	OBJETIVO PROCESO (PRODUCTO+CARACTERÍSTICA)	INDICADOR	INDICE (fórmula de cálculo)	RESULTADOS	META	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
Elaborar propuesta de plantilla orgánica para personal militar del Sector	Plantilla orgánica del personal militar	Oportuna	Elaborar la Propuesta de Proforma Orgánica del Sector (Plantilla Cuantitativa y Cualitativa), de acuerdo a requerimientos y necesidades de personal militar de las Direcciones o Unidades, cumpliendo con normativas vigentes.	Porcentaje de avance en la entrega de la plantilla del personal militar	% de avance en entrega de plantilla del personal militar / % avance planificado	67,0%	Entregar hasta diciembre 2012 la plantilla orgánica.	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector. 4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.
Elaborar proforma de trasbordos del personal militar	Proforma de trasbordos del personal militar	Oportuna	Elaborar oportunamente la proforma de trasbordos del personal militar considerando las competencias requeridas para los puestos.	Porcentaje de avance en la entrega de proforma de trasbordos	% de avance en entrega de proforma de trasbordos / % avance planificado	100,0%	Entregar hasta mayo 2012 la proforma de pases.	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.
Detectar necesidades de capacitación	Formulario de necesidades de capacitación	Oportuna	Obtener oportunamente las necesidades de capacitación.	Porcentaje de avance en la entrega de necesidades de capacitación	% de avance en entrega de necesidades de capacitación / % avance planificado	100,0%	Levantar las necesidades de capacitación hasta marzo 2012.	2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación 2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando. 3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos. 4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación 4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.
Elaborar propuesta del plan anual de capacitación	Formato ARE para cursos en el país y el exterior	Oportuna	Elaborar oportunamente la propuesta del plan de capacitación .	Porcentaje de avance en la entrega del plan de capacitación	% de avance en entrega de plan de capacitación / % avance planificado	100,0%	Entregar el plan de capacitación del Sector hasta abril 2012.	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando. 4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación 4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.
Ejecutar plan de capacitación	Reporte de ejecución de plan de capacitación	Inductor de mejora	Ejecutar los cursos planificados oportunamente	Porcentaje de cursos ejecutados al año	# Cursos ejecutados/# cursos solicitados	22,8%	Superar el 45% de ejecución de cursos planificados en el Sector.	1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector. 2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación 2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando. 3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector. 3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.

Modificado Ríos (2010)

ANEXO N Estructura Organizacional de la UATH

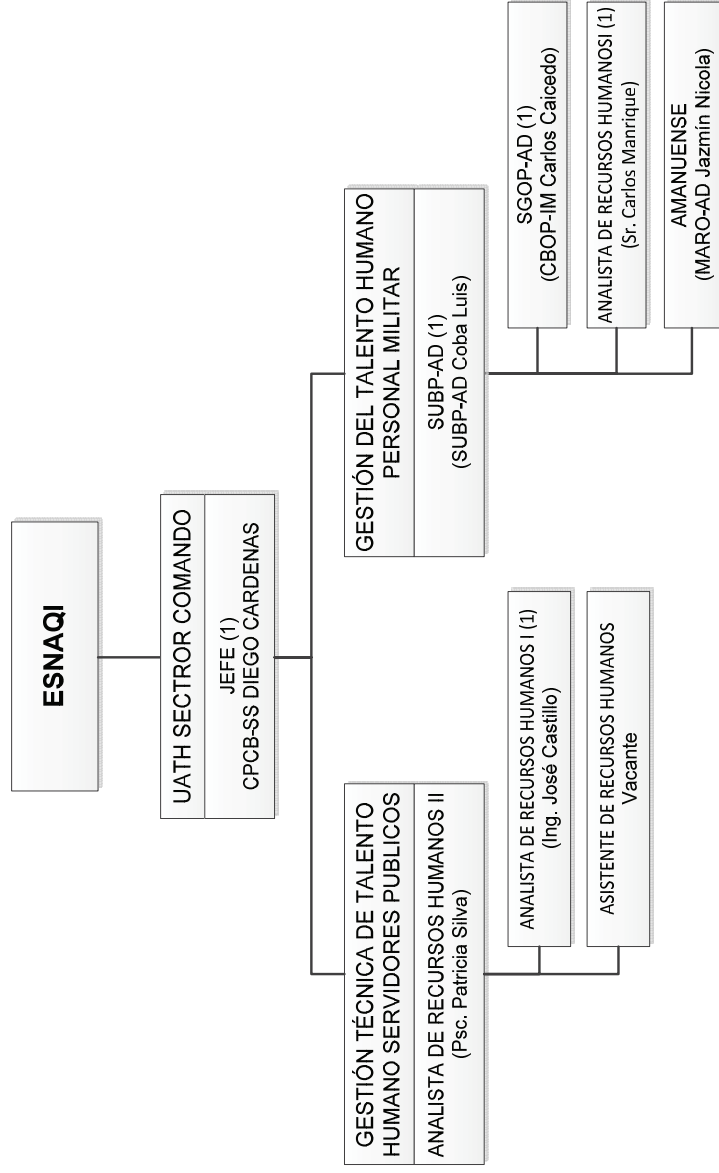
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UATH DEL SECTOR



Autor del proyecto (2012)

ANEXO O Organigrama Posicional de la UATH

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA UATH DEL SECTOR



Autor del proyecto (2012)

ANEXO P Datos de cursos para el Sector Comando

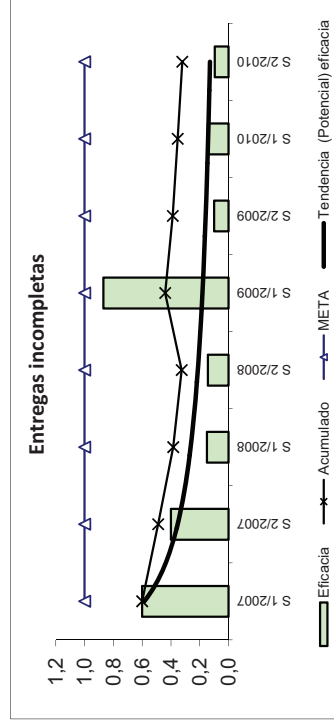
ANEXO Q Formato para el seguimiento de indicadores

FORMATO PARA SEGUIMIENTO DE INDICADORES

FICHA DE INDICADOR	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Disminuir las entregas no conformes en un 2% durante el segundo semestre del año mediante entregas completas y cumplimiento de requisitos en el despacho
CÓDIGO:	IEA-P03 EFICACIA: <input type="checkbox"/>
OBJETIVO ESTRATEGICO DEL PEI AL CUAL SE ALINEA:	EFICIENCIA: <input checked="" type="checkbox"/>
PROCESO:	Gestión de Operaciones

MEDICIÓN	
INDICADOR	Entregas incompletas 2%
ÍNDICE	Entregas conformes x 100 Total de entregas Menos del 1%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Director Operaciones
TENDENCIA	Creciente <input type="checkbox"/> Estable <input type="checkbox"/> Decreciente <input checked="" type="checkbox"/> Jefe despachos
FUENTE DE DATOS	Remisión de productos y observaciones en el manifiesto de carga del transportador Semestral
	Anual

SEMAFORIZACIÓN	
>= 0%	< 90%
>= 90%	< 91%
>= 91%	< 95%
>= 95%	Adelante



Modificado Ríos (2010)

Período	SEGUIMIENTO			Acumulado Promedio
	Total entrega	Entrega conforme	Resultado	
S 1/2007	20	12	0,6	0,6
S 2/2007	25	10	0,4	0,5
S 1/2008	20	3	0,2	0,4
S 2/2008	21	3	0,1	0,3
S 1/2009	23	20	0,9	0,4
S 2/2009	20	2	0,1	0,4
S 1/2010	21	3	0,1	0,4
S 2/2010	21	2	0,1	0,3

**ANEXO R Ponderación de las perspectivas del BSC de la UATH del Sector
Comando General**

PONDERACION DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC DE LA UATH

PONDERACION DE LOS FACTORES CRÍTICOS

	Satisfacción de los usuarios	Eficiencia del talento humano	Calidad en el entorno laboral	Innovación tecnológica	Capacitación del talento humano	Presupuesto para capacitación	TOTAL	%
Satisfacción de los usuarios	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	8,00	24%
Eficiencia del Talento humano	1,0		1,0	1,0	1,0	0,5	4,50	14%
Calidad en el entorno laboral	0,5	1,0		1,0	1,0	1,0	4,50	14%
Innovación tecnológica	0,5	1,0	1,0		0,5	0,5	3,50	11%
Capacitación del talento humano	1,0	1,0	1,0	2,0		1,0	6,00	18%
Presupuesto para capacitación	0,5	2,0	1,0	2,0	1,0		6,50	20%
TOTAL							33,00	100%

Valbración:

Muy importante: 2

Igualmente importante: 1

Menos importante: 0,5

PONDERACION DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTOR CRÍTICO		PERSPECTIVA
			%	
1	1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	Satisfacción de los usuarios	24%	1. CLIENTES 24%
2	2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	Eficiencia del Talento humano	14%	2. PROCESOS INTERNOS 27%
3	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	Calidad en el entorno laboral	14%	
4	3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	Innovación tecnológica	11%	3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 29%
5	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	Capacitación del talento humano	18%	
6	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.			
7	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación	Presupuesto para capacitación	20%	4. FINANCIERA 20%
8	4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.			
TOTAL		TOTAL	100%	100%

Autor del proyecto (2012)

ANEXO S Resultados del BSC de la UATH del Sector Comando General

RESULTADOS DEL BALANCED SCORECARD DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FRECUENCIA	FORMULA	META	Peligro	Precaución	Meta	RESULTADO	Pond. Ind.	Resul. Obj.	Pond. Obj.	Resul. Persp.	Pond. Persp.	TOTAL UATH
1. CLIENTES	1.1. Incrementar la calidad de servicio en la atención a los usuarios de la UATH del Sector.	1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.	SEMESTRAL	Nº encuestados satisfechos * 100 /Nº total de encuestados	Alcanzar el 61% de satisfacción de los usuarios de la UATH	< 51%	51 a 61%	>61%	60,20%	100%	60,2%	100%	60,2%	24,2%	
		2.1. Mejorar los procesos críticos de recursos humanos mediante su documentación y evaluación	CUATRI MESTRAL	Porcentaje de avance en entrega de productos de procesos críticos *100 / Porcentaje de avance planificado	Entregar el 100% de los productos solicitados por la UATH Institucional en el tiempo establecido.	< 85%	85- 99,9%	100%	77,96%	100%	77,96%	50%	55,6%	27,3%	
2. PROCESOS INTERNOS	2.2. Mantener un ambiente seguro e higiénico en el entorno laboral del Sector Comando.	2.2.1. Frecuencia de accidentes	CUATRI MESTRAL	Nº total de accidentes * 1000000/Nº total horas-hombre trabajadas	Mantener hacia el 0% los accidentes en el personal del Sector.	>4,43	1,48 a 2,95	0	1,48	100%	33,3%	50%			
		3.1. Integrar la información del personal para facilitar trámites y consultas.	SEMESTRAL	Nº de encuestados con respuesta de trámite hasta 5 días *100 /Nº total de encuestados	Disminuir a 5 días el tiempo de respuesta a trámites del personal.	< 51%	51 a 61%	>61%	73,60%	100%	73,6%	33%			
3. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3.2. Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.	3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto	SEMESTRAL	Personas que cumplen el perfil * 100 /Total plazas efectivas	Incrementar al 50% en la asignación efectiva de personal en los Repartos del Sector.	<39%	39 a 50%	>50%	32,38%	100%	32,4%	33%	41,2%	28,8%	
		3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.	CUATRI MESTRAL	Nº de cursos ejecutados *100/ Nº de cursos solicitados	Superar el 45% de ejecución de cursos planificados en el Sector.	<25%	25 a 45%	>45%	22,80%	50%					
4. FINANCIERA	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación	4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.	CUATRI MESTRAL	Nº de personas capacitadas * 100/Nº total de personas en el Sector.	Superar el 20% de cobertura de capacitación de personal del Sector.	<11%	11 a 20%	>20%	14,70%	100%	18,8%	33%			
		4.2. Gestionar recursos ante la Dirección de Educación de la Armada.	CUATRI MESTRAL	Porcentaje de dispersión de cursos del año anterior- Porcentaje de dispersión de cursos actual	Reducir en el 10% la dispersión de cursos	>61%	61 a 59%	<59%	66,00%	100%	66,0%	50%	66,9%	19,7%	
			CUATRI MESTRAL	Valor adicional asignado	Alcanzar al menos 47000 USD adicionales al presupuesto inicial.	< 42000	42 a 47000	>47000	31902,00	100%	67,9%	50%			

**ANEXO T Seguimiento de los indicadores de la UATH del Sector Comando
General**

3.2.1. PORCENTAJE DE PERSONAS QUE CUMPLEN CON EL PERFIL DEL PUESTO

FICHA DE INDICADOR	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Verificar el número de plaza ocupadas por personal que cumple con el perfil
CÓDIGO:	3.2.1 <input type="checkbox"/> EFICIENCIA: <input type="checkbox"/> EFICACIA: <input checked="" type="checkbox"/>
OBJETIVO ESTRATEGICO AL CUAL SE ALINEA:	3.2 Incrementar el personal calificado para ocupar los puestos del Sector.
PROCESO:	
MEDICIÓN	
INDICADOR	Porcentaje de personas que cumple con el perfil del puesto LINEA BASE 39%
ÍNDICE	Personas que cumplen el perfil x 100 Total plazas efectivas META 50%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Estable <input type="checkbox"/> Decreciente <input type="checkbox"/>
TENDENCIA	<input checked="" type="checkbox"/> Creciente <input type="checkbox"/> Estable <input type="checkbox"/> Decreciente <input type="checkbox"/>
FUENTE DE DATOS	Orgánicos actualizados Trasbordos de personal militar Informes de traslados y trasasos administrativos
RESPONSABLE DEL PROCESO/META	Jefe de la UATH del Sector Comando
RESPONSABLE DEL INDICADOR	UATH del Sector Comando
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Semestral
SEMAFORIZACIÓN	
ROJO	< 39%
AMARILLO	39,0%
VERDE	50,0%
AZUL (optativo)	>50%

SEGUIMIENTO			
Período	EFFECTIVOS	CUMPLEN PERFIL	Promedio Sectorial
P Abr-11	358	135	0,377
P Sep-11	347	110	0,317
P Feb-12	354	116	0,328
P Ago-12	372	119	0,324
		Promedio	32,38%

Perfil real - Plazas efectivas

Series2 — Series4 — Series1 — Tendencia (Potencial) eficacia

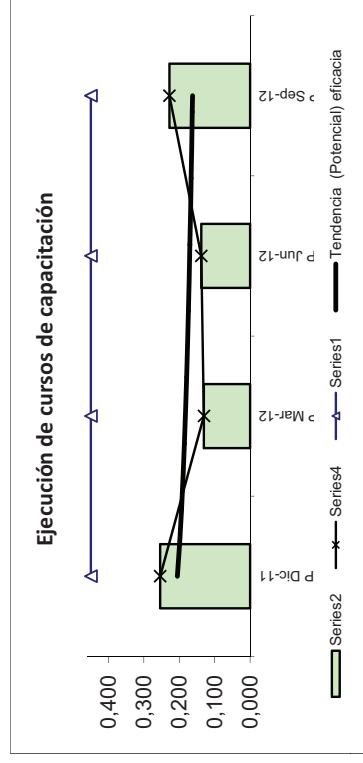
Autor del proyecto (2012)

3.3.1. PORCENTAJE DE CURSOS EJECUTADOS AL AÑO

FICHA DE INDICADOR			
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Verificar cuantos cursos de capacitación se realizaron en el periodo respecto de los cursos requeridos en el plan.		
CÓDIGO:	3.3.1	EFICACIA:	<input checked="" type="checkbox"/>
OBJETIVO ESTRATEGICO AL CUAL SE ALINEA:	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos.		
PROCESO:			

MEDICION			
INDICADOR	3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año	LINEA BASE	25%
ÍNDICE	No. Cursos ejecutados x 100 No. Cursos solicitados	META	45%
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/>	RESPONSABLE DEL PROCESO/META	Jefe de la UATH del Sector Comando
TENDENCIA	Otro: <input checked="" type="checkbox"/> Creciente <input type="checkbox"/> Estable <input type="checkbox"/> Decreciente <input type="checkbox"/>	RESPONSABLE DEL INDICADOR	UATH del Sector Comando
FUENTE DE DATOS	Reporte de ejecución de cursos Requerimientos de cursos	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Cuatrimestral
		FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Cuatrimestral

SEMAFORIZACIÓN			
ROJO	< 25%	AMARILLO	25,0% 45,0%
		VERDE	>45%
			AZUL (optativo)



SEGUIMIENTO			
Período	Cursos Planificado	Cursos Ejecutados	Resultado Acumulado
P Dic-11	59	15	0,254
P Mar-12	23	3	0,130
P Jun-12	35	5	0,138
P Sep-12	21	10	0,228
	Avance total	18	22,8%

Autor del proyecto (2012)

3.3.2. PORCENTAJE DE COBERTURA DE CAPACITACIÓN

FICHA DE INDICADOR	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Determinar el porcentaje de personal del Sector que ha recibido capacitación
CÓDIGO:	3.3.2. EFICIENCIA: <input type="checkbox"/> EFICACIA: <input checked="" type="checkbox"/>
OBJETIVO ESTRATEGICO AL CUAL SE ALINEA:	3.3. Incrementar la capacitación del personal satisfaciendo los requerimientos de los Repartos. de los Repartos.
PROCESO:	
MEDICIÓN	
INDICADOR	Cobertura de capacitación
ÍNDICE	LINEA BASE 11% META 20%
UNIDAD DE MEDIDA	No. Personas capacitadas x 100 No. Total de personas en el Sector
TENDENCIA	RESPONSABLE DEL PROCESO/META Jefe de la UATH del Sector Comando FRECUENCIA DE MEDICIÓN UATH del Sector Comando FRECUENCIA DE ANÁLISIS Cuatrimestral Cuatrimestral
FUENTE DE DATOS	Reporte de cursos ejecutados Orgánico de los Repartos
SEMAFORIZACIÓN	
< 11%	ROJO
11,0%	AMARILLO
20,0%	VERDE
>20%	AZUL (optativo)

SEGUIMIENTO				
Período	Personal del Sector	Personal Capacitado	Resultado	Acumulado Promedio
P Dic-11	347	31	0,089	0,089
P Mar-12	354	13	0,037	0,037
P Jun-12	354	21	0,059	0,096
P Sep-12	372	19	0,051	0,147
	Avance total	53		14,7%

Ejecución de cursos de capacitación

Series2 (Barra Verde)

Series1 (Línea Negra)

Series4 (Línea Azul)

Tendencia (Potencial) eficacia (Línea Roja)

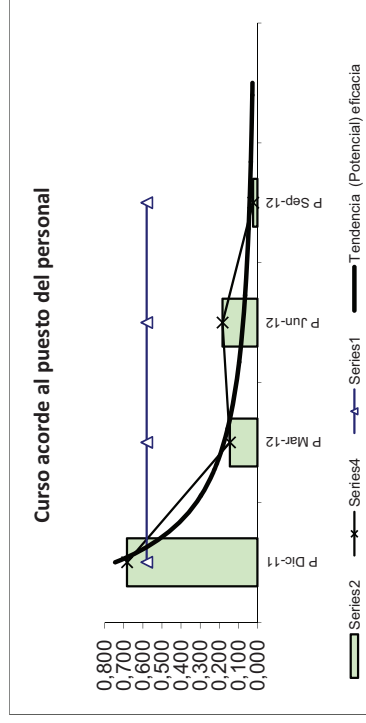
Autor del proyecto (2012)

4.1.1. PORCENTAJE DE DISPERSIÓN DE CURSOS

FICHA DE INDICADOR	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Verificar la dispersión de recursos asignados para capacitación
CÓDIGO:	4.1.1
OBJETIVO ESTRATEGICO AL CUAL SE ALINEA:	4.1. Reducir la dispersión de la inversión en capacitación
EFICIENCIA:	<input checked="" type="checkbox"/>
EFICACIA:	<input type="checkbox"/>
PROCESO:	

MEDICIÓN	
INDICADOR	Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.
ÍNDICE	Porcentaje de dispersión de cursos del año anterior- Porcentaje de dispersión de cursos actual
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/>
TENDENCIA	Otro: <input type="checkbox"/> Estable <input type="checkbox"/> Decreciente <input checked="" type="checkbox"/>
FUENTE DE DATOS	Reporte de cursos ejecutados Orgánico de los Repartos
LINEA BASE	68%
META	58%
RESPONSABLE DEL PROCESO/META	Jefe de la UATH del Sector Comando
RESPONSABLE DEL INDICADOR	UATH del Sector Comando
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Cuatrimstral
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Cuatrimstral

SEMAFORIZACIÓN	
ROJO	> 61%
AMARILLO	61,00%
VERDE	58%
AZUL (optativo)	<58%

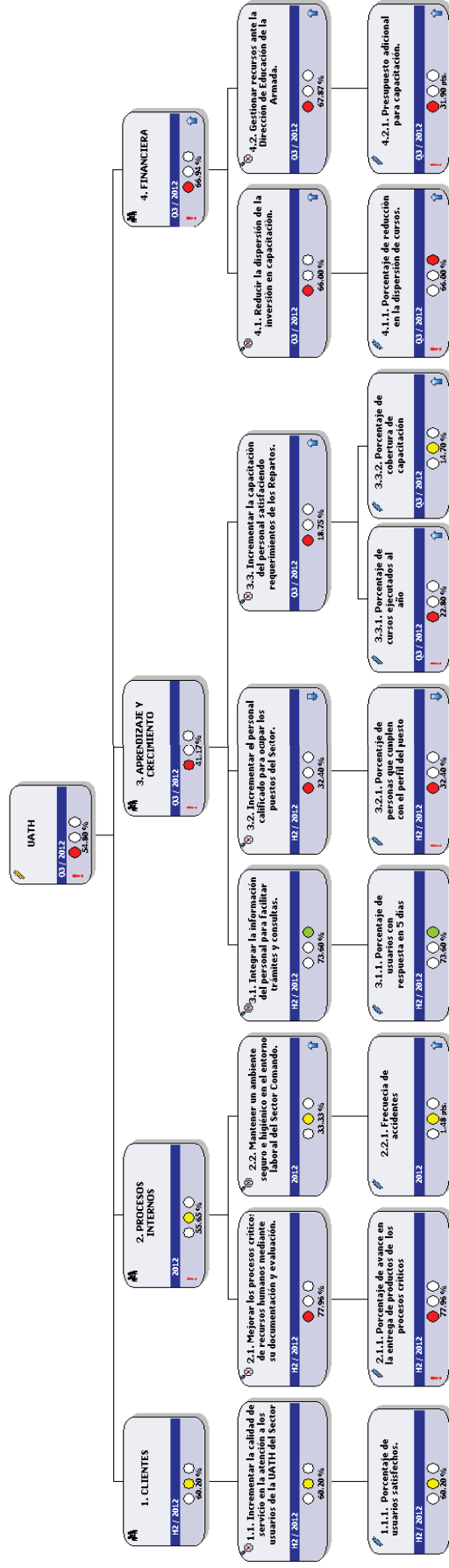


Período	SEGUIMIENTO		Acumulado
	Asistentes a Cursos	Asistentes afines al curso	
P Dic-11	41	28	0,683
P Mar-12	13	7	0,538
P Jun-12	21	10	0,500
P Sep-12	19	18	0,660
		Avance Total	66,0%
			2,3%

Autor del proyecto (2012)

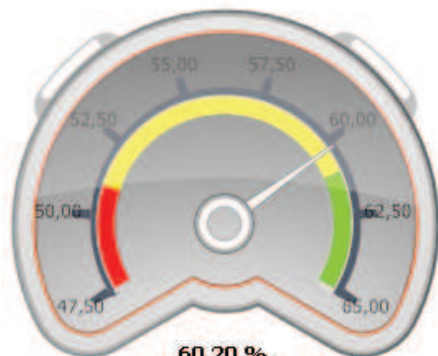
ANEXO U BSC de la UATH del Sector Comando en el QPR

BSC – QPR DE LA UATH DEL SECTOR COMANDO



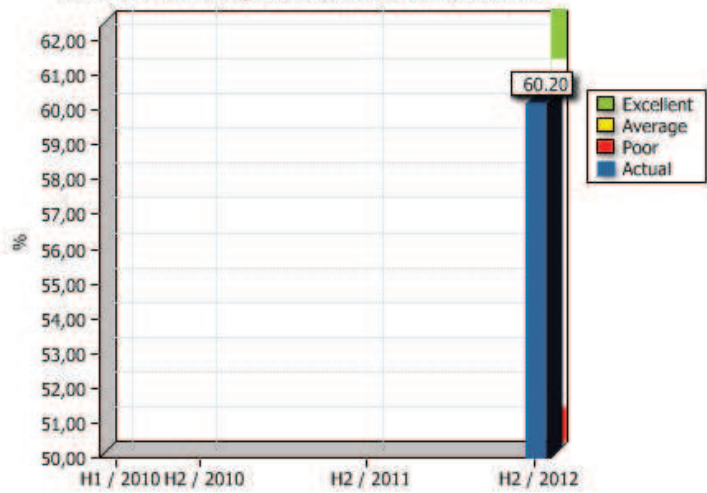
Autor del proyecto (2012)

ANEXO V Reportes QPR para el BSC de la UATH del Sector Comando

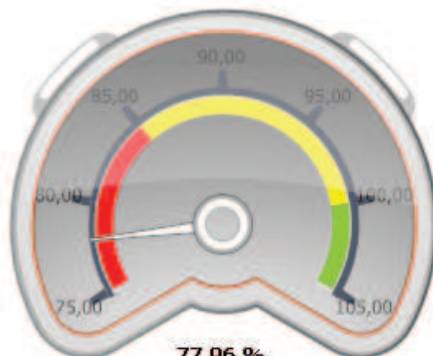


60.20 %
1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.
H2 / 2012

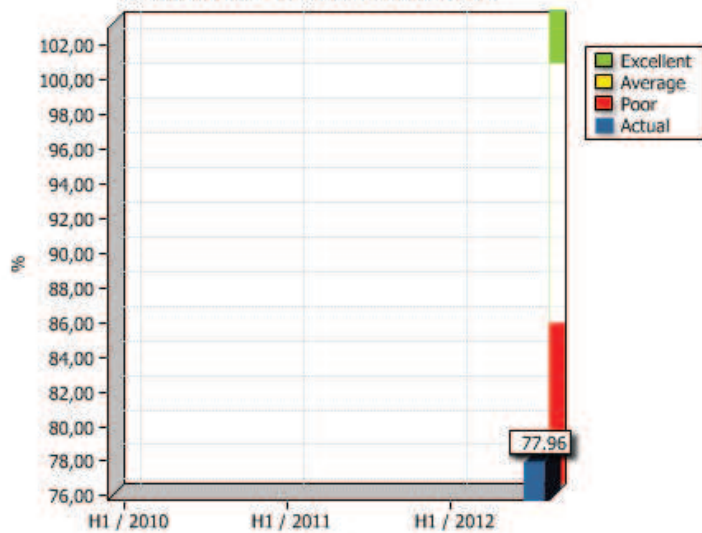
1.1.1. Porcentaje de usuarios satisfechos.



2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de los procesos críticos



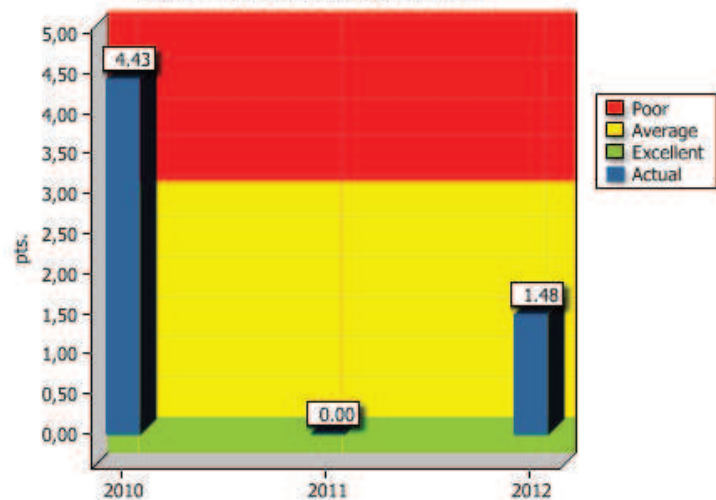
77.96 %
2.1.1. Porcentaje de avance en la entrega de productos de los procesos críticos
H2 / 2012



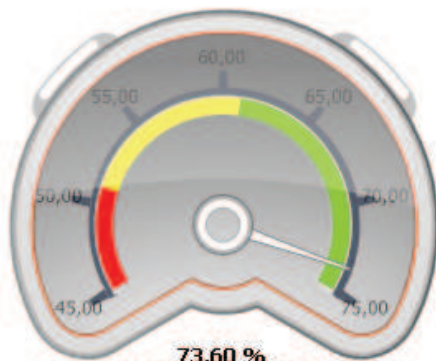
2.2.1. Frecuencia de accidentes



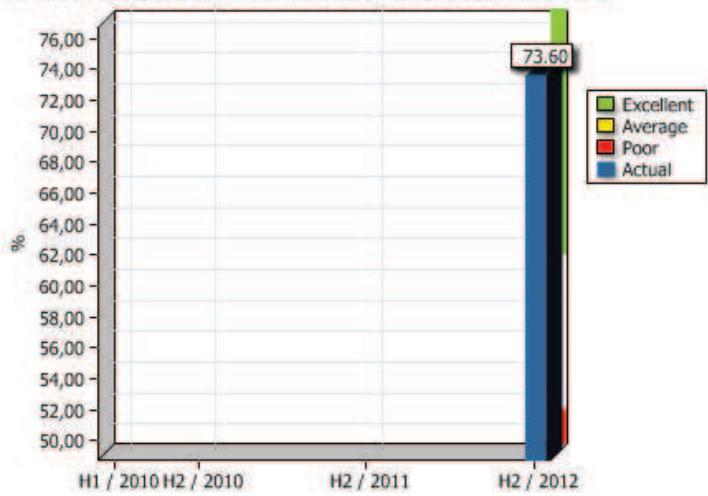
1.48 pts.
2.2.1. Frecuencia de accidentes
2012



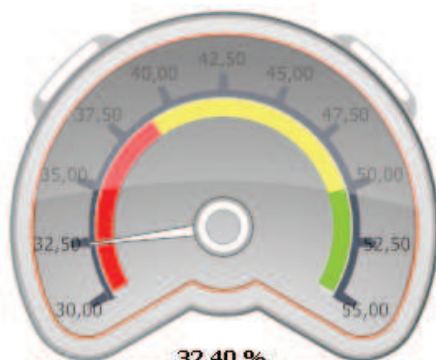
3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días



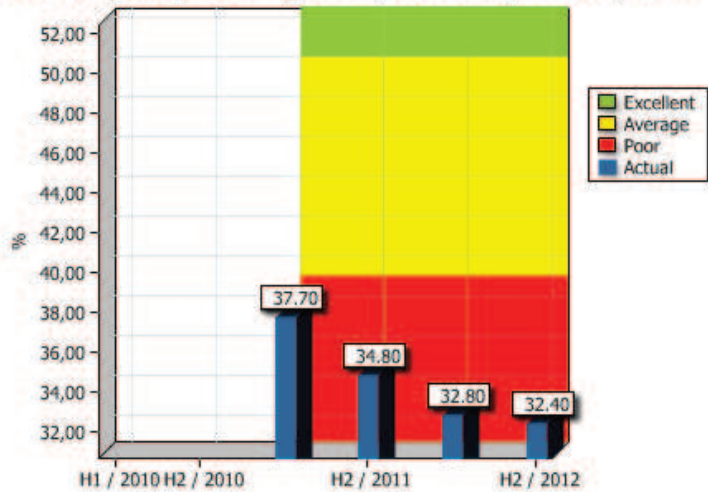
73.60 %
3.1.1. Porcentaje de usuarios con respuesta en 5 días
H2 / 2012



.. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto



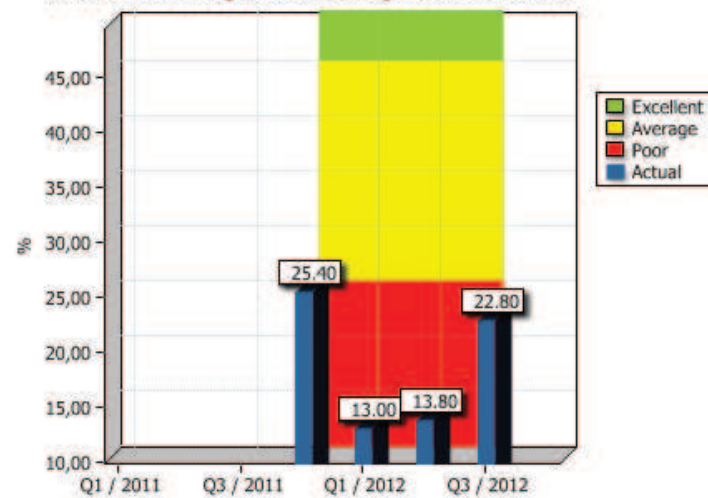
32.40 %
3.2.1. Porcentaje de personas que cumplen con el perfil del puesto
H2 / 2012

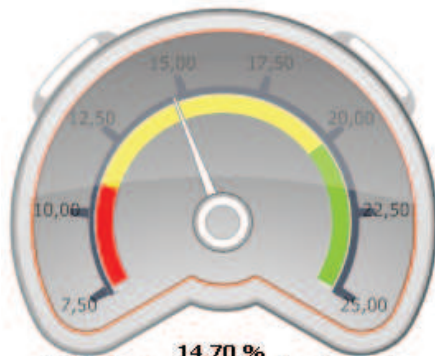


3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año



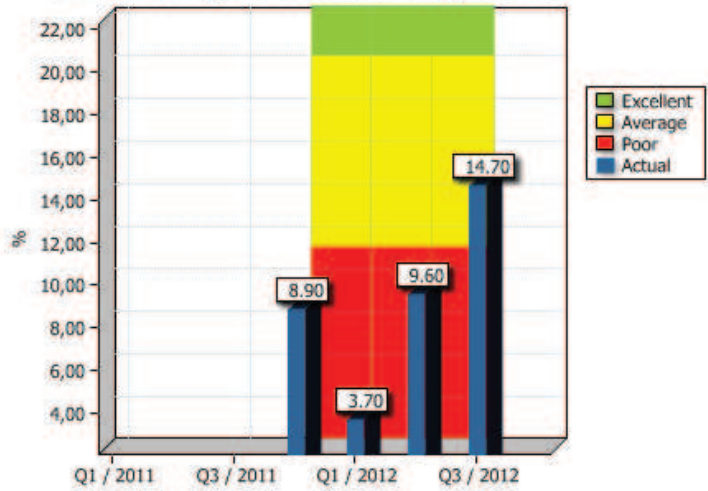
22.80 %
3.3.1. Porcentaje de cursos ejecutados al año
Q3 / 2012



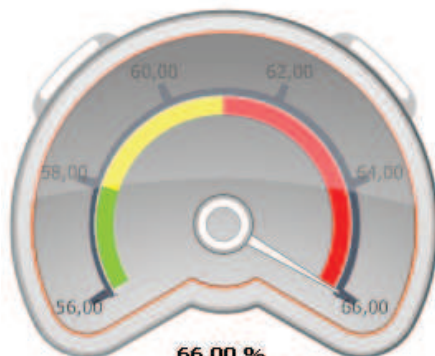


14.70 %
3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación
Q3 / 2012

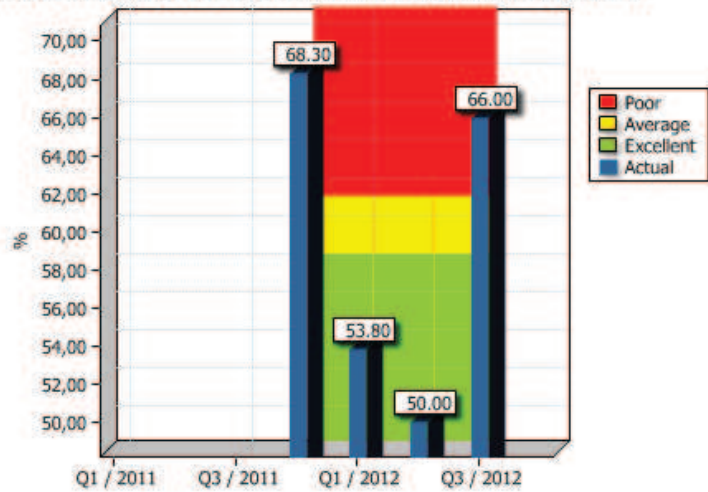
3.3.2. Porcentaje de cobertura de capacitación



4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.

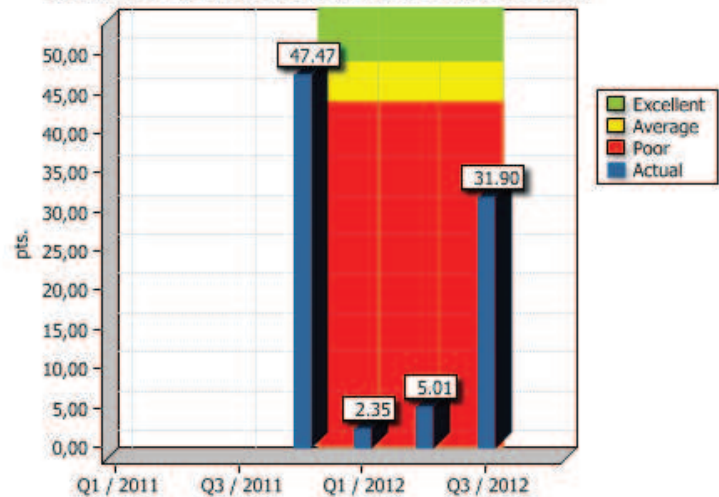


66.00 %
4.1.1. Porcentaje de reducción en la dispersión de cursos.
Q3 / 2012



31.90 pts.
4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación.
Q3 / 2012

4.2.1. Presupuesto adicional para capacitación.



**ANEXO W Propuesta de procesos y actividades para Seguridad y Salud
Ocupacional**

PROCESO	SUBPROCESO	CODIGO	ACTIVIDAD
1. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1.1. PLANIFICACION DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DEL SECTOR COMANDO	1.1.1	IMPLEMENTAR LOS INDICADORES DE GESTION PROACTIVOS Y REACTIVOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ESTABLECIDOS POR LA DIRSEG
		1.1.2	ESTABLECER PLANES Y PROGRAMAS DE PREVENCION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL EN EL SECTOR/REPARTO
		1.1.3	REMITIR A DIR. DE SEGURIDAD PLANES Y PROGRAMAS DE PREVENCION EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL PARA APROBACIÓN
		1.1.4	ESTABLECER PLANES Y PROGRAMAS CON CRONOGRAMAS DE TRABAJO EN FUNCION DE LAS NO CONFORMIDADES DE LAS INSPECCIONES Y AUDITORIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DEL SECTOR/REPARTO
		1.1.5	ELABORAR/ACTUALIZAR PLAN DE INSPECCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL PROGRAMADAS A REPARTOS SUBORDINADOS DEL SECTOR
		1.1.6	ASESORAR A LA DIRECCON DEL SISTEMA INTEGRADO DE SEGURIDAD EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL LABORAL
	1.2. MITIGACION DE RIESGOS OCUPACIONALES	1.2.1	IDENTIFICAR/ACTUALIZAR RIESGOS OCUPACIONALES EN LOS REPARTOS
		1.2.2	IDENTIFICAR/ACTUALIZAR RIESGOS OCUPACIONALES DE CADA PUESTO DE TRABAJO EN LOS REPARTOS
		1.2.3	EVALUAR RIESGOS OCUPACIONALES DE CADA PUESTO DE TRABAJO EN LOS REPARTOS
		1.2.4	REVISAR LAS MATRICES DE CLASIFICACION DE RIESGOS OCUPACIONALES DEL SECTOR
		1.2.5	ELABORAR INFORME DE LAS MATRICES DE CLASIFICACION DE RIESGOS OCUPACIONALES POR CADA REPARTO
		1.2.6	REMITIR A LA DIRSEG FORMATOS DE RIESGOS OCUPACIONALES DE LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.2.7	APLICAR CONTROLES DE MITIGACIÓN DE FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.2.8	IMPLEMENTAR PLANES Y MANUALES PARA MITIGAR RIESGOS OCUPACIONALES EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
	1.3. VIGILANCIA BIOLOGICA	1.3.1	IDENTIFICAR/ACTUALIZAR VECTORES DE CONTAMINACION BIOLOGICA EN LOS REPARTO DEL SECTOR
		1.3.2	ELABORAR/ACTUALIZAR PLANES DE VIGILANCIA BIOLOGICA Y AMBIENTAL (SALUD DEL TRABAJADOR) EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.3.3	IMPLEMENTAR PLANES DE VIGILANCIA BIOLOGICA EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.3.4	IMPLEMENTAR ACCIONES PREVENTIVAS DE HIGIENE DEL TRABAJO EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
	1.4. VIGILANCIA DE LA SALUD MEDICA PREVENTIVA	1.4.1	ELABORAR FICHA MEDICA PREOCUPACIONAL ENLOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.4.2	REALIZAR EXAMEN MEDICO PREOCUPACIONAL ESPECIFICO PARA PUESTO DE TRABAJO EN EL SECTOR
		1.4.3	REALIZAR EXAMENES MEDICOS OCUPACIONALES DE SEGUIMIENTO AL PERSONAL DE LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.4.4	REALIZAR EXAMENES MEDICOS DE REINGRESO
		1.4.5	REALIZAR EXAMEN MEDICO POSTOCUPACIONAL
		1.4.6	APLICAR PROTOCOLOS DE VIGILANCIA MEDICA PREVENTIVA DE LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.4.7	ELABORAR / ACTUALIZAR PLANES DE INMUNIZACION
		1.4.8	APROBAR PLANES DE INMUNICACION
		1.4.9	PRESTAR ATENCION MEDICA-QUIRURGICA DE NIVEL PRIMARIO
	1.5. ACCIONES DE CONTINGENCIA	1.5.1	ELABORAR/ACTUALIZAR PLANES DE EMERGENCIA CONTRA INCENDIOS, EXPLOSIONES, EVACUACION DE EDIFICIOS Y LOCALES, INUNDACION Y OTROS EVENTOS DE CARÁCTER NATURAL EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.5.2	CUMPLIR CON LOS PLANES DE EMERGENCIA CONTRA INCENDIOS, EXPLOSIONES, EVACUACION DE EDIFICIOS Y LOCALES, INUNDACION Y OTROS EVENTOS DE CARÁCTER NATURAL DE LOS REPARTOS DEL SECTOR
		1.5.3	REALIZAR SIMULACROS O EJERCICIOS DE ACUERDO A LOS PLANES DE EMERGENCIA CONTRA INCENDIOS, EXPLOSIONES, EVACUACION DE EDIFICIOS Y LOCALES, INUNDACION Y OTROS EVENTOS DE CARÁCTER NATURAL EN LOS REPARTOS DEL SECTOR
1.5.4		ELABORAR/ACTUALIZAR PLANES DE CONTINGENCIA DE LOS REPARTOS DEL SECTOR	
1.6.PROMOCIÓN E INSTRUCCION EN SEGURIDAD Y	1.6.1	INSTRUIR A LOS REPARTOS DEL SECTOR COMANDO EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
	1.6.2	DIFUNDIR PROGRAMAS DE EDUCACION PARA LA SALUD	

	SALUD OCUPACIONAL	1.6.3	EJECUTAR PLAN DE PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
2. MONITOREO Y MEDICION DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	2.1. ANALISIS TECNICO CAUSISTICO DE ACCIDENTES	2.1.1	ANALIZAR ACCIDENTES
		2.1.2	IDENTIFICAR CAUSAS INMEDIATAS
		2.1.3	IDENTIFICAR CAUSAS BASICAS
		2.1.4	REALIZAR INFORME TECNICO DE CAUSAS
	2.2. ANALISIS TECNICO CAUSISTICO DE ENFERMEDADES OCUPACIONALES	2.2.1	DIAGNOSTICAR ESTADO DE SALUD DE LOS REPARTOS
		2.2.2	DETERMINAR ENFERMEDAD OCUPACIONAL EN BASE A CRITERIO CLINICO
		2.2.3	DETERMINAR ENFERMEDAD OCUPACIONAL EN BASE A CRITERIO LEGAL
		2.2.4	DETERMINAR ENFERMEDAD OCUPACIONAL EN BASE A CRITERIO HIGIENICO EPIDEMIOLOGICO
		2.2.5	DETERMINAR ENFERMEDAD OCUPACIONAL EN BASE A CRITERIO OCUPACIONAL
		2.2.6	DETERMINAR ENFERMEDAD OCUPACIONAL EN BASE A CRITERIO DE MEDIOS COMPLEMENTARIOS DE DIAGNOSTICO
3. CONTROL DE LA GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		3.1	APLICAR ACCIONES PREVENTIVAS
		3.2	APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS
		3.3	IMPLEMENTAR EL SISTEMA INFORMÁTICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
		3.4	ELABORAR INFORMES DE INCIDENTES, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES OCUPACIONALES
		3.5	ELABORAR INFORME MENSUAL DE CUMPLIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE PREVENCION DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DEL SECTOR.
4. MEJORA CONTÍNUA		4.1	REVISAR INFORMES DE NO CONFORMIDADES DE LAS INSPECCIONES Y AUDITORIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
		4.2	IMPLEMENTAR SOLUCIONES A NO CONFORMIDADES DE AUDITORIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
		4.3	IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS PROVENIENTES DE INFORMES ACCIDENTES LABORALES
		4.4	IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS PROVENIENTES DE INFORMES ENFERMEDADES OCUPACIONALES