



**UNIVERSIDAD
SAN GREGORIO**

DE PORTOVIEJO

**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES
UNIDAD ACADÉMICA ECONÓMICA**

TESIS DE GRADO

**Previo a la obtención del título de
INGENIERO EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

Tema:

**“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
COMO HERRAMIENTA TÉCNICA QUE DINAMICE EL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA
EPMAPAP EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO”**

AUTOR:

FRAY EDUARDO ZAMBRANO VÉLIZ

DIRECTORA DE TESIS:

ING. JUANA CONSUELO PINARGOTE ÁNGEL

Portoviejo – Manabí –Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS

En mi calidad de Directora de Tesis: **“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA TÉCNICA QUE DINAMICE EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO”**, requisito previo la obtención del grado académico de **INGENIERO EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**;

Certifico:

Que el trabajo de investigación de la presente tesis es original y fue íntegramente realizado, bajo mi dirección por el egresado: Fray Eduardo Zambrano Véliz.

Ing. Juana Consuelo Pinargote Ángel
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

TESIS DE GRADO

“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA TÉCNICA QUE DINAMICE EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO”

Del egresado:

Fray Eduardo Zambrano Véliz

Sometida a consideración del Tribunal Examinador para su respectiva aprobación,
como requisito parcial para la obtención del título de **INGENIERO EN
FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES;**

Tribunal:

Ing. Juana Consuelo Pinargote Ángel

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Andrea Ruiz Vélez

Miembro del Tribunal

Ec. Francisco Verduga Vélez

Miembro del Tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad por los hechos, ideas, procesamientos de datos, análisis, conclusiones, recomendaciones expuestos en esta tesis, corresponden exclusivamente a su autor y el patrimonio intelectual de tesis de grado corresponderá a la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Fray Eduardo Zambrano Véliz
Autor

DEDICATORIA

De manera especial a Dios por darme la vida y la sabiduría, por haberme permitido culminar una etapa más en la vida.

A mi mamá, Maricruz Alexandra Véliz Laz, que siempre está a mi lado guiándome por buen camino y enseñándome con buenos ejemplos y valores.

A mi esposa, Erika Fabiola Briones Molina, que día a día me apoya de manera incondicional y a mi hijo Fray Ezequiel Zambrano Briones, fruto de un gran amor.

A mis hermanos, que sin ellos no podría culminar este sueño.

Fray Eduardo Zambrano Véliz

AGRADECIMIENTOS

En especial doy gracias a Dios, de donde viene toda la sabiduría, a mi madre a quien tengo la dicha de conservarla junto a mí, por ser quien supo sembrar en mí, la semilla de la superación, a mi hijo Fray Ezequiel Zambrano Briones, quien se ha convertido en mi maestro de la vida, a mi esposa Erika Fabiola Briones Molina, que con su apoyo me ha brindado para que mi objetivo se cumpla.

Con la firme determinación de aportar nuevas ideas para conseguir en la vida grandes satisfacciones y lograr que nuestra sociedad se desenvuelva dentro de un campo justo y equitativo para todos, agradezco infinitamente a la Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo, y a todos mis docentes, ya que son el camino del saber que nos conllevan a lograr grandes propósitos y ser así personas positivas para la sociedad.

De igual manera mi agradecimiento a la Ing. Juana Consuelo Pinargote Ángel, que con mucho acierto dirigió el desarrollo de este importante trabajo, a la institución EPMAPAP (EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO), por darme la acogida necesaria para el desarrollo de esta tesis, a todas las personas que de una manera u otra forma contribuyeron con sus valiosísimos aportes intelectuales para que este sueño se convierta en realidad.

Fray Eduardo Zambrano Véliz



UNIVERSIDAD
SAN GREGORIO
DE PORTOVIEJO
RESUMEN EJECUTIVO

Tema:

“CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA TÉCNICA QUE DINAMICE EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO”

Autor: Fray Eduardo Zambrano Véliz

En la actualidad, existen muchos cambios importantes en las organizaciones y es menester darle la debida importancia al recurso humano, ya que el elemento de mayor relevancia es este por que incide directamente en la productividad. La gestión del talento humano es una herramienta estratégica que hoy en día tiene mayor incidencia en el manejo del talento humano en la organización, pero su aparición tiene mucho tiempo. En lo concerniente a Latinoamérica, la importancia que las organizaciones le han dado al Departamento del Talento Humano es creciente, ya que en la actualidad se la considera una de las áreas con más cambios y transformaciones en años recientes, no sólo en sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, en los conceptuales e intangibles. Por tanto, es indispensable que toda organización dentro de su función administrativa dedique tiempo y recursos a la adquisición, entrenamiento, evaluación de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes, son regentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. En la cual se consideran aspectos esenciales como son el **capital intelectual**, ya que aporta en las organizaciones para la búsqueda de la excelencia; el **factor humano**, que permite considerar a cada trabajador como único e irrepetible para el desarrollo de una actividad determinada; **visión** al considerar a las personas, ya no como un recurso de la organización, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: Modelo, gestión, procesos, herramientas, dinamizar, evaluaciones, seguimiento, organización, talento humano, departamento.



EXECUTIVE ABSTRACT

Topic:

"CREATING A MODEL OF PROCESS MANAGEMENT TOOL AS TECHNICAL DEPARTMENT STREAMLINE HUMAN TALENT IN THE CITY EPMAPAP PORTOVIEJO"

Author: Fray Eduardo Zambrano Véliz

At present, there are many important changes in organizations and it is necessary to give due importance to human resources as the most important element is that this directly affects productivity. The talent management is a strategic tool that today is more prevalent in the management of human resources in the organization, but its appearance is long. With regard to Latin America, the importance that organizations have given to the Department of Human Resource is growing, as today it is considered one of the areas with more changes and changes in recent years, not only in its tangible aspects concrete but especially in conceptual and intangible. Therefore, it is essential that every organization within its administrative function devote time and resources to the acquisition, training, employee evaluation. In a sense, all managers are regents of people because they are involved in activities such as recruiting, interviewing, selection and training. In which are considered essential aspects such as intellectual capital, as it brings in organizations for the pursuit of excellence; the human factor, which allows each worker considered as unique and unrepeatable for the development of an activity; vision to consider people, and not as a resource of the organization, but primarily as active agents that cause decisions, take action, create innovations and added value to organizations.

KEYWORDS: Model, management, processes, tools, dynamic, assessments, monitoring, organization, human talent, department.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
EXECUTIVE ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO	3
1.1. Análisis de las áreas ocupacionales de la EPMAPAP	3
1.1.1. Tipo de competencias laborales requeridos en la EPMAPAP	3
1.1.1.1. Análisis Funcional.....	4
Análisis de Gerencia General.....	7
Análisis de Secretaría General	8
Análisis de Comunicación Social	8
Análisis de Servicios Informáticos	8
Análisis de Dirección Administrativa	9
Análisis de Dirección Técnica	10
Análisis de Dirección Comercial	11
Análisis de Dirección Financiera	11
Análisis de Dirección de Asesoría Jurídica.....	11
Análisis Ocupacional y de Tareas	11
1.1.1.2. Análisis Ocupacional y de Tareas de Gerencia General	12
Análisis Ocupacional y de Tareas de Secretaría General.....	12
Análisis Ocupacional y de Tareas de Comunicación Social	13
Análisis Ocupacional y de Tareas de Servicios Informáticos	13
Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Administrativa	14
Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Técnica.....	14
Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Comercial.....	15

Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Financiera.....	15
Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección de Asesoría Jurídica	16
1.2. Estándares de competencias laborales.....	16
1.2.1. Metodologías aplicadas para la identificación de competencias	17
1.2.1.1. Determinación de las competencias de procesos principales.....	18
1.3. Análisis de la coherencia y pertinencia del Manual de Funciones de la EPMAPAP.....	19
1.3.1. Consolidación de la capacidad del Talento Humano	19
1.4. Análisis FODA del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP.....	20
1.4.1. FODA enfocado al análisis de habilidades profesionales y su encaje en el puesto de trabajo	23
CAPÍTULO II	26
2. INCIDENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP	26
2.1. El proceso de Administración del Talento Humano	26
2.1.1. Política de Provisión del Talento Humano.....	26
2.2. Perfiles Ocupacionales necesarios en la EPMAPAP	26
2.2.1. Competencias de Empleabilidad	27
2.3. Perfiles Profesionales	28
2.3.1. Perfil Profesional Requerido	29
2.3.2. Perfil Profesional Real	30
2.4. Competencia Laboral de Selección de personal	30
2.4.1. Procedimiento en la selección	31
2.4.2. La entrevista de selección	31
2.4.3. Pruebas de conocimiento, intelecto y personalidad	32
2.4.4. La selección final	33
CAPÍTULO III	34
3. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.	34
3.1. Definición del Modelo de Gestión por Procesos.....	34
3.2. Importancia del Modelo de Gestión por Procesos	35
3.3. Beneficios del Modelo de Gestión por Procesos.....	36
3.4. Identificación de Procesos requeridos.....	36
3.4.1. Proceso de Selección y Reclutamiento.....	36
3.4.2. Proceso de Capacitación y Evaluación.....	37
3.4.3. Proceso de Liquidación de Nómina	38

3.4.4. Proceso de Control Interno.....	38
3.4.5. Proceso de Gestión Técnica	38
3.4.6. Proceso de Gestión del Talento Humano	41
CAPÍTULO IV	44
4. DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO PERTINENTE, EFICIENTE Y EFICAZ DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.	44
4.1. Modelo de Gestión por procesos propuesto.	44
4.1.1. Introducción	44
4.1.2. Aspectos generales del modelo propuesto	46
4.1.3. Premisas Básicas del Modelo de gestión propuesto.....	48
4.2. Desarrollo de los subprocesos de gestión.....	50
4.2.1. Proceso de Selección y Reclutamiento.....	50
4.2.1.1. Subproceso Planificación de Necesidades	51
4.2.1.2. Subproceso de Reclutamiento y Selección.....	53
4.2.1.3. Subproceso de Mérito y Oposición	55
4.2.1.4. Subproceso de Contratación.....	57
4.2.1.5. Subproceso de Inducción y orientación al personal	59
4.2.2. Proceso de Capacitación y Evaluación.....	60
4.2.2.1. Subproceso de Capacitación	61
4.2.2.2. Subproceso de Evaluación	63
4.2.3. Proceso de Liquidación de Nómina	64
4.2.3.1. Subproceso de Nómina	64
4.2.3.2. Subproceso de Anticipos y Préstamos	66
4.2.3.3. Subproceso de Finalización de Contrato.....	68
4.2.3.4. Subproceso de Jubilación.....	70
4.2.4. Proceso de Control Interno.....	72
4.2.4.1. Subproceso de control de la asistencia.....	72
4.2.4.2. Subproceso de permisos.....	74
4.2.4.3. Subproceso de vacaciones.....	76
4.2.5. Proceso de Gestión Técnica	78
4.2.5.1. Subproceso Prevención de Riesgos Laborales	78
4.2.5.2. Provisión de materiales e insumos	80
4.2.6. Proceso de Gestión del Talento Humano	81
4.2.6.1. Subproceso Desarrollo de programas de capacitación	82

4.2.6.2. Subproceso Adiestramiento	83
4.2.6.3. Subproceso Aviso de Accidentes y enfermedades profesionales.....	85
4.2.6.4. Subproceso Inspección de Seguridad y Salud.....	87
4.2.6.5. Subproceso Bienestar Social	89
CAPÍTULO V.....	96
5. PARÁMETROS DE DINAMISMO REFLEJADOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.	96
5.1. Criterios para la Gestión Efectiva de Procesos	96
5.1.1. Funcionalidad.....	96
5.1.2. Fiabilidad	98
5.1.3. Eficacia.....	98
5.1.4. Pertinencia.....	99
5.1.5. Aplicación	100
5.2. Conformación de Equipos Trabajos dentro de la EPMAPAP.....	101
5.2.1. Formulación del Plan Estratégico	101
5.3. Estructura operativa propuesta.....	109
5.3.1. Compromiso y apoyo de la Alta Gerencia	109
5.3.2. Compromiso y sentido de pertenencia del personal del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP.....	110
5.3.3. Aplicación de procesos de autoevaluación.....	112
5.3.4. Mejoramiento continuo	112
5.3.5. Retroalimentación y seguimiento.....	116
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Perfil Profesional Real.....	30
Cuadro N° 2	Consolidado de los procesos.....	93

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es un proceso que considera a los empleados como seres humanos, activadores inteligentes y socios de la organización quienes, permiten que éstas se desarrollen y ganen competitividad profesional, siendo un aspecto importante como proceso administrativo, el cual necesita la aplicación eficiente políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de desempeño.

En estudios realizados en el Ecuador, Vásquez et al. (2009:56), asegura que la aplicación de un Modelo de Gestión en el área de Talento Humano es una decisión de trascendencia empresarial, es más algunas organizaciones en su aplicación invierten de forma muy tímida en la realización de este instrumento. El Modelo después de su aplicación tiene muchas ventajas en todo tipo de organizaciones entre ellas las principales: Permite la posibilidad de crear perfiles de competencia orientados a un buen desempeño, permitiendo encontrar competencias iguales o similares en diferentes cargos facilitando así el proceso de promoción interno dentro de la institución en diferentes cargos.

Cabe recalcar que la Gestión del Talento Humano implica varias actividades como son: Descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Este estudio se presenta dividido en capítulos, es por ello que en Capítulo I, se contextualiza el diagnóstico situacional de las competencias laborales y el manual de funciones de la empresa pública de agua potable y alcantarillado de Portoviejo.

En el Capítulo II, se detallan las incidencias de la selección de perfiles profesionales por competencias en el Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP.

A través del Capítulo III, se detalla la estructura del modelo de gestión por procesos para el Departamento de Talento Humano de la empresa pública de agua potable y alcantarillado de Portoviejo.

En el Capítulo IV, se detalla el desarrollo del proceso de gestión para el desempeño pertinente, eficiente y eficaz del Departamento de talento humana de la empresa EPMAPAP.

Y por último en el capítulo V, se encuentran los parámetros del dinamismo reflejados en el departamento del talento humano de la EPMAPAP; luego se plantean las conclusiones y recomendaciones; y para constancia del proceso investigativo del mismo se presenta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO

1.1. Análisis de las áreas ocupacionales de la EPMAPAP

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, se encuentra constituida, como persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y técnica, con patrimonio propio y domicilio en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, siendo su plazo de duración de carácter indefinida.

El objetivo de la EPMAPAP, es la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial del cantón Portoviejo, constituido por las parroquias urbanas y rurales que lo conforman, basados en los principios de universalidad de los servicios, calidad, eficiencia y eficacia en su gestión, así como los principios de responsabilidad, rendición de cuentas y solidaridad. EPMAPAP, (2014) S/N

1.1.1. Tipo de competencias laborales requeridos en la EPMAPAP

Dentro de EPMAPAP se manejan distintos tipos de competencias laborales, las cuales están divididas en departamentos/direcciones, entre los que se tiene:

- Gerencia General
- Secretaria General
- Comunicación Social
- Servicios Informáticos
- Dirección Administrativa
- Dirección Técnica
- Dirección Comercial
- Dirección Financiera
- Dirección de Asesoría Jurídica

1.1.1.1. Análisis Funcional

Es la técnica que se utiliza para identificar las habilidades sindicales referentes a una función productiva, ésta puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una compañía, grupo de compañías y/o un completo sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es necesariamente un procedimiento exacto. Es un encauzamiento de labor para las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se interroga qué funciones hay que concretar para permitir que la función precedente se logre. Documento de Trabajo OIT. (2012). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Data teca (http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_2_qu_es_un_analisis_funcional.html)

El análisis Funcional se divide en análisis general y análisis específicos; en EPMAPAP, las funciones generales en base al departamento administrativo son las siguientes:

- a) Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento.
- b) Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humano, en coordinación con el equipo a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- c) Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Director Administrativo; y,
- d) Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Director Administrativo y con aquellas establecidas por el Gerente.

Donde las funciones específicas son:

- Planificar, organizar, liderar y verificar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos; asegurándose que se cumplan las políticas establecidas para la contratación del personal de acuerdo a la legislación vigente.
- Coordinar la organización de los concursos de oposición y méritos para ingreso a la Institución de los casos que aplique de acuerdo a la legislación vigente.
- Entrevistar al personal por ingreso, ajuste, revisión periódica y salida.
- Proporcionar orientación y consejo al personal de la Institución, siendo el responsable final por la contratación, ajuste de remuneraciones, traslados y salida del personal de la Institución.

- Coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de los expedientes, los índices de rotación, seguridad, movilidad y demás aplicables; realizando auditorias periódicas de personal.
- Coordinar y controlar el proceso y pago de las nóminas del personal y aportaciones al IESS de acuerdo al régimen laboral y legislación vigente.
- Controlar la puntualidad, el ausentismo y las faltas del personal; coordinando el control y aplicación de las políticas de la institución en general.
- Planificar y coordinar programas de capacitación anualmente para el personal de la Institución; elaborando informes mensuales de actividades.
- Controlar que se efectúen las evaluaciones periódicas para el personal de la instrucción que dictamine la legislación vigente.
- Controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga la Institución.
- Planificar y organizar sistemas de mejoramiento que contribuyan a crear un clima laboral y de salud óptimo para los colaboradores de la Institución.
- Determinar las necesidades de la organización de acuerdo a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes. Robins P., Stephen. (1996).
- Participar en reuniones o comités, para atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos que pudieren existir entre el personal y la Institución. Armstrong, Michael. (1991).
- Ejecutar proyecciones de la nómina en porcentajes a fin de tomar decisiones en los incrementos de remuneración tanto para el personal a nombramiento como para el sujeto al Contrato; en coordinación con el personal de Nómina

- Coordinar y participar con la Gerencia General, Directores de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración y mejoramiento de las políticas administrativas. Armstrong, Michael. (1991).

Cada uno de los departamentos/direcciones tienen su debida funcionalidad dentro de la empresa, a continuación se detalla un análisis de las funciones de cada una de ellas.

Análisis de Gerencia General

El control gerencial es de responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, esta responsabilidad recae en el Gerente General de la compañía, ya que éste es el responsable de la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, y es el encargado de liderar el cambio de la empresa, mediante el empleo de estrategias en cada uno de los departamentos que tiene bajo su cargo, las cuales son: Secretaría General, Asesoría Jurídica, Comunicación Social, Servicios Informáticos, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección Comercial y Dirección Técnica; pretendiendo mejorar las habilidades para la toma de decisiones no estructuradas.

Cada uno de ellos responde a un fin y a un propósito, el cual es dirigido principalmente por el gerente, ya que él tiene bajo su cargo equipos dispuestos al cambio.

Análisis de Secretaría General

Es la encargada de la gestión de archivo y documentación, dando apoyo y asistencia a los varios servicios que se presentan en la empresa.

Análisis de Comunicación Social

Las prioridades que se llevan a cabo en este departamento es establecer la debida comunicación, plasmándola en la retroalimentación con los clientes-usuarios internos y externos, encargándose a la vez de la obtención de objetivos mediante el análisis fundada en las habilidades de cada actor inmiscuido en el mismo.

Análisis de Servicios Informáticos

El departamento de Servicios Informáticos se encarga del desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas acordes a las necesidades de la empresa, aportando con interfaces correctamente diseñadas y que sean relevantes para el usuario, y que aquellas sean usadas con eficiencia y adaptabilidad en cada uno de los procesos, con bases de datos robustas y eficaces, dentro de este departamento se encuentra algunos actores tales como son:

El administrador de Base de Datos y sistemas, la administración de redes y comunicaciones, y el técnico informático.

En la cual administran las siguientes aplicaciones /sistemas operativos:

- Sistema Operativo- Windows 7 Professional 32 bit SP1

- Office 2010 (Word, Excel, Power Point, One Note, Outlook)
- Libre Office (Procesador de texto, Diapositivas, Hoja de cálculo)
- Acrobat Reader 11- Lector de archivos PDF)
- Navegadores
 - ✓ IExplorer
 - ✓ Mozilla
 - ✓ Google Chrome
- Avast – Antivirus (hasta contratar licencia con otro)

- Herramientas para comprobar registro /reparar.
 - ✓ CCleaner
 - ✓ Glarys Utility
 - ✓ Nero 8 – Grabar en DVD/CD

Adicionalmente se instalan aplicaciones comerciales, contables tales como:

- ABilling (Aplicación Comercial)
- Aflow- (Flujo)
- Areport (Reportes)
- Athi (Control de Talento Humano)
- Olympov7 (Aplicaciones Contables)

Análisis de Dirección Administrativa

La dirección administrativa es la encargada de la prevención, organización e integración de cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa, a la vez

controla cada uno de los servicios generales de apoyo, en concordancia con los programas de trabajo de cada una de las áreas que integran la dependencia.

Logrando de esta manera, una buena ejecución en todas las actividades que se pretende realizar, dependiendo inmediatamente de la buena dirección.

Los recursos de los cuales se relaciona dentro de la dirección administrativa son:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros y
- Recursos Materiales de la EPMAPAP

Donde el principal objeto de estudio de esta investigación es el Talento Humano.

Análisis de Dirección Técnica

El departamento de dirección técnica es el encargado de brindar un óptimo servicio de saneamiento, contribuyendo de esta manera en la mejora de la calidad y calidez humana preservando el medio ambiente y buen trato a los usuarios, administrando en dicha manera: planes, programas y objetivos que se encuentran plasmados en términos cuantitativos y medibles, facilitando en gran manera la comparación de lo realizado con la relación a lo planificado, enmarcándose dentro de los estándares de calidad de la empresa.

Análisis de Dirección Comercial

La Dirección Comercial es la encargada de servir a la colectividad en la atención de solicitudes y necesidades, aplicando un conjunto de normas y políticas que sirven como instrumentos para la promoción y ventas de los servicios, ofreciendo un ambiente de ayuda a los usuarios, aportando en el cumplimiento de la organización. La orientación de la Dirección Comercial apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados. Dentro de este departamento se encuentra la atención al cliente, Catastro y facturación, Cartera y Cobranza.

Análisis de Dirección Financiera

La Dirección Financiera se encarga de proponer y dirigir políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos financieros de acuerdo con los planes y presupuesto de la empresa.

Análisis de Dirección de Asesoría Jurídica

Este departamento es el encargado en asesorar al Directorio en general de la EPMAPAP, en todo lo que necesite el soporte jurídico.

Análisis Ocupacional y de Tareas

El Análisis Ocupacional es comúnmente utilizado como procedimiento o metodología para estudiar el proceder de las labores. Se llega a la conclusión que es un procedimiento que accede examinar, desde diferentes ángulos las situaciones verdaderas de una o varias actividades, dentro de un contexto socioeconómico

establecido, para establecer el discernimiento de su existencia y las características y condiciones de su desempeño. En este sentido, se procede a estudiar los comportamientos de las ocupaciones de cada uno de los departamentos/direcciones de EPMAPAP. Análisis ocupacional (2011) [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos93/el-analisis-ocupacional/el-analisis-ocupacional.shtml>)

1.1.1.2. Análisis Ocupacional y de Tareas de Gerencia General

Entre las tareas ocupacionales que están inmiscuidas en el departamento de Gerencia General, el Gerente es el encargado del cumplimiento y del hacer cumplir las resoluciones del Directorio y las normas aplicables a la operación de la empresa. Monitoreando y evaluando cumplimiento de los planes estratégicos, planes operativos anuales y programas de la empresa.

Aportando así en el análisis, aprobación y autorización de la ejecución de los programas de obras, mejoras y ampliaciones, dentro del ámbito de su competencia, de conformidad con los planes y programas de la empresa.

De la misma manera supervisa y evalúa los planes de inversiones, los programas de ejecución de obras y los convenios de fortalecimiento institucional que suscriba la empresa con entidades públicas y privadas en el marco de programas de financiamiento nacional e internacional.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Secretaría General

Dentro del departamento de Secretaría General, las tareas ocupacionales o productos que se manejan allí es el de autenticar y certificar la documentación oficial

de la institución. Gestión de la documentación, elaborando actas de Directorio y de Comités.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Comunicación Social

Entre las tareas ocupacionales que están inmiscuidas en este departamento, también se realiza el análisis de la información interna de todos los departamentos para fundamentar la información al público y las acciones al interior de la Empresa.

También ejecuta la comunicación externa e interna que permita dar a conocer e interiorizar en la opinión pública y en la organización, un conocimiento claro, preciso y positivo de la misión, visión, objetivos estratégicos y resultados de la gestión de la EPMAFAP.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Servicios Informáticos

El personal de este departamento brinda a Gerencia asesoría integral sobre la tecnología informática aplicada a las políticas operativas y administrativas de la Empresa.

Define lineamientos y características para la adquisición de recursos tecnológicos; concilia el inventario tecnológico de la empresa; supervisa el buen uso de los activos tecnológicos; define y controla las políticas de uso de los recursos tecnológicos de la empresa; e informa a la Gerencia de las eventualidades presentadas respecto al departamento y recursos tecnológicos de la Empresa.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Administrativa

El personal de la dirección administrativa, diseña, programa y dirige los sistemas y procedimientos administrativos; desarrolla y presenta anualmente a la gerencia general, los objetivos y planes de acción correspondientes al área administrativa y de gestión del talento humano. Establece los índices de gestión necesarios para el control y evaluación de los resultados del área, elaborando los manuales de políticas, normas y procedimientos administrativos de la dependencia, que representa a la unidad ante el comité de compras.

Dirige los procesos de adquisición y provisión de bienes y servicios, evalúa periódicamente al personal a su cargo, cumpliendo con los procedimientos y normas en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Técnica

Dentro de este departamento, el personal de la dirección técnica administra la operación y el mantenimiento de los sistemas de producción de agua potable, recolección y disposición de las aguas servidas y lluvias; así como la conservación y mantenimiento de las cuencas hidrográficas y el de las laderas. Además, propone acciones y programas a mediano plazo con relación a la prestación de servicio de agua potable y alcantarillado, drenaje de aguas lluvias, disposición sanitaria y demás servicio a cargo de la EPMAPAP.

Administra los sistemas de apoyo necesario para la operación y mantenimiento de los sistemas; controla la eficiencia y calidad del servicio entregado

a los clientes; y, asegura la ejecución de proyectos para obras de infraestructura (agua potable, alcantarillado pluvial y alcantarillado sanitario), de acuerdo con normas y especificaciones técnicas y económicas previamente aprobadas.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Comercial

El personal de este departamento es aquel profesional preparado para formular y ejecutar planes y programas de corto, mediano y largo plazo, para atender eficientemente a los usuarios reales y potenciales; coordina acciones con las otras unidades de la Empresa, para el logro eficiente en la prestación de los servicios; realiza investigaciones tendiente a mejorar la atención a los usuarios actuales, factibles y potenciales; da seguimiento a los indicadores de gestión establecidos por la empresa.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección Financiera

Entre las tareas ocupacionales que están inmiscuidas en este departamento, se observan los siguientes comportamientos o productos:

- Estados financieros: Balance General, Estado de Flujo del Efectivo, Estado de Resultados, Estado de Ejecución Presupuestaria
- Indicadores financieros: Liquidez, Eficiencia.
- Resoluciones: por aplicación de regulaciones a reclamos de usuarios.

Análisis Ocupacional y de Tareas de Dirección de Asesoría Jurídica

Entre las tareas ocupacionales que están inmiscuidas en este departamento, están el de ejecutar políticas y estrategias; procuración judicial, según sea el caso, intervenir en comités institucionales para asesorar y dar soporte jurídico, y técnicas del personal a su cargo; está constituida por el abogado y el asesor jurídico.

1.2. Estándares de competencias laborales

- La capacidad productiva de una persona que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral; son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
- Ejercicio eficiente de las disposiciones que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a lo solicitado en el empleo.
- Para el INEM (1995) “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”.

La competencia laboral es la capacidad para responder a una demanda compleja, según criterios de desempeño definidos por la empresa. Así, una persona es competente cuando:

- sabe movilizar recursos personales y del entorno (organización, otros) para responder a situaciones complejas.

- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados, resaltados por el Centro Regional de Formación por Competencias Laborales (2012).

Los Estándares de Competencia laborales son aquellas definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas dentro de una organización para realizar cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores.

Un estándar contiene lo siguiente:

1. Criterios de desempeño, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
2. Conductas asociadas.
3. Conocimientos mínimos.
4. Competencias laborales (2013) [en línea] <http://competenciaslaboraleschile2013.blogspot.com/p/que-son-los-estandares-de-competencias.html>

1.2.1. Metodologías aplicadas para la identificación de competencias

Se llega a una técnica para la precisión de las competencias laborales en una empresa cualquiera; entidad que se encarga de garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente del recurso humano en las organizaciones del grupo empresarial en el que se desenvuelve. Gestión por competencias. [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos82/la-gestion-por-competencias/la-gestion-por-competencias.shtml>)

La **gestión por competencias** se da mediante un proceso de integración entre las ventajas competitivas de la organización.

Las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones”, puntualizado por Zayas Agüero, (2002). p. 10 [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos82/la-gestion-por-competencias/la-gestion-por-competencias.shtml>)

Sánchez Rodríguez (2007) manifiesta que, las diferentes corrientes constructivistas, cognoscitivas, conductistas, funcionales y la competencia laboral es una complicada estructura de requerimientos humanos. p. 32. [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos82/la-gestion-por-competencias/la-gestion-por-competencias.shtml>).

Cada autor, de manera general, realiza su investigación considerando lo más conveniente para asumir una definición que sea eficaz del capital humano, exterioriza Sánchez Rodríguez, (2003). 89 h.

1.2.1.1. Determinación de las competencias de procesos principales

Son las conductas eficaces de los principales sectores funcionales; se analizan los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

Se realiza lo siguiente:

- Identificación de los procesos claves que constituyen zonas fundamentales del propósito principal.
- Competencias de los procesos principales.
 - ✓ El responsable es el comité de competencias; los facilitadores y este comité a partir de toda la información, seleccionan los métodos. Cuesta Santos, Armando. La Habana, ed. Academia, (2002) 101p.

1.3. Análisis de la coherencia y pertinencia del Manual de Funciones de la EPMAPAP

El Manual de Funciones también llamado reglamento interno de EPMAPAP, cuenta con coherencia y pertinencia en sus artículos, ya que ésta busca el porvenir de la empresa y de sus trabajadores.

1.3.1. Consolidación de la capacidad del Talento Humano

La consolidación de las gestiones en la formación de competencias del departamento de talento Humano, hace viable el logro de las metas organizaciones, ya que los procesos son aquellos que determinarán el cumplimiento de los mismos, aprovechando al máximo los recursos disponibles del departamento de dirección administrativa.

Es por ello que esta perspectiva ha dado como iniciativa el desarrollo empresarias de EPMAPAP, acordes con la evolución del conocimiento del personal.

1.4. Análisis FODA del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP

Fortalezas

- Desarrollo de los procesos de administración del Talento Humano en un buen ambiente laboral.
- Equipo de trabajo del departamento capacitado en normativas para la gestión administrativa del Talento Humano de la EPMAPAP.
- Departamento Talento Humano integrado con sistema informático para el desarrollo de la gestión administrativa del Talento Humano de la EPMAPAP.
- Coordinación grupal del Departamento de Talento Humano para el desarrollo de las actividades de gestión Administrativa del Talento Humano de la EPMAPAP.

Oportunidades

- Excelente apreciación de la gestión Administrativa del Talento Humano
- Atención oportuna a los usuarios internos de la EPMAPAP.
- Cumplimiento de normativas, leyes y reglamentos en la administración del Talento Humano.
- Desarrollo de programas de capacitaciones internas y externas al personal de la EPMAPAP.

Debilidades

- Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
- Actualización y estructuración de procedimientos de gestión administrativa del Talento Humano de la EPMAPAP.
- Desconocimiento sobre la estructura organizacional de la EPMAPAP.
- Falta de planes y programas de Talento Humano.

Amenazas

- Desconocimiento del producto de cada dirección.
- Poca difusión de la información de la gestión administrativa del Talento Humano.
- Falta de manuales de procesos y manuales de clasificación de puestos de trabajo.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Jefatura de Recursos Humanos

Se presenta un análisis FODA, entendiendo que es un marco descriptivo adecuado para este tipo de trabajos, porque permite analizar el contexto interno y externo a la empresa, dado que ambos impactan en las definiciones estratégicas del área.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la Jefatura de Recursos Humanos especializado en normativa, sistemas de gestión y metodologías aplicadas al área. • Coyuntura propicia para proponer la reestructura de los servicios. • Ámbito de capacitación conjunto del personal de RR.HH. y la Gerencia en temas de Gestión. • Estatuto del funcionario aprobado, actualmente analizando las reglamentaciones que se derivan de él. • Apoyo de la Alta Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal desde el punto de vista cuantitativo, con la calificación adecuada. • Carencias de un sistema informático, que contenga todos los sub-sistemas para la gestión de los recursos humanos de forma integrada. • Retiro de personal calificado con motivo de los programas de incentivo. • Recursos acotados que obligan una administración selectiva. • Deficiencia en la categorización de seguro médico
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura política nacional, alineada hacia la reforma del Estado en su conjunto. • Institucionalización de ámbitos de colaboración de Interés, en diferentes temas incluyendo el de Gestión de Recursos Humanos. • Firma de convenios de capacitación y transferencia metodológica con otras entidades públicas y privadas. • La alta rotación de personal calificado en los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los lineamientos concretos de la reforma del Estado. • Mercado laboral cambiante, con bajas tasas de desocupación en puestos de alta especialización. • Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas. • Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas. • Fuga de información interna y externa valiosa.

1.4.1. FODA enfocado al análisis de habilidades profesionales y su encaje en el puesto de trabajo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con infraestructura propia ▪ Alta capacidad de producción ▪ Facturación oportuna y periódica ▪ Proyectos macro que incluyen abastecimiento que incluyen a las parroquias urbanas y rurales de manera integral. ▪ Ampliación de puntos de atención al cliente (edificio Matriz, Edificio Centro, Agencias Florón y Crucita) ▪ Herramientas tecnológicas de consultas y denuncias para los clientes (línea telefónica 1800, sitio web, cali center, kiosk o de información electrónica). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captación de nuevos clientes (Plan Maestro de Agua Potable). ▪ Ampliación de cobertura de los servicios (Plan Maestro de Agua Potable). ▪ Posibilidad de financiamiento del BEDE para realizar la adquisición e instalación de medidores con el objeto de incrementar el consumo real. ▪ Convenios de cooperación institucional con el GAD Portoviejo para otorgar solvencia Municipal. ▪ Convenios de cooperación institucional con empresas similares. ▪ Asignación de recursos provenientes del ICE.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuada estructura organizacional y carencia de Políticas y Normas de Control. ▪ Cobertura del 70% de Agua Potable y 60% en alcantarillado. ▪ Pérdidas del 70% en producción de Agua Potable. ▪ Ineficiente sistema de facturación del 70% de la población con consumo mínimo estimado. ▪ Personal no comprometido con la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa cultura de pago. ▪ Elevado porcentaje de tuberías clandestinas. ▪ Crecimiento demográfico periférico no planificado. ▪ Vulnerabilidad en afectaciones climática. ▪ Desinformación de los medios de comunicación.

Análisis del Diagnóstico FODA

ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	93%	83%
	OPORTUNIDADES	77%	71%
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO			

El análisis de la estructura interna de la Empresa estudiada mediante la valoración de las Fortalezas en relación con las Oportunidades, nos presenta un índice porcentual favorable del 71% de consistencia de las Fortalezas con respecto a la capacidad de aprovechar las Oportunidades potenciales que han sido identificadas. Se puede destacar que la Fortaleza 1 y 4 guardan íntima relación con el desarrollo de las Oportunidades que se presentan en la Institución.

Se ha podido establecer que en la relación Debilidades – Oportunidades existe un índice porcentual del 77% de vulnerabilidad de las Oportunidades.

Del análisis externo que involucra Oportunidades y Amenazas se evidencia índices mucho más altos de correlación, lo que se puede interpretar como una superior fragilidad institucional ante las amenazas externas.

El índice de Amenazas destaca un 93% de vulnerabilidad frente a las Oportunidades, una cifra que claramente nos revela la necesidad de implementar planificación estratégica focalizada para mejorar esta relación, que está evidenciada en el malestar ciudadano frente a la imagen que la Empresa proyecta, la cual es percibida como en constante involución.

Con respecto a la relación de las Amenazas frente a las Fortalezas, el índice obtenido del 83% muestra que las Amenazas prevalecen en su afectación, mostrando inestabilidad de las Fortalezas que son inherentes a este tipo de Empresas.

Durante el desarrollo de todo este capítulo se realizó un estudio sobre la situación de las competencias laborales de la empresa EPMAPAP, tales como el ambiente interno y externo de las áreas ocupacionales, siendo estas áreas: Gerencia General, Secretaría General, Comunicación Social, Servicios Informáticos, Dirección Administrativa, Dirección Técnica, Dirección Comercial, Dirección Financiera y Dirección de Asesoría Jurídica. Analizando detalladamente cada una de ellas en forma ocupacional y por tareas, también se hizo énfasis sobre los estándares de competencias laborales y el manual de funciones de EPMAPAP.

CAPÍTULO II

2. INCIDENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP

2.1. El proceso de Administración del Talento Humano

El proceso de Gestión de Talento Humano busca gerenciar el Talento Humano de la EPMAPAP, a través de la generación de capacidades, valores y motivación, para soportar la gestión de los procesos de la institución.

2.1.1. Política de Provisión del Talento Humano

Dentro de EPMAPAP, las políticas de esta organización son una orientación administrativa para los trabajadores, además estas se implementan con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor manera y se alcancen los objetivos trazados.

La Gestión de Talento Humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamientos, selección, orientación que provisiona el mejor funcionamiento de la empresa.

2.2. Perfiles Ocupacionales necesarios en la EPMAPAP

La conformación de las competencias identificadas para el grupo de trabajo de EPMAPAP son: conocimientos en administración o recursos humanos, capacidad

en la organización del trabajo toma de decisiones y solución de problemas
responsabilidad agudeza auditiva y uso de equipo de oficina.

2.2.1. Competencias de Empleabilidad

La empleabilidad se concreta a las competencias que tiene una persona para el ingreso, desarrollo y mantención de un lugar de trabajo en el mercado laboral. Esto compromete a las competencias de empleabilidad que deben ser desarrolladas durante toda la vida, y no sólo al iniciar la vida como trabajador, como ocurren en anteriores décadas, donde el mercado del trabajo era estable y, por lo tanto, es apetecible y posible que una persona no cambie de trabajo, haciendo “carrera” al interior de la misma empresa. Especificado por la Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y la Empleabilidad. (2013) [en línea] (<http://www.chilevalora.cl/index.php/employability>)

Entre las competencias de Empleabilidad que debe tener el recurso humano de la empresa de EPMAPAP están:

- Comunicación.
- Iniciativa y emprendimiento
- Planificación y gestión de Proyectos
- Trabajo en Equipo
- Efectividad Personal
- Resolución de Problemas
- Uso de Tics

En lo que destaca a la Comunicación, el empleado debe expresarse con sinceridad en forma oral y escrita, escuchar y leer con entendimiento y actuar asertivamente; con lo relacionado a la Iniciativa y emprendimiento, éste debe ser capaz de enfrentar las situaciones de forma flexible, actuar creativamente, traducir las ideas en acciones y mantener la energía en el logro de algún objetivo. Club de ensayos [en línea] (<http://clubensayos.com/TemasVariados/Empleabilidad/68823.html>)

De acuerdo a la Planificación y gestión de Proyectos saber diseñar proyectos con metas alcanzables e identificar y conseguir recursos; el trabajo en equipo debe ser coordinado, existir la colaboración y confianza en grupo; en la efectividad el personal tendrá un autoconocimiento y gestión de sí mismo y realizar trabajos con seguridad y confianza, dando solución y resolución a los problemas, teniendo conocimiento de las tecnologías y querer aprender.

2.3. Perfiles Profesionales

Tal como lo cita el artículo 10 del reglamento interno de normas de talento humano que “El equipo humano de la Empresa, en todos los niveles de participación empresarial, ejecución de los procesos, cumplimiento de los principios, objetivos y metas institucionales, será el responsable de la calidad, eficacia, eficiencia, oportunidad y resultados de los mismos, acatando los principios establecidos en el Código de Ética Institucional.”, razón por la cual la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, exige del recurso humano de la empresa de un perfil profesional íntegro.

2.3.1. Perfil Profesional Requerido

El perfil profesional varía en función del tipo de puesto de trabajo dentro de la empresa, pero en la actualidad está requiriendo una serie de características de forma genérica, para todas las ocupaciones:

- Polivalencia:
- Organización:
- Capacidad de toma de decisiones:
- Responsabilidad:
- Flexibilidad y apertura:
- Adaptabilidad:

Además el perfil puede requerir:

- La flexibilidad:
- Motivación y capacidad de aprendizaje:
- Orientación hacia el usuario:
- Capacidad de trabajo en equipo:
- Orientación hacia el logro:
- Transferibilidad:

2.3.2. Perfil Profesional Real

Cuadro N° 1

El perfil profesional dado actualmente en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo es el siguiente:	Tener una buena formación.
	Conocimientos útiles para el desarrollo del trabajo.
	Con experiencia en empresas ya sea a través de prácticas, becas, colaboraciones.
	En trabajos de tipo manual, es conveniente dominar las nuevas herramientas.
	Responsabilidad y disponibilidad a comprometerse e implicarse en los objetivos de la empresa.
	Capacidad de cubrir diferentes funciones.
	Predisposición a asumir los cambios que se imponen.
	Actitud creativa y espíritu de equipo.
Capacidad de adaptación para asimilar los cambios tecnológicos, cambios en la maquinaria de producción.	

Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo
Elaboración: Autor

2.4. Competencia Laboral de Selección de personal

La selección del personal, tiene como objetivo escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta aspecto psicológico, aplicación

de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas y entrevistas de incidentes críticos de personal por competencias. (<http://seleccionporcompetencias.blogspot.com/2007/09/que-es.html>)

2.4.1. Procedimiento en la selección

En el proceso de reclutamiento y selección es fundamental la participación de la línea o área funcional, en especial al momento de definir perfiles de cargos, preseleccionar currículums y evaluar técnicamente a los postulantes.

La integración y coordinación entre el área funcional y el área de Recursos Humanos durante las distintas etapas de los procesos mencionados determinará en gran parte el éxito del mismo y asegurará una mejor decisión en la contratación. La definición de cualquier tipo de negociación, es de exclusiva responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos y Organización.

En este proceso es necesario tener bien definidos los rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales, aptitudes; y requerimientos humanos valorados en la relación hombre – trabajo.

2.4.2. La entrevista de selección

- La entrevista de selección es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, de la cual depende la admisión o no admisión del candidato.

- No se debe utilizar como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

2.4.3. Pruebas de conocimiento, intelecto y personalidad

Aunque las entrevistas son mucho más concluyentes en el momento de escoger al personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte los requisitos del test psicotécnicos, es examinar el potencial del candidato e investigar en qué medida el candidato se adecua al lugar.

No siempre se van a exigir, pero es aconsejable proyectarse para ellas; reconociendo el perfil del cargo a desempeñar, varían en su complejidad y extensión.

Pruebas profesionales

- Donde las pruebas profesionales son ejercicios que evalúan la información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos.

Test de personalidad

- Los tests de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad. Pruebas de selección y test psicotécnicos. Recursos humanos pedagógicos. (Ver anexo 5).

(<https://recursoshumanospedagogico.wordpress.com/2014/05/12/pruebas-de-seleccion-y-test-psicotecnicos/>)

2.4.4. La selección final

En la selección final, se citará al individuo, quien fuera seleccionado para llenar la vacante para explicarle su nuevo puesto, el que ocupará, pero también se le mencionará qué documentos deberá entregar para generar su expediente dentro de la empresa en la cual trabajará, aquí también entra el punto de decisión para contratar, pues para el solicitante, en la entrevista final fue elegido para ocupar la vacante dentro de la empresa.

En el avance de este capítulo, se observó y estudió cada uno de los procesos administrativos de talento humano, perfiles ocupaciones y profesionales de la empresa, determinando en estos los procedimientos de selección, la entrevista de selección, pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad, y la selección final, es decir este capítulo está inmerso en la selección o reclutamiento del talento humano de la empresa.

CAPÍTULO III

3. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.

3.1. Definición del Modelo de Gestión por Procesos

El modelo de gestión es una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar, para aprovechar y responder eficientemente a las oportunidades del entorno en el que operan los negocios.

Este modelo de gestión por procesos, tiene como premisas: la clave del éxito de la estrategia se encuentra al interior de la empresa, organización, en el manejo de sus recursos, ya sean humanos, materiales, financieros o de conocimiento; y la generación de ventajas competitivas se sustenta en el desarrollo y fortalecimiento de los recursos y actividades claves.

- En base a la gestión de procesos, se tiene muy claro qué es lo que buscan los clientes y demás grupos de interés, y a través de sus requisitos, reconocer, definir y concretarlos. Guía de la calidad. [en línea] (<http://www.guiadela calidad.com/ modelo-efqm/gestion-por-procesos>).

3.2. Importancia del Modelo de Gestión por Procesos

- Para dar credibilidad a su propósito de conocer las posibilidades y requisitos del cliente, en el grado de envergadura que éste les dé, la organización asegura que cuenta con la decisión de la Dirección, con los requerimientos materiales y humanos suficientes y con un modelo de gestión por procesos estructurado. Modelos para implementar la mejora continua. [en línea] (<http://es.scribd.com/doc/26705097/Modelos-Para-Implantar-La-Mejora-Continua-En>)
- Gaither, N., argumenta que la importancia de presidir y dirigir un proceso radica en que es imposible proceder directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar las consecuencias (solución) se debe actuar sobre el origen (proceso). Administración de Producción y Operaciones, Soluciones Empresariales. [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos63/manual-reingenieria-procesos/manual-reingenieria-procesos2.shtml>)
- Nieto Irigoyen, Ricardo.(1995), sustenta que la gestión por procesos está dirigida a realizar procedimientos competitivos y capaces de responder independientemente a las variaciones por medio del comprobación persistente de la capacidad de cada técnica, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la disposición de las actividades dirigida a la satisfacción del cliente y de sus exigencias. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia. Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos63/manual-reingenieria-procesos/manual-reingenieria-procesos2.shtml>)

3.3. Beneficios del Modelo de Gestión por Procesos

Se deben elaborar normas adecuadas a las necesidades de la empresa y su entorno aplicadas a la estructura y organización, lo cual permitirá una gestión empresarial basada en el beneficio de la población, y lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En el momento en el que los trabajadores conocen que sus labores individuales son parte de algo importante, se enfilan en torno a estas metas:

- La estrategia general de la EMPRESA
- La satisfacción del abonado

Es posible que el personal de la empresa no conozca los procedimientos en los que están comprometidos. Existe una falta de alineación en el día a día porque no están actualizados, y la entidad se dedica a remediar los inconvenientes diarios. Guía de la calidad. (2015) [en línea] (<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>)

3.4. Identificación de Procesos requeridos

3.4.1. Proceso de Selección y Reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, tiene los siguientes pasos:

- a. La evaluación del desempeño programado y por resultados es un proceso permanente, los responsables de unidades, áreas o procesos deberán computar las valoraciones de los indicadores de gestión en periodos, trimestrales o semestrales según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y aprendizaje constante del servidor.
- b. Evaluar el desempeño todos los servidores que prestan servicios en la empresa.
- c. Elaboración de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de las funciones con el fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.
- d. Los resultados de la evaluación serán notificados al Jefe inmediato y al Gerente,
- e. Colaborar en la administración del sistema integrado de Talento Humano, en lo concerniente a selección, capacitación, evaluación del desempeño, proceso de inducción
- f. Mantener actualizado el sistema de archivo de la unidad en todos sus aspectos.
(Reglamento de la estructura orgánica y funcional de la EPMAPAP) Ver anexo # 6.

3.4.2. Proceso de Capacitación y Evaluación

- a. Realizar la programación de vacaciones de los empleados y obreros de la empresa
- b. Participar con el jefe inmediato en las evaluaciones periódicas y seguimiento del desempeño del personal de la empresa. (Reglamento de la estructura orgánica y funcional de la EPMAPAP). Ver anexo # 6.

3.4.3. Proceso de Liquidación de Nómina

El proceso de liquidación de nómina, está sujeto al Reglamento de la estructura orgánica y funcional de la EPMAPAP. Ver anexo # 6.

3.4.4. Proceso de Control Interno

- a. Informe de seguimiento y control interno sobre los pagos realizados
- b. Evaluar el control interno de las demás unidades de la entidad cuando sean sometidas a examen.
- c. Establecer y mantener una estructura de control interno a fin de proveer de una seguridad razonable a los activos y protegerlos de su uso no autorizado; (Reglamento de la estructura orgánica y funcional de la EPMAPAP) Ver anexo # 6.

3.4.5. Proceso de Gestión Técnica

Supervisar y asegurar el cumplimiento por parte del GAD Portoviejo las obligaciones en materia de expansión, rehabilitación, operación y calidad de servicio, demás se señala en la Ordenanza de Constitución de la EPMAPAP.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Coordinación permanente con la concesionaria en el cumplimiento de los proyectos, establecidos en el Contrato de Concesión.
2. Controlar un plan operativo de ejecución de obras;

3. Controlar el cumplimiento mensual, anual y quinquenal de los proyectos establecidos en el Contrato de Concesión.
4. Evaluar y retroalimentar las actividades para el cumplimiento de la regulación y control técnico del Contrato de concesión.
5. Elaboración de informes con recomendaciones de implementación sobre lo propuesto en el Plan Maestro, Plan Operativo, Plan de Auditorías, Plan de Emergencias, etc.
6. Dirigir el enfoque, contenido, metodología, así como establecer conclusiones y recomendaciones de los informes del área de regulación y control, que sirvan a los niveles superiores para la toma de decisiones.
7. Monitorear el impacto de la operación del concesionario en su carácter de potencial agente contaminante actual y futuro.
8. Revisión comparativa de cumplimiento de descargas actuales y futuras con lo establecido en la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente.
9. Dirigir acciones internas para el conocimiento y evaluación de los sistemas existentes de agua potable, aguas servidas y aguas lluvias.
10. Cumplimiento de los parámetros de calidad del agua potable y sus efluentes.

Productos y Servicios:

1. Informe sobre activos rehabilitados.
2. Informe sobre rehabilitación de los sistemas de bombeo y tratamiento de aguas residuales domésticas.
3. Informe Actualización Plan de Prevención Emergencias (PPAE).
4. Informe de seguimiento de la acción del Plan Atención a Emergencias (PPAE).
5. Informe de monitorear el cumplimiento de las presiones en todas las zonas de la ciudad.

6. Informar sobre la continuidad del abastecimiento de agua en la ciudad.
7. Informe técnico sobre las inversiones de nuevos activos propuestos en el Plan Operativo y de Inversión anual.
8. Informe de actualización de rubros puntuales para futuros planes de expansión.
9. Informe sobre el Plan de Desarrollo del Servicio.
10. Informar sobre las auditorias técnicas realizadas a la Concesionaria, referentes a la infraestructura y expansión.
11. Informe de supervisión de los procesos de participación de la ciudadanía.
12. Informe de seguimiento de los estudios ambientales de los proyectos que ejecuta la Concesionaria.
13. Informe de monitoreo de Control del cumplimiento de las normas ambientales de la operación de los sistemas de agua potable, alcantarillado sanitario y drenaje pluvial.
14. Informe del cumplimiento de los parámetros de calidad del agua potable y efluentes. Reglamento orgánico funcional de EMAPAG-EP.

Los procesos que comprende la gestión técnica son:

- a. Gestionar Doctrina y Normativa Técnica
- b. Planificar Proyectos Técnicos
- c. Realizar estudios y diseño
- d. Ejecutar obras (administración directa / contratación)
- e. Administrar contratos y Fiscalizar Obras
- f. Monitorear y Evaluar proyectos técnicos

3.4.6. Proceso de Gestión del Talento Humano

- a. Proponer políticas normas y procedimientos de desarrollo del Talento Humano.
- b. Investigar y generar estudios de planificación, mejoramiento de procesos y Talento Humano.
- c. Integrar y desarrollar metodologías y herramientas para desarrollo organizacional y del Talento Humano.
- d. Elaborar documentos normativos de desarrollo organizacional y del Talento Humano.
- e. Asesorar, difundir y capacitar en la aplicación de normas y procedimientos sobre el Talento Humano.
- f. Liderar equipos de trabajo.
- g. Elaborar informes técnicos y de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas sobre políticas de rendición de cuentas.
- h. Las demás funciones asignadas por el Jefe del Talento Humano. (Reglamento de la estructura orgánica y funcional de la EPMAPAP).

Hay una preferencia renovada en el discurso de las compañías a creer que el recurso humano es la clave para el incremento y desarrollo rejuvenecido del sector industrial. Esta tendencia comienza diferenciando los términos “recurso humano” y “talento humano”, manifestando que “Cuando se usa el término Recurso Humano se cataloga a la persona como herramienta, sin tener en cuenta que éste es el factor primordial, el cual tiene capacidades y características que le dan vida, movimiento y actividad a toda organización, por lo tanto, de ahora en adelante se utiliza el término Talento Humano”. Gestión de talento humano, gerencie.com [en línea]

(<http://serhumanodesarrollo.blogspot.com/2008/05/entender-la-importancia-de-la-gestin.html>)

- El talento humano es esencial, ya que admite el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ **Objetivos Corporativos:**

Es preciso conocer el hecho elemental que la administración de talento humano tiene como propósito contribuir al éxito de la empresa o institución. Talento humano (2011) [en línea] (<http://talentohumano-grupo1.blogspot.com/2011/01/importancia-de-la-gestion-del-talento.html>)

- ✓ **Objetivos Funcionales:**

Conservar la aportación del departamento de talento humano a una altura óptima a las exigencias de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo es una primacía absoluta. Recursos humanos (2011) [en línea] (<http://recursoshumanosuji.blogspot.com/2011/04/propositos-y-objetivos-del-departamento.html>)

- ✓ **Objetivos Sociales:**

El departamento de talento humano debe protestar ética y socialmente a los combates que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o requerimientos negativos que la sociedad pueda ejecutar sobre la organización. Recursos humanos (2011) [en

línea] (<http://recursoshumanosuji.blogspot.com/2011/04/propositos-y-objetivos-del-departamento.html>)

✓ **Objetivos personales:**

El departamento de talento humano requiere que cada uno de los funcionarios de la empresa aspire a lograr algunas metas personales legítimas. En la forma en que el éxito de estas metas, ayude al objetivo común de alcanzar la finalidad de la empresa, el departamento de talento humano reconoce que una de sus ocupaciones es apoyar las esperanzas de quienes conforman la empresa. Recursos humanos (2011) [en línea] (<http://recursoshumanosuji.blogspot.com/2011/04/propositos-y-objetivos-del-departamento.html>)

En el desarrollo de todo este capítulo se estructuró un modelo de gestión por procesos para el departamento de talento de la EPMA PAP, teniendo como premisa la clave del éxito de la estrategia en la organización y determinando la importancia para la credibilidad de los procesos manejados internamente.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO PERTINENTE, EFICIENTE Y EFICAZ DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.

4.1. Modelo de Gestión por procesos propuesto.

Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas, (2005) enfatiza que “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los procedimientos como un conglomerado de fases interrelacionadas por medio de vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es la organización y la satisfacción de las partes interesadas”

4.1.1. Introducción

Históricamente, las organizaciones se han tramitado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización de la labor por departamentos o por cargos desempeñados.

Los organigramas constituyen la base organizativa y escoger dichas funciones. Este tipo de diagrama admite vínculos jerárquicos entre las distintas funciones de una organización. Se evidencia la actividad de la empresa, las tareas, las relaciones con los clientes, las estrategias o clave ni los flujos de información y las relaciones internas.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés gradual, siendo considerablemente utilizada por otras organizaciones que usan referencias de Gestión de Calidad.

Los procedimientos consisten en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en específico las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un grupo de evoluciones interrelacionados mediante enlace causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es manifestar que los procesos de una empresa se desarrollen de forma ordenada. Inferido por Sinapsys (2015) [en línea] (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>)

En la actualidad es una cuestión evidente del hecho que las organizaciones se encuentren sumergidas en ambientes y áreas competitivas y globalizadas; que deseen lograr mucho éxito tiene la necesidad de alcanzar “grandes resultados” empresariales [en línea] (<http://elblogdelabd.blogspot.com/2009/05/base-de-datos-y-pensamiento-sistemico.html>). Para alcanzar estos “buenos resultados”, las empresas precisan tramitar sus actividades y recursos con el fin de colocarlos hacia el logro de los mismos, lo que a su vez se ha obtenido en el requisito de adoptar herramientas y tácticas [en línea] (http://www.calidad-gestion.com.ar/servicios/consultoria_mejora_de_procesos.html) que proporcionen a las empresas configurar su modelo de Gestión. (Guía para una gestión basada en procesos) [en línea] (<http://elblogdelabd.blogspot.com/2009/05/base-de-datos-y-pensamiento-sistemico.html>)

4.1.2. Aspectos generales del modelo propuesto

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura congruente de mecanismos que domine el funcionamiento de la empresa
- Un estructura de indicadores que autorice evaluar la efectividad y eficiencia de los desarrollo.
- Una designación de responsables de técnica, que deben vigilar y acrecentar el desempeño de todos los requisitos y finalidades del medio asignado (costes, calidad, rendimiento, medioambiente, certeza y salud laboral, moral)

Cuando se determina y examina una fase, es necesario inquirir todas las coincidencias de simplificación y mejora del mismo. Para esto es apropiado tener presente los siguientes criterios:

- Deshacerse de todas las actividades innecesarias, que no añaden valor.
- Las aclaraciones de los procesos son primordiales, ya que determinan la adquisición de recursos, la ejecución de especificaciones, en definitiva: la eficacia de los procesos. La calidad y el rendimiento necesitan atención en la determinación.
- No se puede renovar un proceso sin datos. En consecuencia, son indispensables los indicadores que acepten estrategias.
- Las causas de los dilemas son imputables siempre a los procesos, nunca a los funcionarios.

- En la dinámica de perfeccionamiento de procesos, hay dos clases: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene como objetivo encauzar el proceso de forma que se encamine a un estadio de control, en el cual la variación tiene como objetivo reducir los márgenes de variación de la sucesión y/o mejorar sus índices de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización.
- Entender las relaciones causa-efecto de los dilemas de una empresa.
- Definir las incumbencias de manera sencilla.
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por acuerdo de un proceso se puede describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo

Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una organización pueden verse afectados por varios requisitos: de ecosistema, de productividad, ... Pueden emanar nuevos requisitos o verse cambiados los actuales, pero la disposición de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones. Sinapsys (2015) [en línea] (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>)

4.1.3. Premisas Básicas del Modelo de gestión propuesto

Establecer un modelo de gestión por procesos dados para el desempeño pertinente, eficiente y eficaz del Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo:

1. Concienciar que en el departamento se necesitan funcionarios con figuras específicas y que cada lugar laboral existente en la organización tiene particularidades propias y debe ser llenado por profesionales que gocen de un determinado perfil de competencias. Modelo de gestión por competencias [en línea] (Cuéllar, 2013). (Cuéllar, 2013). [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos53/administracion-empresarial/administracion-empresarial3.shtml>)
2. Conocer que aquellos que se instalen en puestos gerenciales, son responsables de brindar conveniencias que dinamicen el departamento de talento humano. Guzmán, José. (2002). [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos53/administracion-empresarial/administracion-empresarial3.shtml>)

Definición de diagrama de flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica, combinación de ambos; cuyos símbolos más usados son flecha (sentido y trayectoria), rectángulo (evento o proceso), rombo (condición), el círculo (un punto de conexión) y otros. [en línea] (<http://diagramasdeflujo.tome.blogspot.com/>)

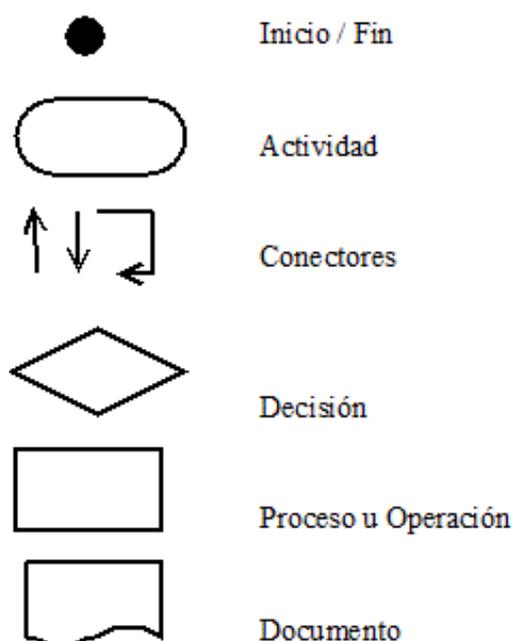
Además, existen diversos tipos: el panorámico y el arquitectónico, describe una ruta sobre un plano arquitectónico de trabajo. [en línea] (<http://significado.de/diagrama-de-flujo>)

Se muestran las siguientes características:

Capacidad de comunicación: Puesta en común de proporcionar conocimientos globales del mismo.

Claridad: Proporciona información. [en línea] (<http://diagramasdeflujotome.blogspot.com/>)

Gráficos N° 5



Fuente: Diaw.exe.0.97.2 (Diagrama para dibujar diagramas estructurados)
Elaboración: Autor

Definición de Indicadores de Gestión

Para Iván Turmero Astros, (2010) un indicador de gestión es la expresión cuántica del comportamiento y desempeño de un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre Los indicadores de gestión del hecho o de las características.

Características de los Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión, para lograr su objetivo, cuentan con la característica de medición del desempeño [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>)

- Simplicidad
- Adecuación
- Validez en el tiempo
- Participación de los usuarios
- Utilidad
- Oportunidad

4.2. Desarrollo de los subprocesos de gestión

4.2.1. Proceso de Selección y Reclutamiento

Es el proceso que se inicia con el reclutamiento, selección y contratación de personal [en línea] (<http://www.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>)

4.2.1.1.Subproceso Planificación de Necesidades

Dispone de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de talento humano como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de talento humano para responder a tal determinación.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Elaboración de programas

Proceso: Aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización.

Salida: Necesidades del departamento

Diagrama de Flujo

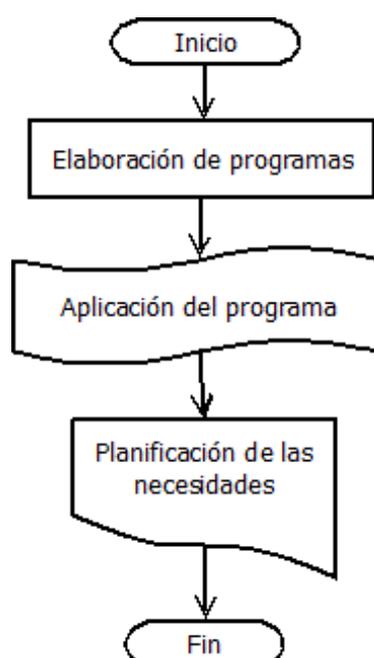
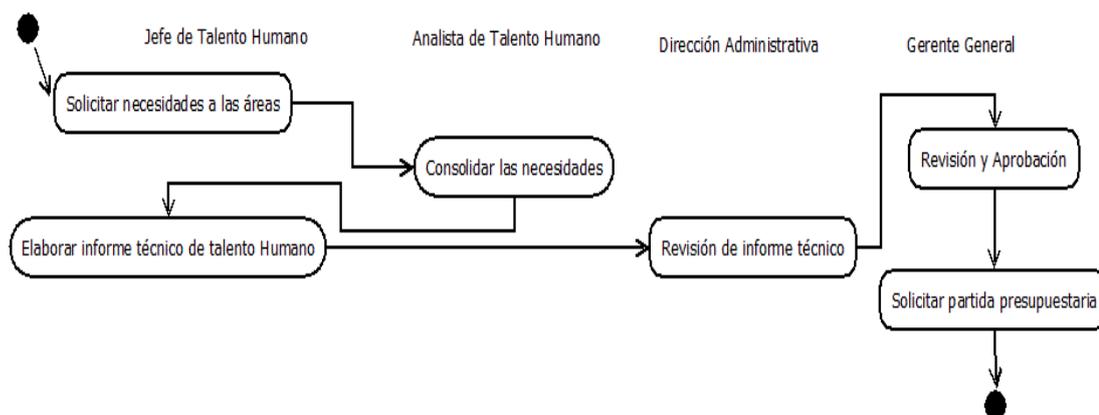


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

Dentro de este subproceso los responsables de las actividades inmersas en el mismo son:

- Jefe de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Dirección Administrativa
- Gerente General

El recurso utilizado es el del Departamento de Talento Humano.

Indicadores de Gestión

El indicador utilizado para este subproceso, es el indicador de Simplicidad, el cual es el indicado para medir de manera poco costosa la planificación de las necesidades del Departamento de Talento Humano.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de necesidades atendidas}}{N^{\circ} \text{ total de necesidades}}$$

4.2.1.2. Subproceso de Reclutamiento y Selección

Es el subproceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos y la selección del mismo, para que puedan ser parte del recurso humano de la empresa u organización.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Búsqueda de candidatos, ya sea del medio externo como interno.

Proceso: Aplicación del proceso de convocatoria, reclutamiento y selección.

Salida: Selección del Personal

Diagrama de flujo

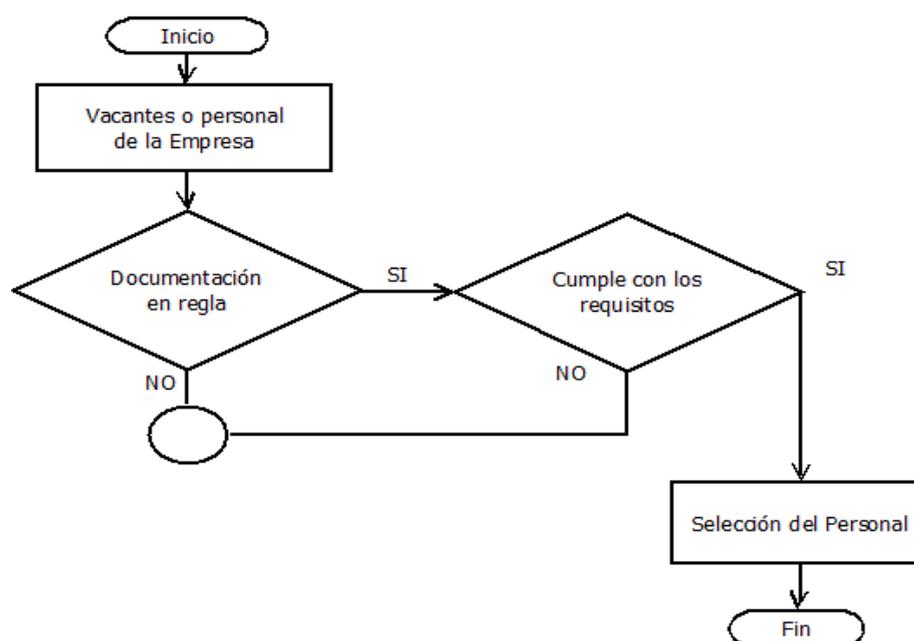
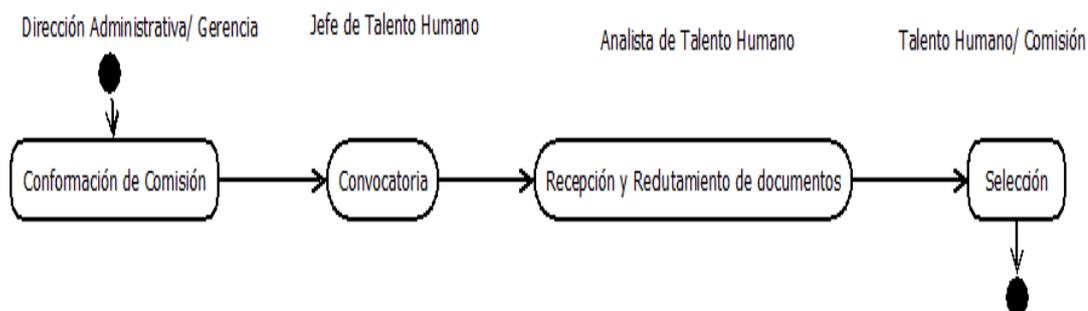


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

Dentro de este subproceso los responsables de las actividades inmersas en el mismo son:

- Jefe de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Dirección Administrativa / Gerencia
- Talento Humano/ Comisión

El recurso utilizado es el del Departamento de Talento Humano.

Indicadores de Gestión

Subproceso medido por el indicador Oportunidad, ya que con este se tendrá los datos recolectado a tiempo y proporcionará la información de los vacantes de manera oportuna.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de involucrados en reclutamiento y selección}}{\text{N}^\circ \text{ total del talento humano de la empresa}}$$

4.2.1.3. Subproceso de Mérito y Oposición

Es el proceso de seleccionar a la persona más idónea para ocupar un cargo público dentro de la empresa, teniendo la celeridad del caso.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Bancos de Preguntas

Proceso: Aplicación del proceso de entrevista, prueba, apelación y aprobación de contrato

Salida: Contrato al Personal

Diagrama de flujo

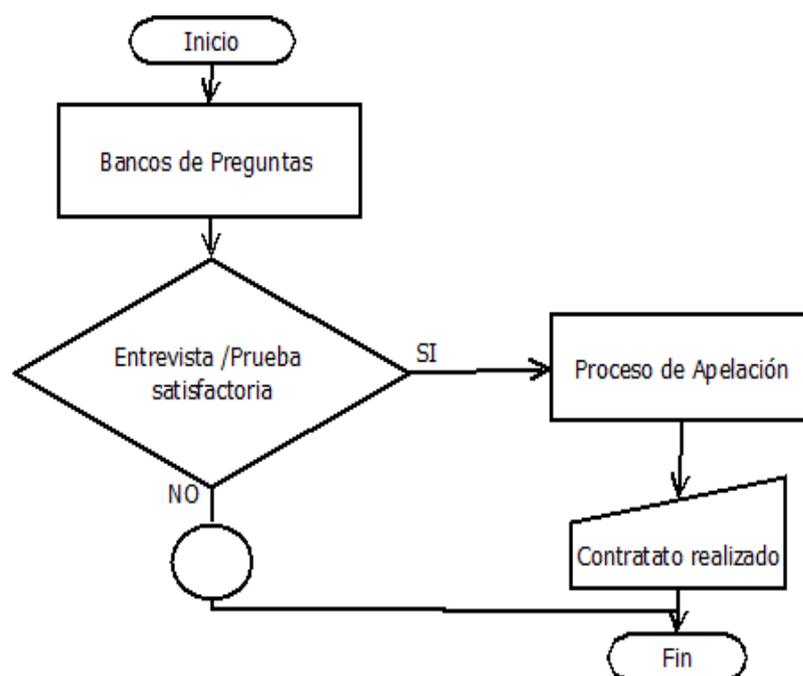
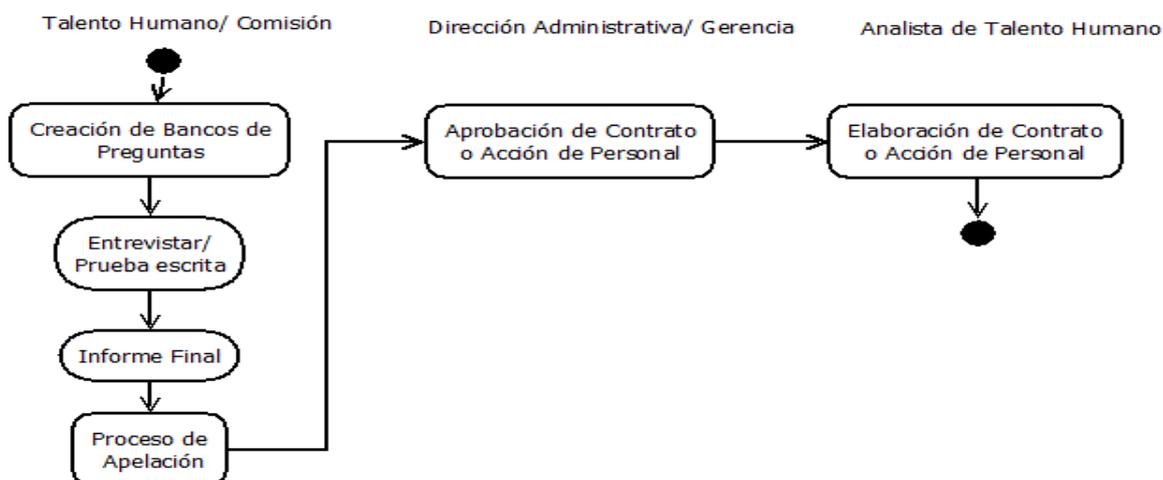


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

Dentro de este subproceso los responsables de las actividades inmersas en el mismo son:

- Analista de Talento Humano
- Dirección Administrativa / Gerencia
- Talento Humano/ Comisión

El recurso utilizado es el del Departamento de Talento Humano, es decir el Recurso Humano de la Empresa.

Indicadores de Gestión

En los indicadores de Gestión, este proceso se puede medir mediante la participación de los usuarios, proporcionando la formación fundamental del recurso

humano de la EPMA PAP. Indicadores de gestión y medición del desempeño [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>)

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de usuarios seleccionados}}{N^{\circ} \text{ total del talento humano de la empresa}}$$

4.2.1.4. Subproceso de Contratación

Es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Solicitar a la persona seleccionada que se presente con la documentación requerida.

Proceso: Recibir y validar la documentación.

Salida: Archivar el contrato según corresponda.

Diagrama de flujo

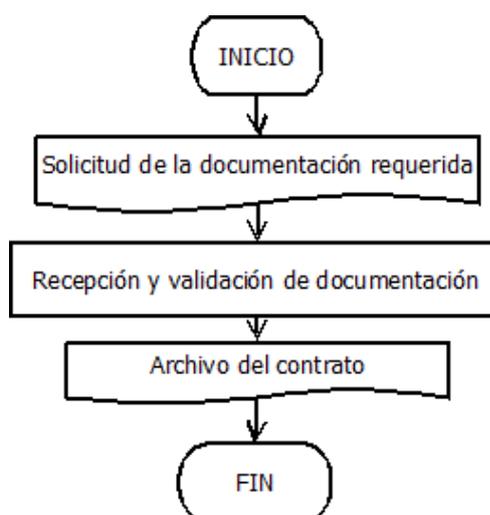
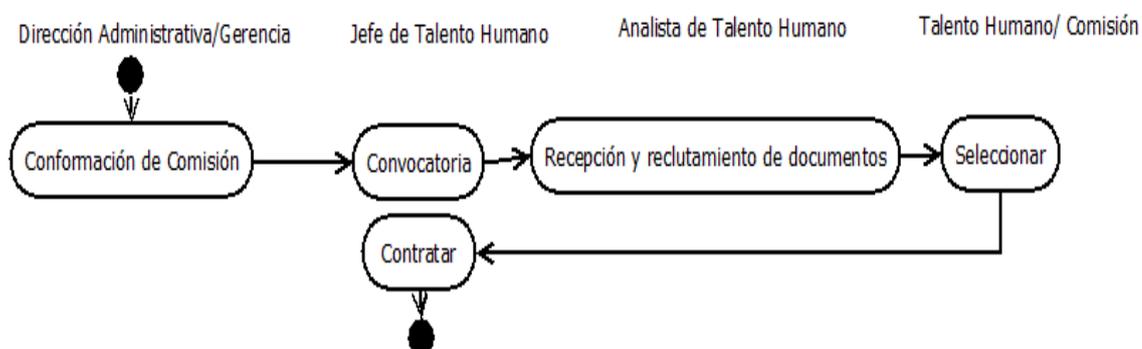


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Conformación de comisión / Dirección Administrativa / Gerencia
- Convocatoria / Jefe de Talento Humano
- Recepción y reclutamiento de documentos / Analista de Talento Humano
- Seleccionar / Talento Humano Comisión
- Contratar / Jefe de Talento Humano

Indicadores de Gestión

El indicador que califica a este subproceso es la validez en el tiempo, ya que este se da la permanencia en un periodo determinado.

N° de personas contratadas anualmente

4.2.1.5. Subproceso de Inducción y orientación al personal

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Elaborar un programa de inducción

Proceso: Revisar el programa y realizar los cambios si los hay

Salida: El empleado recibe programa de inducción concluido para el archivo.

Diagrama de flujo

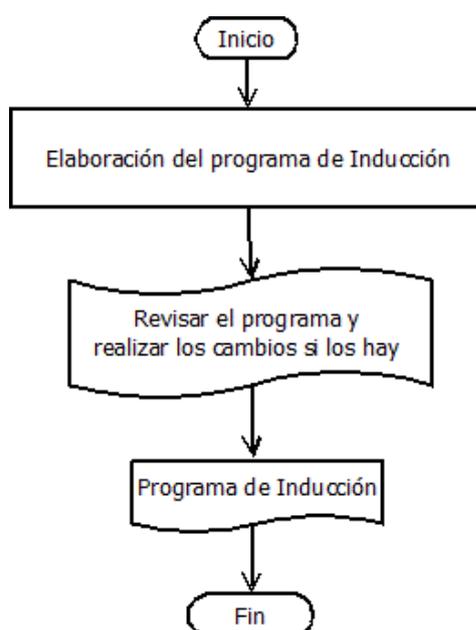
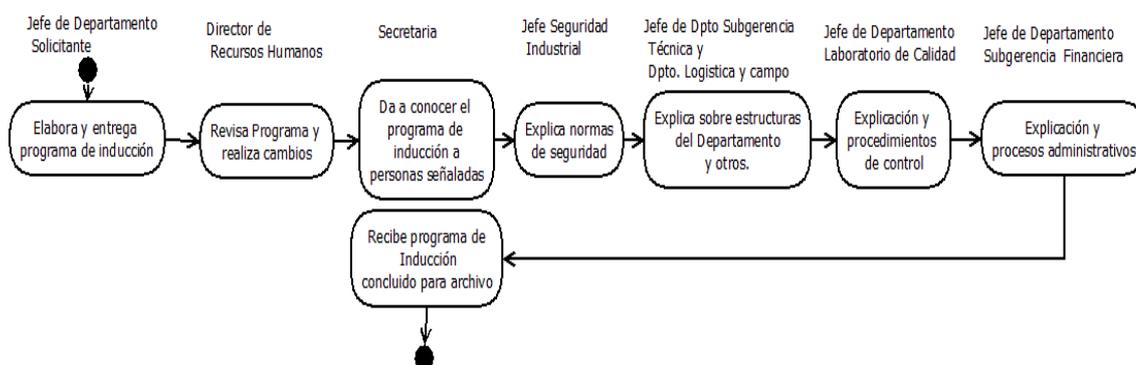


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe Talento Humano
- Jefe de Salud Ocupacional

Indicadores de Gestión

Subproceso indicado por la participación de los usuarios, ya que las personas involucradas es el personal de recurso humano de la empresa, motivando de esta manera al cumplimiento de las labores.

$$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de talento humano involucrado}}{N^{\circ} \text{ total de participaciones de los contratados}}$$

4.2.2. Proceso de Capacitación y Evaluación

Este es un proceso sistemático para valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

4.2.2.1. Subproceso de Capacitación

Es toda actividad realizada en la organización respecto a sus necesidades, para buscar la mejora del departamento e institución, en base a la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Analizar las necesidades de capacitación que requiera el personal

Proceso: Aprueba el programa de capacitación.

Salida: Informar al personal lugar, fecha y hora de la capacitación.

Diagrama de flujo

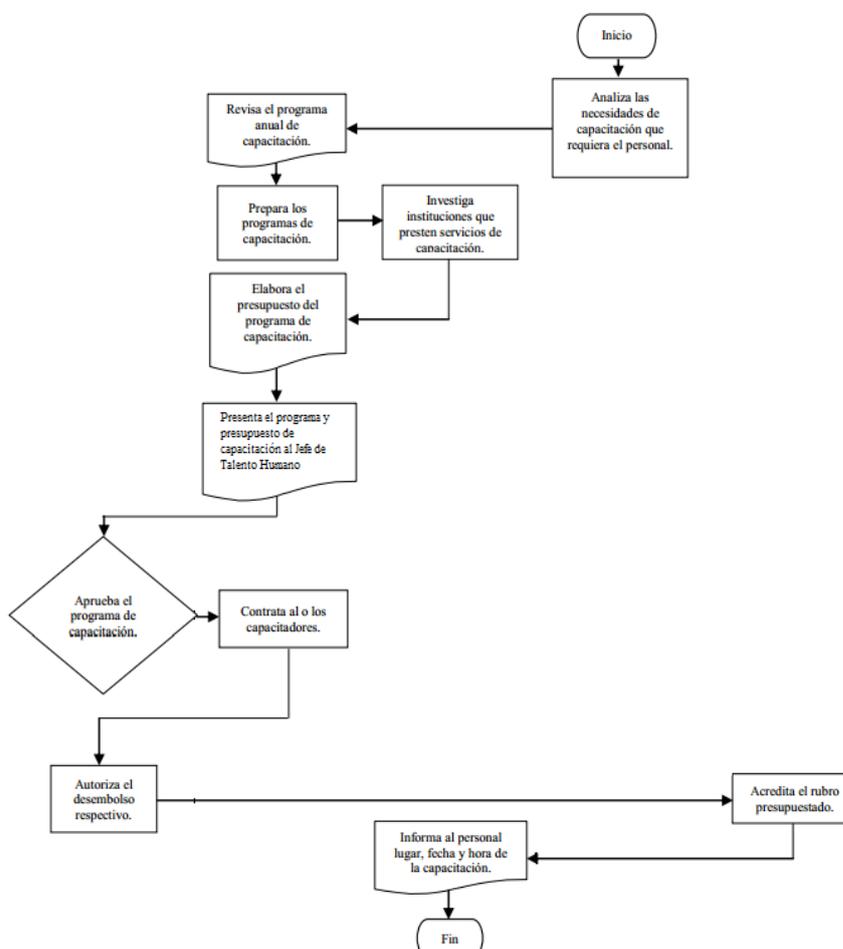
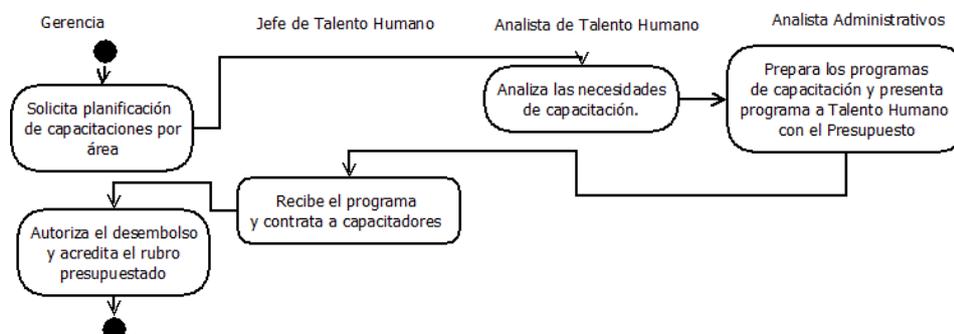


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Gerencia
- Jefe de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Analista Administrativo

Indicadores de Gestión

El indicador de este subproceso es la participación de los usuarios, porque en el programa de capacitación está inmersos todo el personal de la empresa, y este recurso humano participa debidamente en las capacitaciones dispuestas por el Departamento de Talento Humano de la EPMA PAP.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ del personal capacitado}}{N^{\circ} \text{ total del talento humano de la empresa}}$$

4.2.2.2. Subproceso de Evaluación

Se basa en la medición de la formación profesional apropiada, capacitación, habilidades y experiencia que presenta el trabajador.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Dar a conocer el sistema de evaluación a todos los jefes de los departamentos.

Proceso: Verificar que los datos estén correctos en base al manual de calificación.

Salida: Archivar proceso de evaluación.

Diagrama de flujo

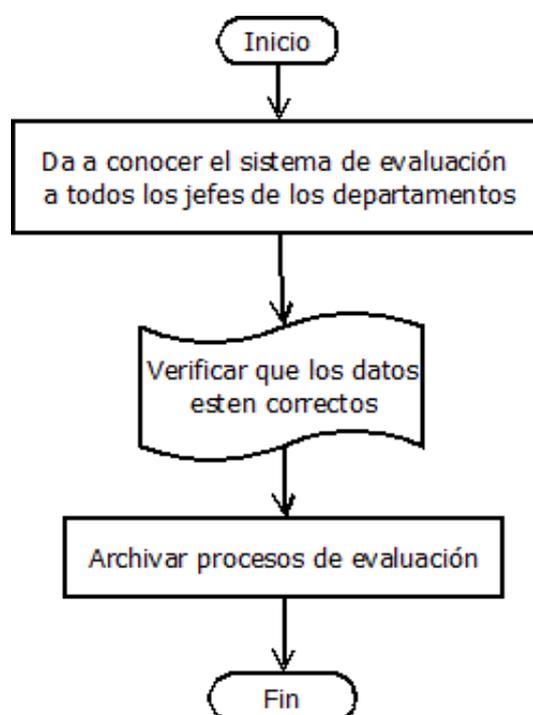
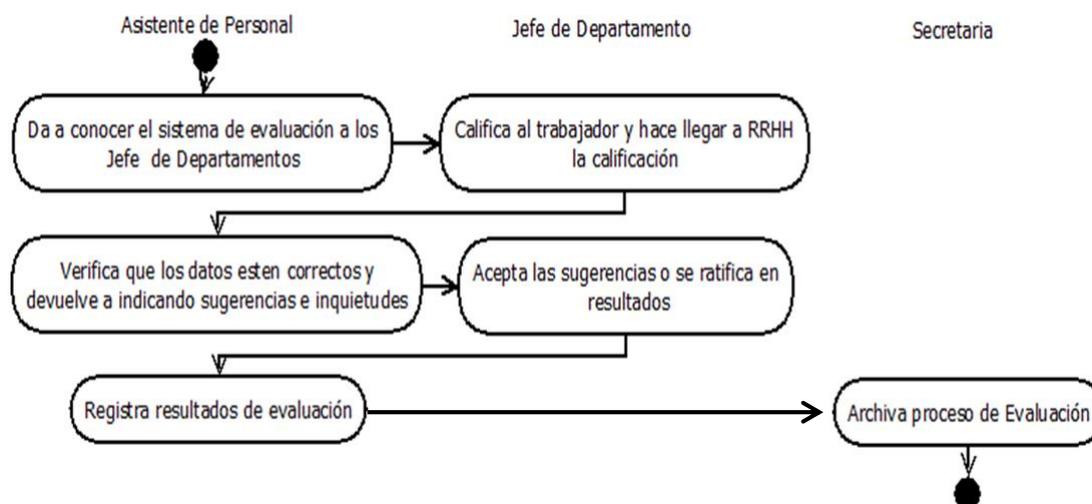


Diagrama de actividades y conocimientos



Indicadores de Gestión

Este subproceso de evaluación se da con el indicador de validez en el tiempo, ya que la medición se efectúa mediante un determinado tiempo, momento y circunstancia.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de evaluaciones efectuadas}}{N^{\circ} \text{ total de evaluaciones del talento humano de la empresa}}$$

4.2.3. Proceso de Liquidación de Nómina

4.2.3.1. Subproceso de Nómina

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: El trabajador entrega reporte de tiempo donde se reflejan las horas de trabajo.

Proceso: Enviar reporte al Departamento de Nómina

Salida: Entrega de nómina desglosada al Departamento de Administración y Facturación.

Diagrama de flujo

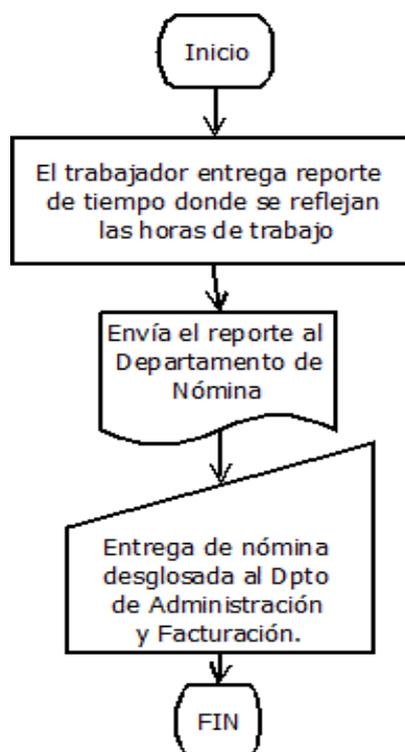
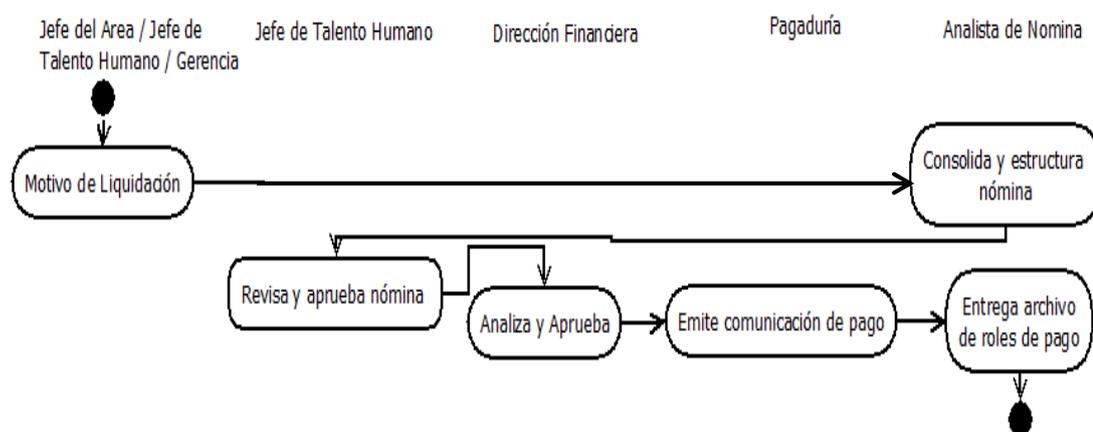


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jubilación / Jefe del Área / Jefe de Talento Humano / Gerencia
- Incumplimiento del contrato / Jefe del Área / Jefe de Talento Humano / Gerencia
- Renuncia voluntaria / Jefe del Área / Jefe de Talento Humano / Gerencia
- Consolidar y estructurar nómina / Analista de Nómina
- Revisar y aprobar nómina / Jefe de Talento Humano
- Analizar y aprobar / Dirección Financiera
- Emitir comunicación de pago / Pagaduría
- Entrega de archivos de roles de pagos / Analista de Nómina

Indicadores de Gestión

El indicador que mide este subproceso de Nómina es la simplicidad, porque se obtiene capacidad para definir el evento de facturación por nómina en un tiempo y momento determinado.

$$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de liquidaciones atendidas}}{N^{\circ} \text{ total de liquidaciones}}$$

4.2.3.2. Subproceso de Anticipos y Préstamos

Es el subproceso de liquidar cierta cantidad de dinero, siendo estas por anticipos, cantidad correspondiente a una transacción económica o al pago de una deuda o salario que es abonada con anterioridad a la fecha acordada de antemano, o por préstamos.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Bancos de Preguntas

Proceso: Aplicación del proceso de entrevista, prueba, apelación y aprobación de contrato

Salida: Contrato para el Préstamo

Diagrama de flujo

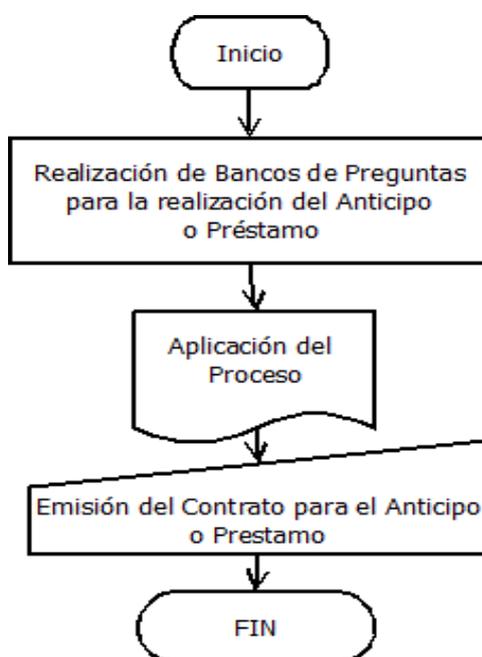
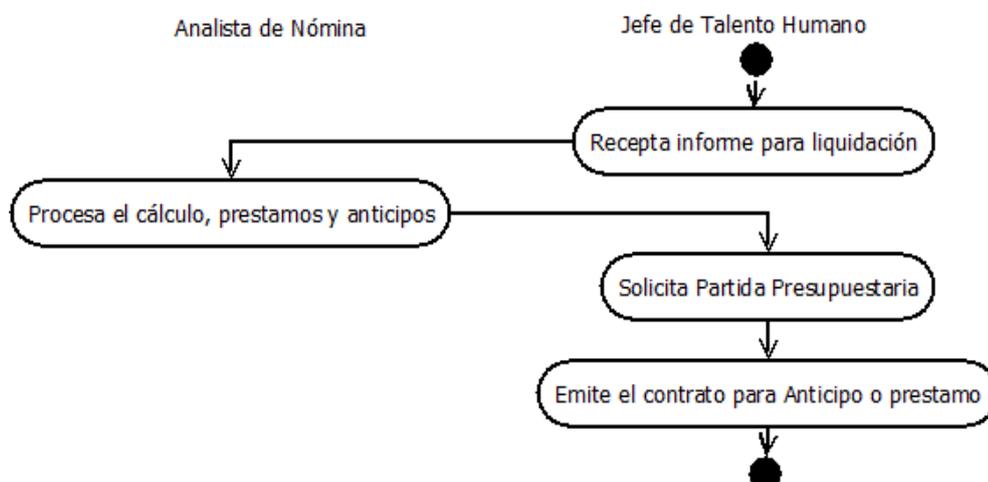


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Analista de nómina
- Jefe de Talento Humano

Indicadores de Gestión

El indicador de gestión que logra medir este subproceso es la validez en el tiempo, ya que cuenta con fechas de inicio y de fin, es decir tiene un periodo determinado.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de anticipos y préstamos solicitados}}{N^{\circ} \text{ total de anticipos y préstamos en la empresa}}$$

4.2.3.3. Subproceso de Finalización de Contrato

Consiste en la interrupción del contrato, ya sea permanente o temporalmente, dispuestos por diferentes causas o motivos de terminación.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Formulario de solicitud de retiro de personal

Proceso: El empleado entrega la carta de retiro voluntario del trabajo

Salida: Desafiliación

Diagrama de flujo

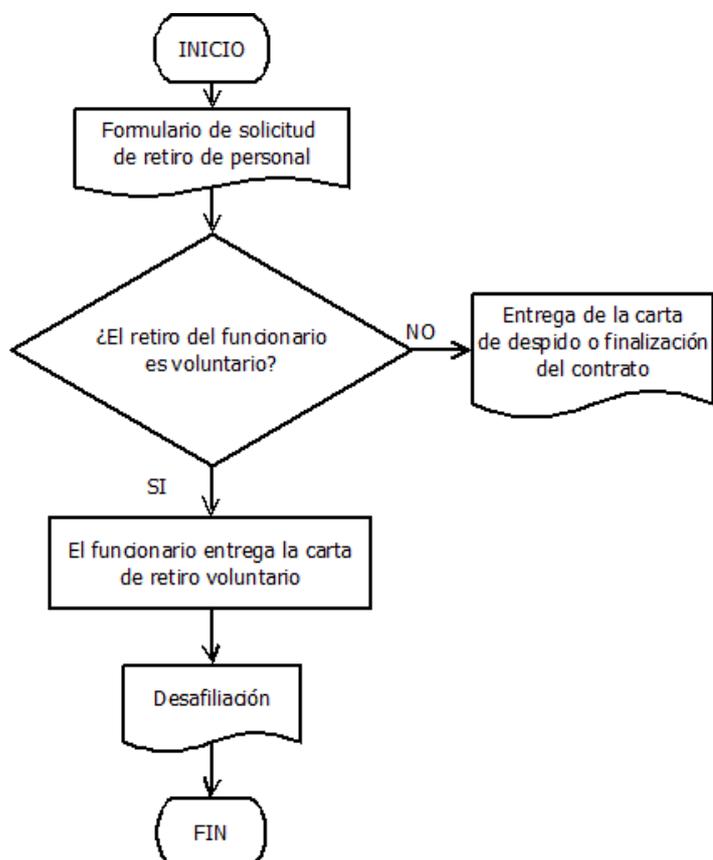
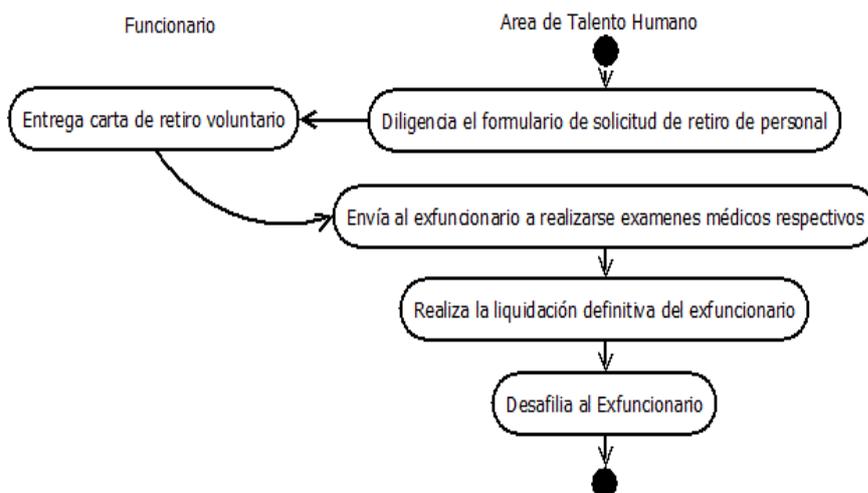


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Funcionario
- Área de Talento Humano

Indicadores de Gestión

El indicador de gestión que mide este subproceso de finalización de contrato, mide las actividades mediante la validez en el tiempo, ya que este se da en momento y tiempo determinado.

Nº de contratos finalizados anualmente

4.2.3.4. Subproceso de Jubilación

Es una labor activa, que pasa a una situación pasiva, luego de varios años de prestación de sus servicios. La legislación laboral de cada país estipula condiciones diferentes al respecto. Jubilación [en línea] (<http://es.wikipedia.org/wiki/Jubilaci%C3%B3n>)

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Ingreso de solicitud

Proceso: Revisar, codificar e ingresar al sistema

Salida: Recibir, revisar, legalizar e ingresar al sistema de pago de pensiones

Diagrama de flujo

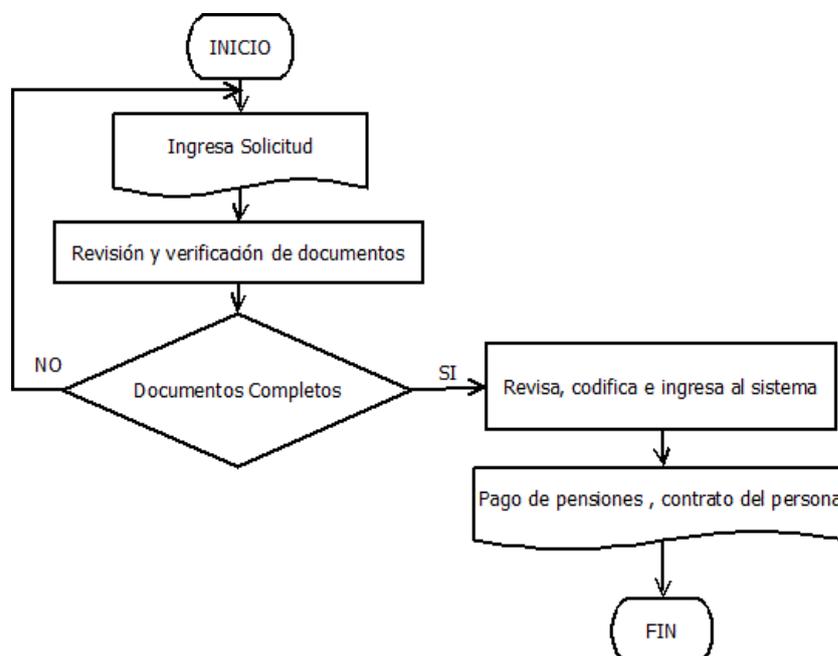
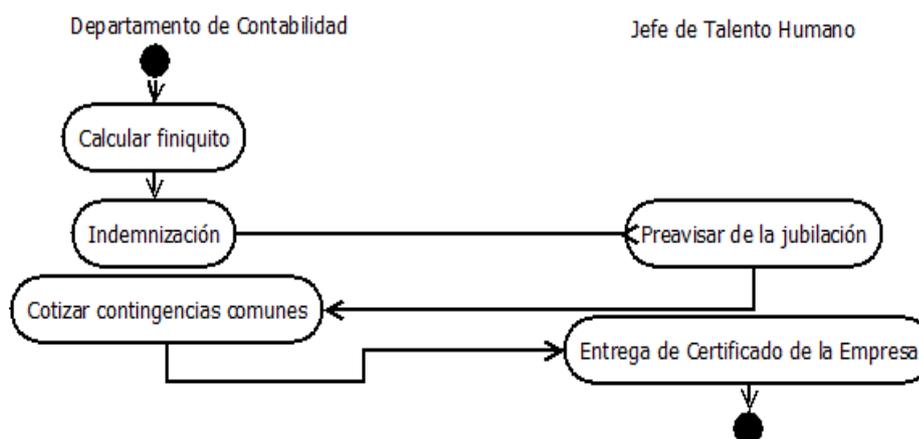


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Departamento de contabilidad
- Jefe de Talento Humano

Indicadores de Gestión

El indicador que facilita la ejecución y da marcha con la ejecución del subproceso es la validez en el tiempo, ya que este determina el periodo de tiempo y el recurso humano utilizado en la actividad realizada.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de jubilaciones efectuadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores por jubilarse}}$$

4.2.4. Proceso de Control Interno

El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños.

4.2.4.1. Subproceso de control de la asistencia

Subproceso que permite gestionar y controlar la asistencia de usuarios en un área determinada.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Verificar el sistema electrónico clave del empleado

Proceso: Poner a disposición del empleado el formato de registro de asistencia

Salida: Se ingresa al personal al órgano o área a la que aplica según horario establecido

Diagrama de flujo

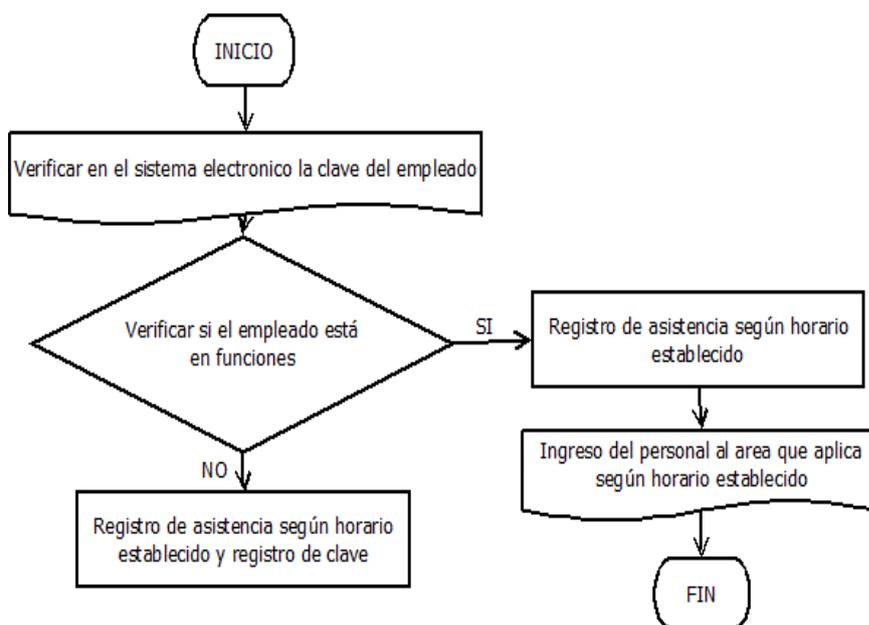
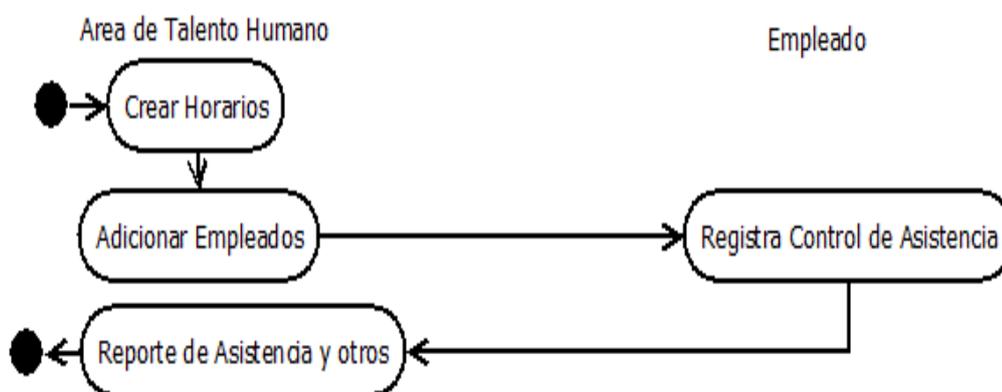


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Empleados

Indicadores de Gestión

El indicador de gestión que mide la ejecución de las actividades de este subproceso es la utilidad, ya que en relación a este proceso se lleva a cabo un valor particular con la intención de mejorarlas y orientarlas.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de horas laboradas}}{N^{\circ} \text{ total de horas}}$$

4.2.4.2. Subproceso de permisos

El permiso es una autorización legal que permite a una persona trabajar. Coordinación empresarial [en línea] (<http://www.coordinacionempresarial.com/el-permiso-de-trabajo-desde-su-edicion-a-la-ejecucion-de-los-trabajos/>)

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Ingreso de Solicitud

Proceso: Registro de motivo

Salida: Sistema de Gestión Personal

Diagrama de flujo

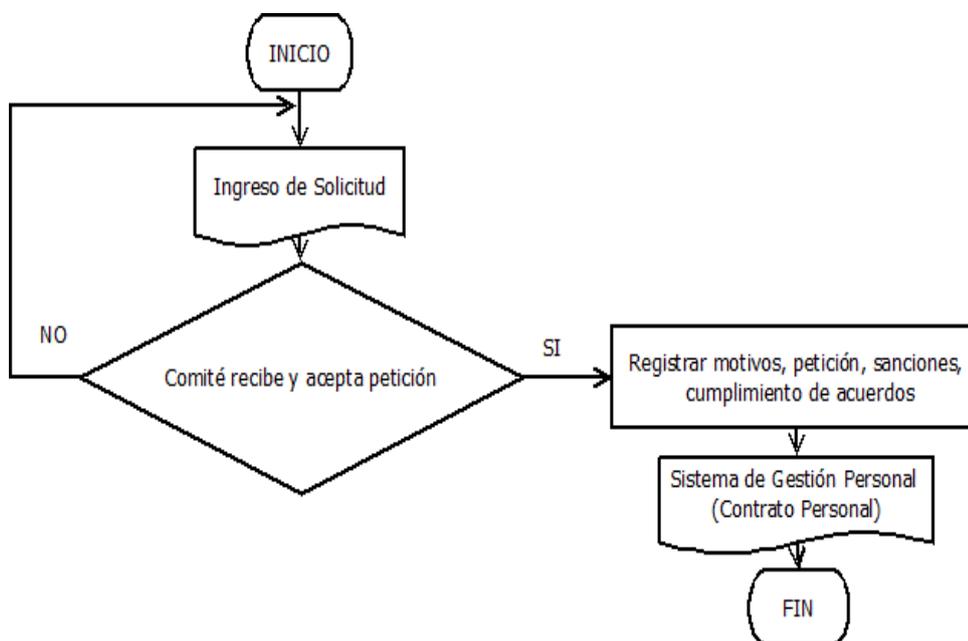
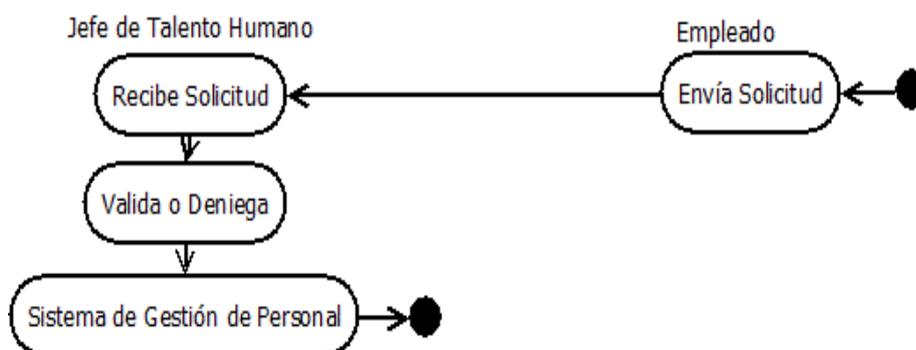


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe inmediato
- Jefe de Talento Humano
- Empleados

Indicadores de Gestión

El indicador que gestiona este subproceso es aquel que mide la efectividad y eficiencia de las actividades internas del mismo, la Simplicidad porque define al evento que se desea medir en forma de tiempo y recursos.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de permisos otorgados}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de permisos del talento humano de la empresa}}$$

4.2.4.3. Subproceso de vacaciones

Consiste en un descanso anual pagado de dos semanas, por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Emisión de Agenda para vacaciones

Proceso: Calculo, registro de las vacaciones

Salida: Certificado de vacaciones.

Diagrama de flujo

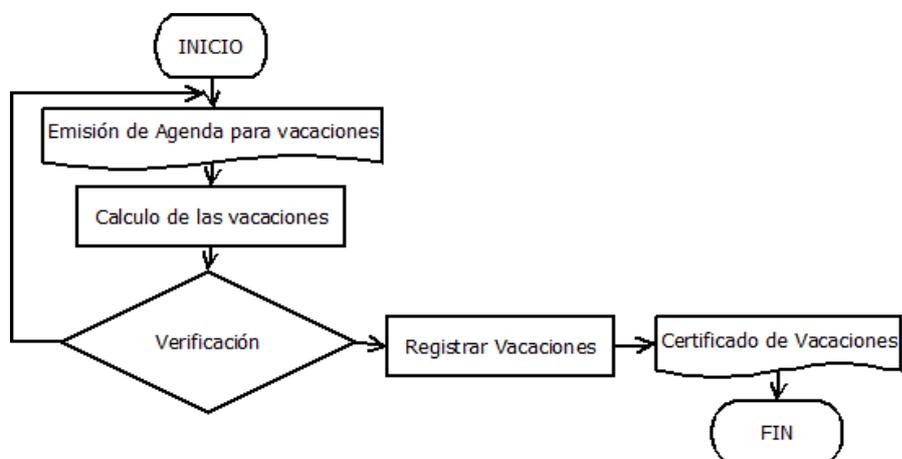
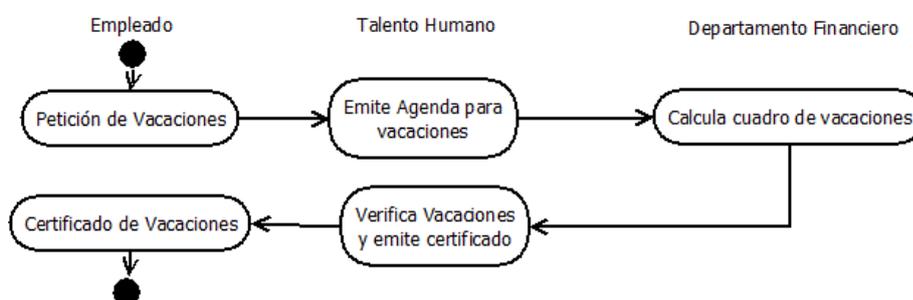


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Departamento Financiero
- Talento Humano
- Empleados

Indicadores de Gestión

Los indicadores que miden este proceso es la validez en el tiempo, porque se mide de acuerdo a un periodo de tiempo determinado, donde la forma de calcular el pago de las vacaciones, consiste en dividir la remuneración recibida durante el año de servicio para veinticuatro (24). Para la parte proporcional, (monto recibido en el periodo /días laborados en el periodo) * días de vacación a recibir.

Nº total de vacaciones utilizadas por los empleados

4.2.5. Proceso de Gestión Técnica

Consiste en un conjunto de acciones, tareas y técnicas que se llevan a cabo de forma secuencial y articulada en un tiempo y espacio determinados, para transformar los insumos en servicios.

4.2.5.1. Subproceso Prevención de Riesgos Laborales

Subproceso que identifica, evalúa y controla los riesgos laborales.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Elaboración de un plan de prevención.

Proceso: Establecimiento de políticas y presentación de informes

Salida: Plan de Beneficios

Diagrama de flujo

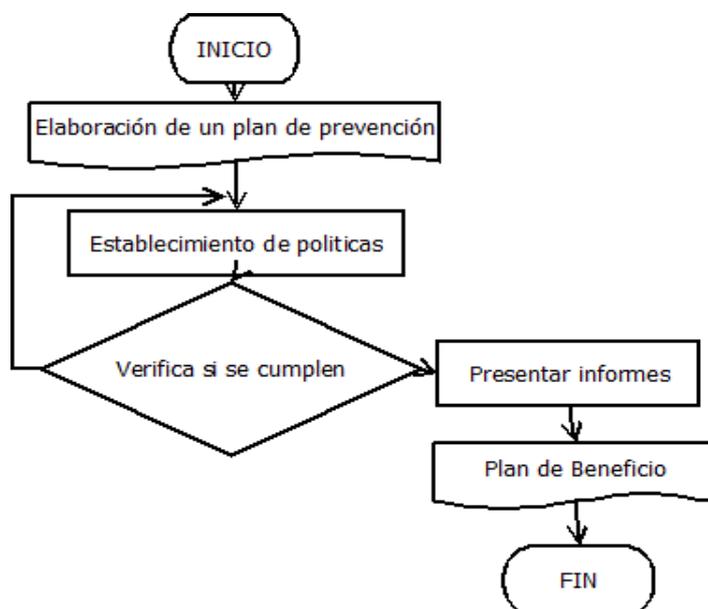
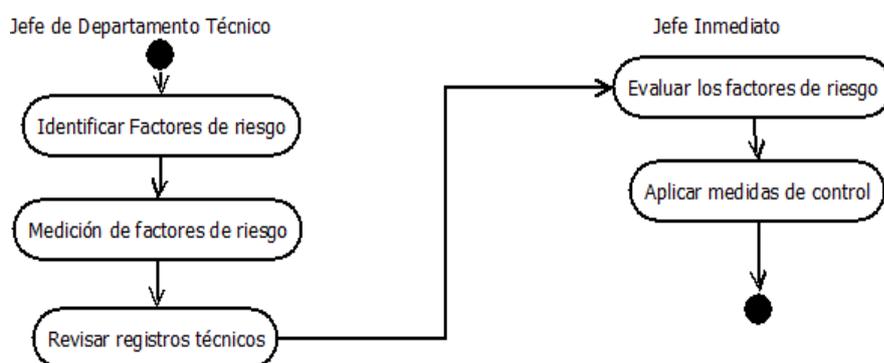


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe inmediato
- Jefe de departamento técnico

Indicadores de Gestión

El indicador que mide el subproceso es la adecuación, que describe por completo efecto y refleja la magnitud de las actividades, para que estas se desarrollen con la gestión debida.

Plan de prevención

4.2.5.2. Provisión de materiales e insumos

Es la función logística mediante la cual se provee a la empresa de todo el material necesario para su correcto funcionamiento.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Envío de solicitud de requerimiento de materiales

Proceso: Registro y planificación de materiales

Salida: Archivo de Petición / Compras.

Diagrama de flujo

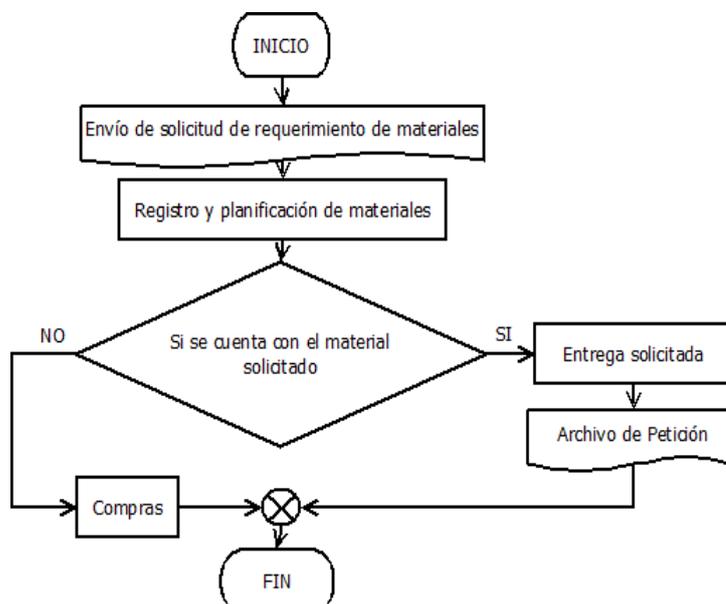
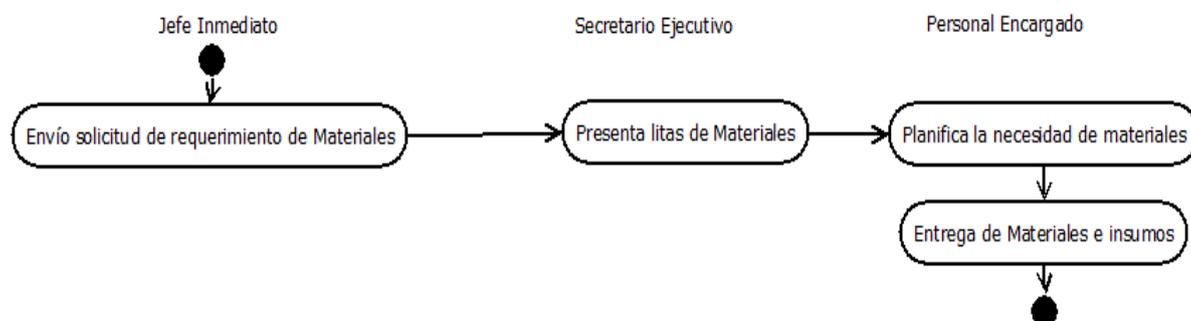


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe inmediato
- Secretario ejecutivo
- Personal Encargado

4.2.6. Proceso de Gestión del Talento Humano

El proceso de gestión del talento humano se encarga de proporcionar una mentalidad que predomine en la organización o empresa, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

4.2.6.1.Subproceso Desarrollo de programas de capacitación

Subproceso que se encarga de la gestión y elaboración de programas de capacitación, que promueve el desarrollo empresarial, y de esta manera, tener las bases para atender las necesidades del usuario y de la empresa.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Evaluar la necesidad de capacitación

Proceso: Talento humano aprueba la solicitud

Salida: Grupo de capacitación presenta programa real

Diagrama de flujo

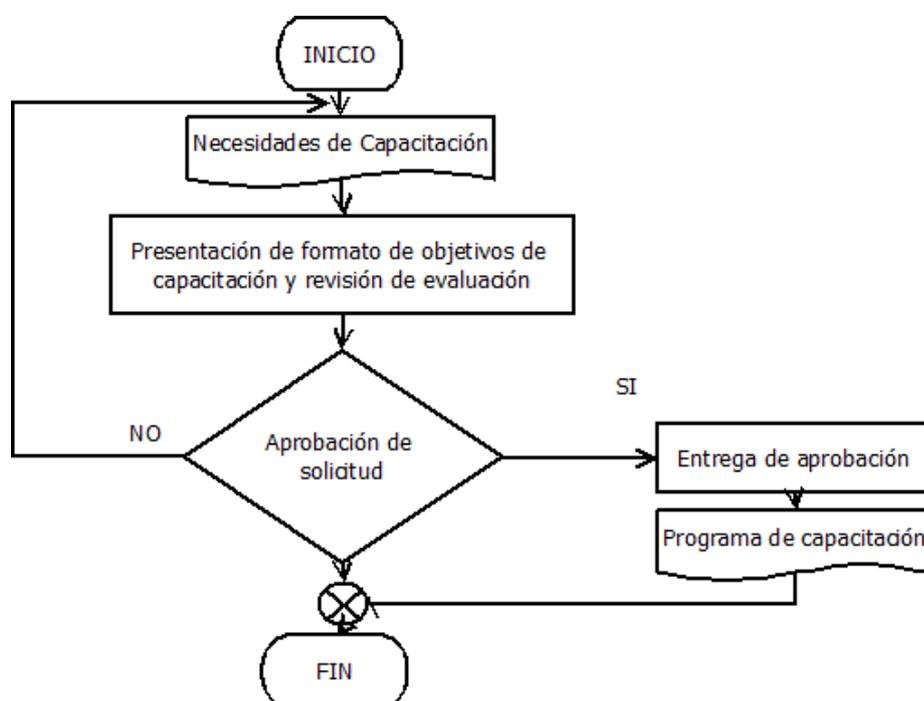
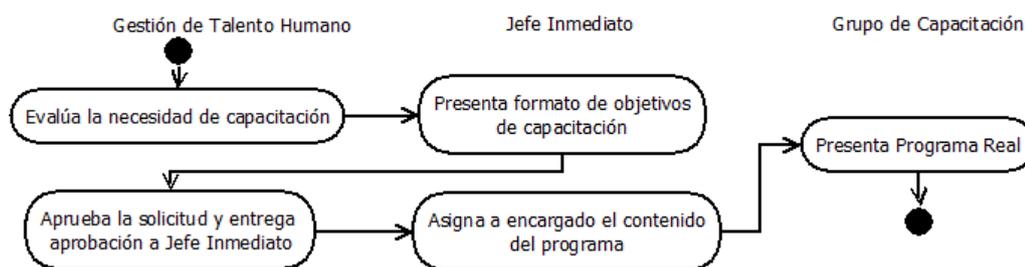


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe inmediato
- Jefe de Talento Humano
- Gestión de Talento Humano

Indicadores de Gestión

El indicador que lleva a cabo el desarrollo de las actividades del subproceso de desarrollo de programas de capacitación, es la simplicidad, porque definen el evento con sus actividades en manera de tiempo y recursos utilizados.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos y actividades realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de Programas de Capacitación en la empresa}}$$

4.2.6.2.Subproceso Adiestramiento

Es un proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Necesidad del adiestramiento

Proceso: Aprendizaje individual

Salida: Eficacia organizacional

Diagrama de flujo

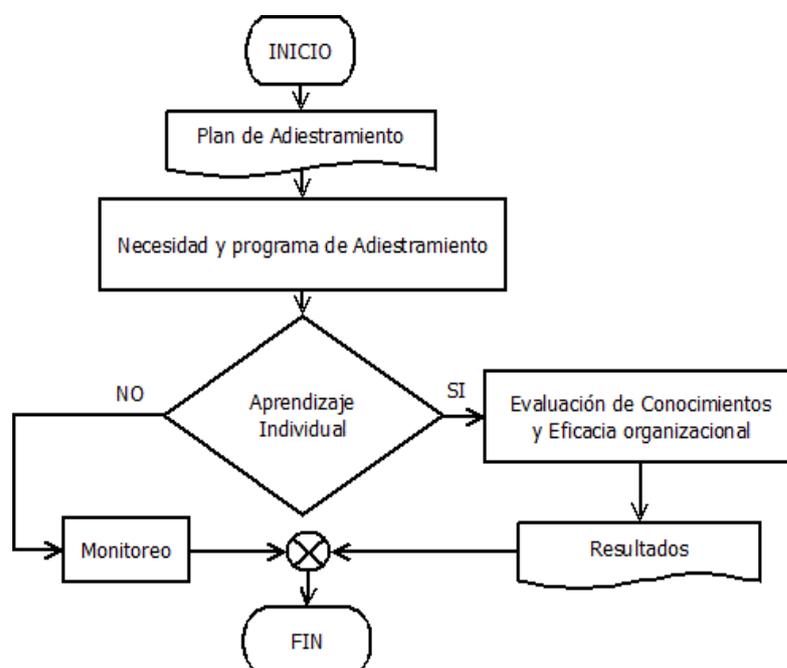
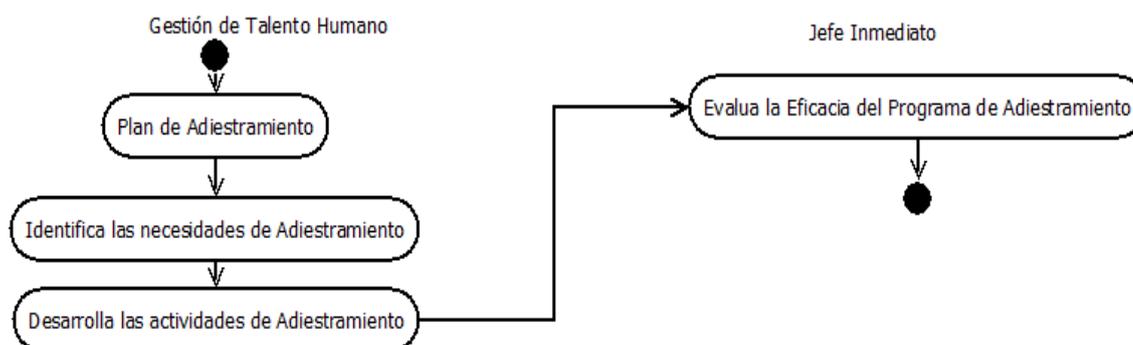


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Jefe de Talento Humano
- Jefe inmediato

Indicadores de Gestión

El indicador de gestión del subproceso es la participación de los usuarios, puesto que estos se desarrollan en un tiempo determinado y con los recursos humanos apropiados para el fortalecimiento de habilidades.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de habilidades adquiridas del talento humano}}{N^{\circ} \text{ total de adiestramientos del talento humano en la empresa}}$$

4.2.6.3. Subproceso Aviso de Accidentes y enfermedades profesionales

Consiste en la emisión de un informe, presentando la justificación y aviso de accidente ocurrido o enfermedades en el ambiente de trabajo.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: El empleado informa origen de la incapacidad

Proceso: Causas: accidente laboral, enfermedad profesional

Salida: Talento humano archiva informe y presenta beneficios para empleado de acuerdo a tipo de enfermedad o accidente

Diagrama de flujo

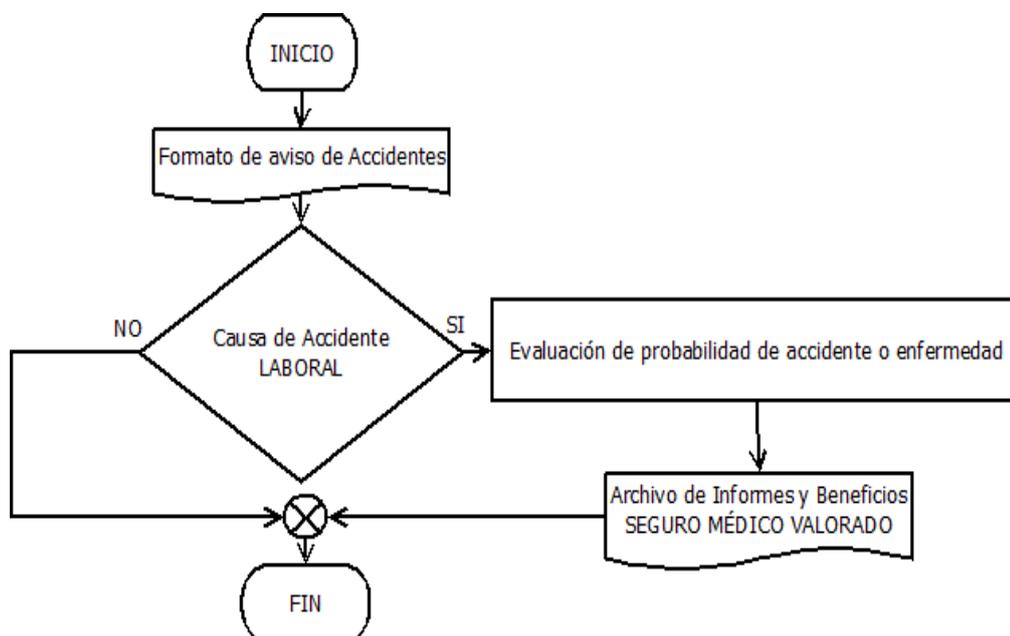
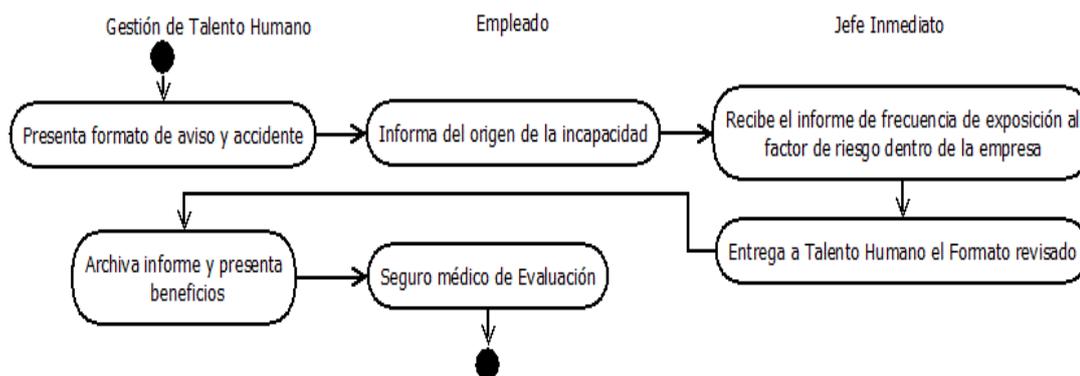


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Gestión de Talento Humano
- Jefe inmediato
- Empleados

Indicadores de Gestión

El indicador que mide el cumplimiento de la gestión del subproceso es la validez en el tiempo, ya que este aviso se da en un tiempo determinado y con el recurso humano detallado en la emisión del informe.

Nº de avisos de accidentes y enfermedades casuales

4.2.6.4. Subproceso Inspección de Seguridad y Salud

Este subproceso se encarga de verificar el cumplimiento y el estado de los recursos con los que cuenta la institución.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Plan de gestión de crisis

Proceso: Aprobación de acciones y presupuesto de cada plan

Salida: Control de planes

Diagrama de flujo

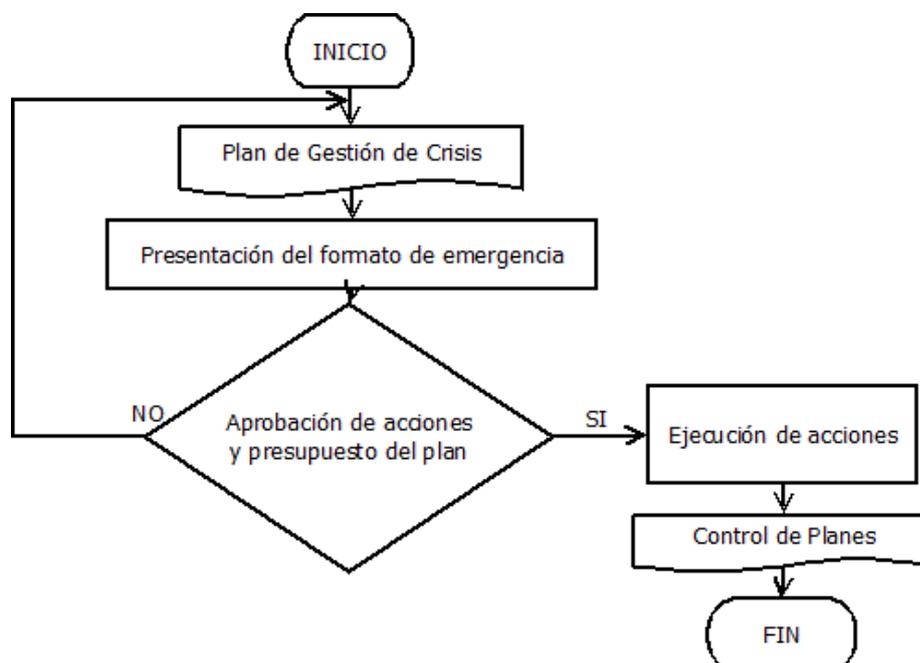
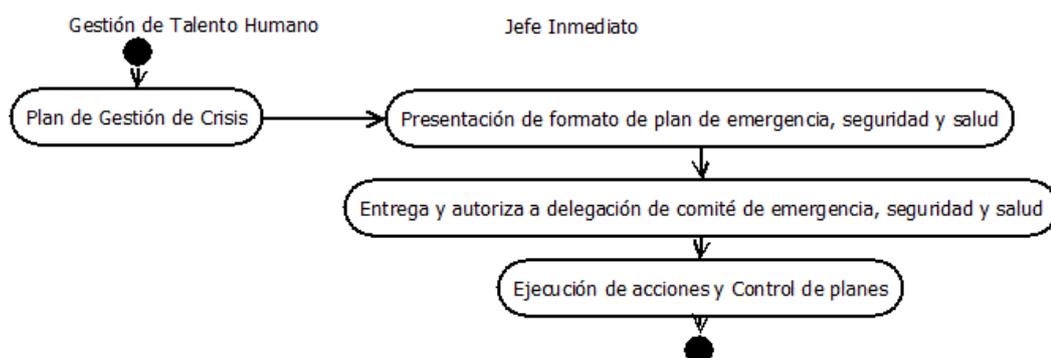


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Gestión de Talento Humano
- Jefe inmediato

Indicadores de Gestión

El indicador que integra y mide la ejecución de las actividades de este subproceso es la validez en el tiempo, porque la inspección de seguridad social, se realiza en determinado momento.

$$\text{Fórmula} = \frac{N^{\circ} \text{ de inspecciones del Seguro Social}}{N^{\circ} \text{ total de inspecciones de Seguridad Social de la empresa}}$$

4.2.6.5. Subproceso Bienestar Social

Subproceso mediante el cual se identifican las necesidades de Bienestar Social y se elabora documentación para proporcionar la ayuda necesaria en el área en mención.

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Entrada: Gestión de Talento Humano

Proceso: Aprobación del programa de bienestar social

Salida: Presentar informe de ejecución del programa

Diagrama de flujo

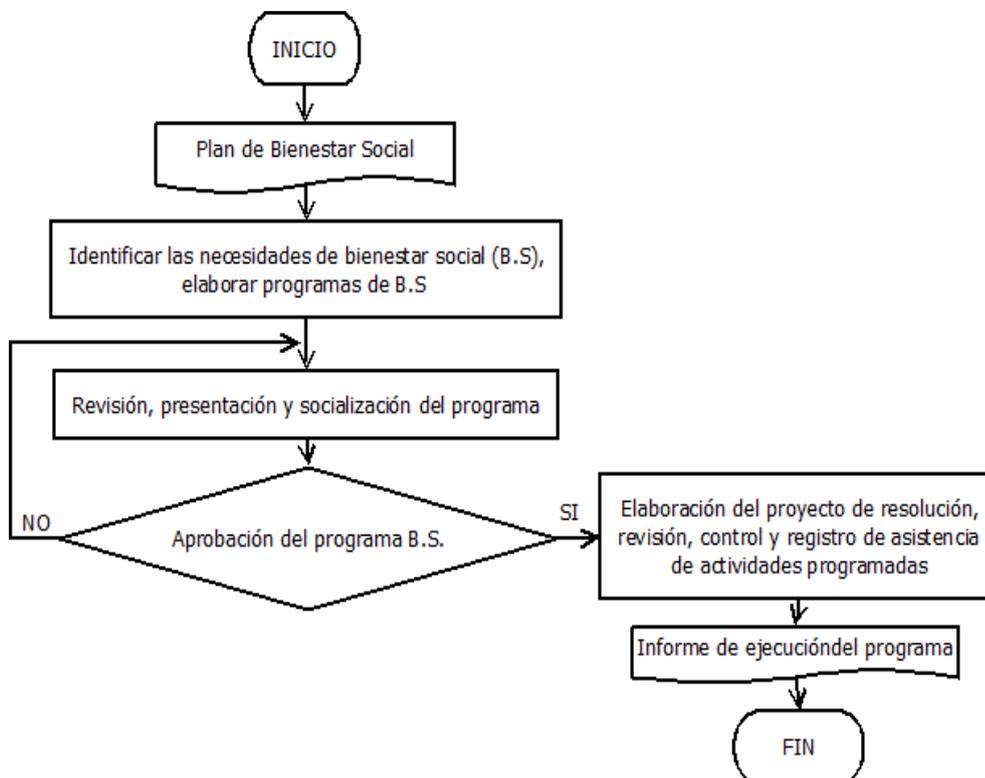
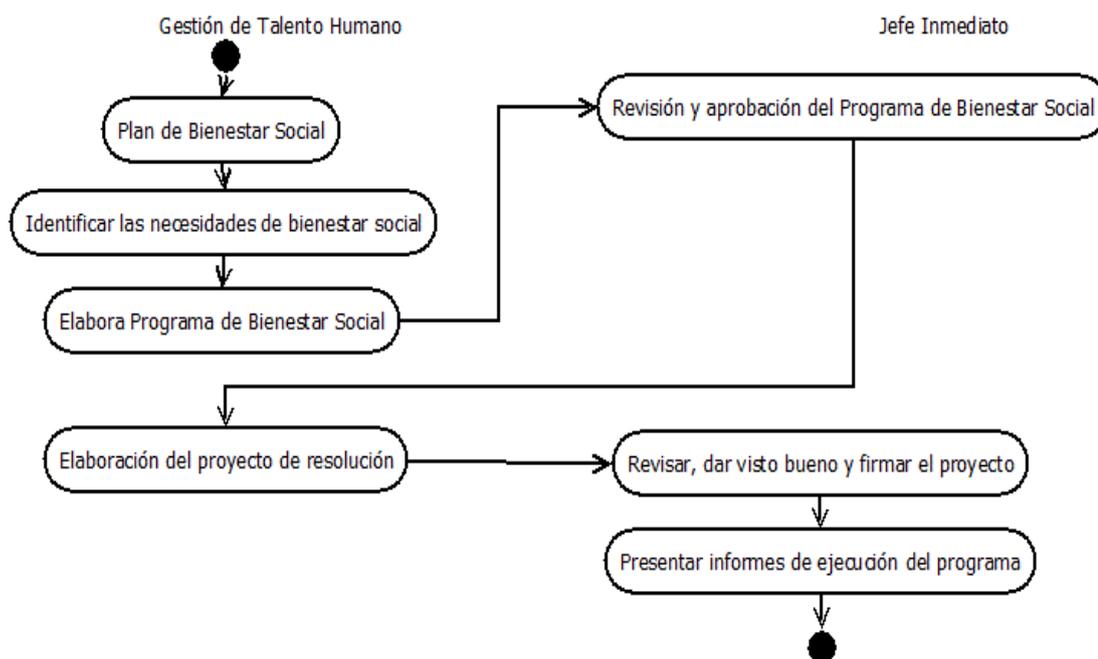


Diagrama de actividades y conocimientos



Recursos y responsabilidades

- Gestión de Talento Humano
- Jefe Inmediato

Indicadores de Gestión

El indicador de gestión de este subproceso es la participación de los usuarios, puesto que participan el recurso humano de la empresa y motiva al cumplimiento del mismo.

Plan de Bienestar Social

Identificar Consumidores de drogas y alcohol

- Receptar y revisar informe
- Aplicar entrevistas/encuestas
- Determinar el número de consumidores (alcohol/drogas)
- Orientar /capacitar a los consumidores
- Control de las personas identificadas

Determinar Hábitos y Estilos de vida

- Receptar y revisar informe
- Visitas Domiciliarias

- Orientar y Capacitar al personal acerca de los de malos estilos de vida
- Elaborar programas de Control que mejoren el estilo de vida

Establecer programa de festividades para integración del personal

- Establecer fecha de agasajo
- Coordinar logística para tal evento
- Solicitar aprobación de los recursos
- Informar al personal el evento a realizarse
- Ejecutar el agasajo

En este capítulo se diseñó los diagramas de la mayoría de los procesos que se llevan a cabo en la EPMAPAP, pero antes de eso se indagó definiciones sobre el desarrollo del proceso de gestión para el desempeño pertinente, eficiente y eficaz de la empresa pública de agua potable y alcantarillado de Portoviejo.

CUADRO N° 2

Consolidado de los procesos

PROCESOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	CARACTERÍSTICA DE LOS INDICADORES	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Proceso de Selección y Reclutamiento	6 meses		
1.1. Subproceso Planificación de Necesidades	1 mes	Simplicidad	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de necesidades atendidas}}{N^{\circ} \text{ total de necesidades}}$
1.2. Subproceso de Reclutamiento y Selección	1 mes	Oportunidad	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de involucrados en reclutamiento y selección}}{N^{\circ} \text{ total del talento humano de la empresa}}$
1.3. Subproceso de Mérito y Oposición	2 meses	Participación de los usuarios	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de usuarios seleccionados}}{N^{\circ} \text{ total del talento humano de la empresa}}$
1.4. Subproceso de Contratación	1 mes	Validez en el tiempo	$N^{\circ} \text{ de personas contratadas anualmente}$
1.5. Subproceso de Inducción y orientación al personal	1 mes	Participación de los usuarios	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de talento humano involucrado}}{N^{\circ} \text{ total de participaciones de los contratados}}$
2. Proceso de Capacitación y Evaluación	2 meses		
2.1. Subproceso de Capacitación	1 mes	Participación de los usuarios	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ del personal capacitado}}{N^{\circ} \text{ total del talento humano de la empresa}}$
2.2. Subproceso de Evaluación	1 mes	Validez en el tiempo	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de evaluaciones efectuadas}}{N^{\circ} \text{ total de evaluaciones del talento humano de la empresa}}$

PROCESOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	CARACTERÍSTICA DE LOS INDICADORES	INDICADORES DE GESTIÓN
3. Proceso de Liquidación de Nómina	4 meses		
3.1. Subproceso de Nómina	1 mes	Simplicidad	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de liquidaciones atendidas}}{N^{\circ} \text{ total de liquidaciones}}$
3.2. Subproceso de Anticipos y Préstamos	1 mes	Validez en el tiempo	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de anticipos y préstamos solicitados}}{N^{\circ} \text{ total de anticipos y préstamos en la empresa}}$
3.3. Subproceso de Finalización de contrato	1 mes	Validez en el tiempo	$N^{\circ} \text{ de contratos finalizados anualmente}$
3.4. Subproceso de Jubilación	1 mes	Validez en el tiempo	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de jubilaciones efectuadas}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores por jubilarse}}$
4. Proceso de Control Interno	Cuando es requerida		
4.1. Subproceso de control de la asistencia	Todos los días	Utilidad	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de horas laboradas}}{N^{\circ} \text{ total de horas}}$
4.2. Subproceso de permisos	Tiempo requerido	Simplicidad	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de permisos otorgados}}{N^{\circ} \text{ total de permisos del talento humano de la empresa}}$
4.3. Subproceso de vacaciones	Tiempo asignado	Validez en el tiempo	$N^{\circ} \text{ total de vacaciones utilizadas por los empleados}$
5. Proceso de Gestión Técnica	2 meses		
5.1. Subproceso Prevención de Riesgos Laborales	1 mes	Adecuación	$Plan \text{ de prevención}$
5.2. Provisión de materiales e insumos	1 mes	Adecuación	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de entrega de materiales e insumos}}{N^{\circ} \text{ total de provisiones de materiales e insumos}}$

PROCESOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	CARACTERÍSTICA DE LOS INDICADORES	INDICADORES DE GESTIÓN
6. Proceso de Gestión de Talento Humano	5 meses		
6.1. Subproceso Desarrollo de programas de capacitación	1 mes	Simplicidad	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de eventos y actividades realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de Programas de Capacitación en la empresa}}$
6.2. Subproceso Adiestramiento	1 mes	Participación de los usuarios	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de habilidades adquiridas del talento humano}}{N^{\circ} \text{ total de adiestramientos del talento humano en la empresa}}$
6.3. Subproceso Aviso de Accidente y enfermedades profesionales	1 mes	Validez en el tiempo	$N^{\circ} \text{ de avisos de accidentes y enfermedades casuales}$
6.4. Subproceso Inspección de Seguridad Social	1 mes	Validez en el tiempo	$Fórmula = \frac{N^{\circ} \text{ de inspecciones del Seguro Social}}{N^{\circ} \text{ total de inspecciones de Seguridad Social de la empresa}}$
6.5. Subproceso Bienestar Social	1 mes	Participación de los usuarios	$Plan \text{ de Bienestar Social}$

Fuente: EPMAPAP

Elaboración: Autor de la tesis

CAPÍTULO V

5. PARÁMETROS DE DINAMISMO REFLEJADOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.

5.1. Criterios para la Gestión Efectiva de Procesos

5.1.1. Funcionalidad

Entre sus funciones esenciales sugeridas del Departamento de Talento Humano del Sector Público, debe tener sus bases en la Ley de la LOSEP, se pueden destacar las siguientes atribuciones y responsabilidades: Ministerio de Relaciones Laborales, (2010).

- Cumplir y hacer cumplir la ley, su reglamento general e interno y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Elaborar los proyectos de estatutos, normativa interna, manuales e indicadores de gestión organizativa de talento humano.
- Administrar el sistema integrado, si lo hubiere, en el departamento.
- Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esa ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Ayudar y prestar servicios de la institución a sus dirigentes y empleados.
- Describe las responsabilidades de cada puesto en la organización con las cualidades que deben tener la persona que lo ocupe.
- Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Realizar la evaluación del desempeño una vez cada año.
- Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En caso de Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano reportarán el incumplimiento de la Contraloría General del Estado; es el caso de la Institución de estudio.
- Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano, remuneraciones. Administrar recursos [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos14/adm-recursos/adm-recursos.shtml>)
- Art. 54. Capítulo I. De estructuración.- El sistema integrado de desarrollo humano del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación, clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Ministerio de Relaciones Laborales, (2010).

5.1.2. Fiabilidad

Con el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Según la Ley de la LOSEP, 2010, se puede elaborar subsistemas que contengan un conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Para dinamizar el departamento de talento humano, dentro de la institución, se debe tener presente y realizar el análisis respectivo de cada empleado hacia sus actitudes, pensamiento, creencias, aptitudes, conductas, convicciones, aprendizaje, expectativas y opiniones de cada obrero o grupo, valorando su labor productiva, que es el resultado del trabajo diario, haciéndolo con optimismo, confianza, rapidez, seguridad, sobre todo los que sirven para apoyar el desarrollo y prever complicaciones futuras.

5.1.3. Eficacia

Se buscaba conocer modelos de análisis organizacional, con teorías implícitas, y estrategias de diagnóstico, evaluación e intervención del complemento para el

diseño de subsistemas a más de las directrices obligatorias de la LOSEP. De igual forma, entregar las herramientas para la conducción de procesos de cambio, ya sea como consultor interno o como externo. Este servicio se logra mediante la aplicación de técnicas y tendencias con criterio de planificación estratégica originadas en las dos primeras fases integrales de servicios de la empresa.

Es imperioso tomar en cuenta que el Departamento de Talento Humano necesita beneficiarse de una base de datos ordenada y reorganizada del personal disponible y darle la oportunidad a un segmento de personas, que, teniendo una certificación o una actividad en la cual son muy competentes, generarles dinamismo en su gestión organizacional en el área de talento humano.

Con una mentalidad competitiva, se logró salir airoso ante los debates del tiempo, con la oportunidad de encontrar empleados que se les ayuden a aliviar su gestión, dinamizando al personal idóneo, con disponibilidad y aceptación para el perfil que sea requerido y potenciar con mayor eficiencia el grupo humano de la EPMAPAP. Ministerio de Relaciones Laborales, (2010).

5.1.4. Pertinencia

El departamento de Gestión del Talento Humano de cualquier empresa pública, va de acuerdo a las teorías de Administración de Empresas, este departamento es una fuente de riqueza muy importante en cualquier institución, es el responsable de la ejecución y desarrollo de todos los deberes y actividades que se necesitan para el buen funcionamiento de cualquier entidad pública o privada. Es por

esto que hoy en día cada área empresarial forma parte integrada y alineada a la competencia organizacional.

Observando el enfoque de dinamismo laboral y buena disposición al cambio, que presenta el departamento de talento humano en la EPMAAP, en el que se optó para diseñar subsistemas para este departamento; con el objetivo de generar un dinamismo organizacional con visualización total de interacción con competencia, confianza, profesionalidad, disponibilidad y contribución por parte que cada uno de los empleados de esta noble empresa.

Cada departamento es una esfera de acción integrada dentro del departamento de talento humano, que se desarrolla en una interacción total estrechamente interrelacionado con el departamento de talento humano para el beneficio de los empleados y colaboradores. Ministerio de Relaciones Laborales, (2010).

5.1.5. Aplicación

La EPMAAP, es una organización con regímenes especiales que obligatoriamente tiene su propia planificación anual de la gestión del talento humano, la que fue sometida al respectivo órgano legislativo de la LOSEP y del Código de Trabajo; por lo tanto, se planteó el dinamismo en la administración organizacional de este departamento con selección del personal, contratación, nómina, desvinculación, basados en la LOSEP.

Estipulando en los procesos de desempeño de las personas dentro de la empresa, se concibió como diseño de dinamismo, un sistema formal de revisión y

evaluación periódica de desempeño, proceso que, se está sumamente seguro que contribuirá mayoritariamente en la base de las capacitaciones; para completar este diseño, se puede determinar como un apelativo en las orientaciones hacia la seguridad mental laboral y Trabajo Social.

5.2. Conformación de Equipos Trabajos dentro de la EPMAPAP

5.2.1. Formulación del Plan Estratégico

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EPMAPAP), presenta el Plan Estratégico que refleja un ejercicio de Planificación de Largo (Plan Maestro, es contaminación, Modelo financiero), Mediano Plazo (Programas, Proyectos y Metas específicas) y Corto Plazo (Programas Operativos, Planes de Trabajo y Presupuesto).

Para llevar a cabo este ejercicio de alineamiento, la empresa se proyecta al 2018, con programas que forman parte del Plan Estratégico con sus prioridades de enfoque y ejecución, al que se liga un esquema de semaforización que permita identificar puntos críticos y alertar a los distintos responsables sobre cumplimientos avance, presupuesto e indicadores, para la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas.

En todo proceso de planificación y sobre todo, de ejecución de lo planificado, se requiere el compromiso de los actores empresariales, para ello se han planteado mecanismos de formalización de compromisos adquiridos con la ejecución

planificada, fundamentados en buenas prácticas de Gobierno Corporativo a través de acuerdos de gestión Gerenciales y sus empleados, basados en cumplimiento de objetivos, programático y presupuestario; para ello, se definen los responsables estratégicos a nivel de objetivos y los líderes de proyecto o responsables de la ejecución operativa, empoderando y responsabilizando a los servidores de la empresa en el cumplimiento de las tareas encomendadas a su cargo.

La propuesta estratégica empresarial tiene como fin, establecer los mecanismos adecuados de coordinación para generar un dinamismo empresarial eficiente, confiable, seguro y competitivo, con miras a asumir en el futuro nuevos compromisos de servicio, con una perspectiva cantonal y provincial.

Modelo de gestión

Sobre la base del mandato constitucional que propugna el Buen Vivir y dentro del nuevo enfoque de gestión que propone la actual administración de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo - EPMAPAP busca mediante su planificación estratégica integral implementar buenas prácticas, a través de una gestión ética y participativa con responsabilidad social y ambiental.

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo - EPMAPAP plantea el siguiente modelo para la Gestión con sus respectivos componentes:

Sostenibilidad: Políticas tarifarias de largo plazo con esquemas de diferenciación por sectores – gestión comercial

Eficiencia: Inversiones priorizadas y optimizadas y operación de los sistemas a costos eficientes

Calidad: Cobertura universal con servicios de calidad aportando al buen vivir

Misión y visión

La EPMA PAP ha formulado la planificación desde el período 2014 hasta el 2018, para dinamizar el departamento de talento humano, planteándose nuevas

Misión y Visión de la Empresa:

Misión:

“Dotar de servicio de agua potable y alcantarillado garantizando salud y bienestar al cantón Portoviejo”.

Visión:

“La EPMA PAP en el 2018 es una empresa líder en brindar el servicio de agua potable y alcantarillado a través del mejoramiento continuo de los procesos realizados para satisfacer al cliente interno y externo, utilizando tecnología de avanzada e infraestructura adecuada”.

Políticas:

- **Orientar la gestión hacia la satisfacción de la ciudadanía**

Enfoque de prestación a los clientes para conseguir que la ciudadanía reconozca a la compañía como un abastecedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.

- **Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable**

La entidad fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciendo propósitos y convenios realistas, con lo que la comunidad en general ejerza su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

- **Promover la participación ciudadana en la prestación de servicios**

La empresa incorpora en su organización la participación ciudadana, a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, ciudadanizando su gestión, contribuyendo al empoderamiento de los portovejenses en el desarrollo de su comunidad en general.

- **Encuadrar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos públicos**

Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de sobriedad y eficacia, dirigiendo sus bríos a ofrecer servicios a costos bajos eficientes, con efectividad y deber social.

- **Respetar los derechos del cliente**

La empresa reanima sus competencias y respalda los derechos de todos quienes poblan el cantón Portoviejo para disfrutar servicios de calidad.

- **Promover la participación efectiva y el compromiso del personal**

Incentiva la integración y participación activa del personal para que, con apasionamiento y sensatez, se responsabilicen con la misión institucional, fortaleciendo su desarrollo personal y profesional.

Valores

- **Equidad:** La empresa promulga en sus acciones el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía, promoviendo la inclusión social.
- **Honestidad:** La EPMAPAP encuentra en la verdad su máxima expresión. Sus acciones se difunden en un medio de ética, honorabilidad, honestidad, confiabilidad, confianza y armonía, seguridad, credibilidad y garantizando respaldo.
- **Respeto:** La EPMAPAP respeta a través de sus acciones, su personal, proveedores de servicios, a la ciudadanía y ecosistema, valorando sus necesidades e intereses.
- **Responsabilidad:** La empresa asume el compromiso solidario con la ciudadanía de Portoviejo; estimando a sus clientes como seres con goce a los servicios contribuyendo al Buen Vivir.

- **Transparencia:** La EPMAPAP actúa con claridad, eficiencia, prontitud y promueve la completa actuación del derecho de los habitantes de estar notificados del desempeño y accionar de su entidad pública. Quienes somos. Políticas y valores (<http://www.aguaquito.gob.ec/quienes-somos/politicas-y-valores>)

Factores críticos de éxito

La EPMAPAP determina los factores críticos de éxito, que deben considerarse para la búsqueda de una gestión eficiente y estratégicamente alineada. Se han definido 11 factores, los cuales han permitido reformular el Mapa Estratégico, los objetivos estratégicos y objetivos de contribución. Los factores críticos de éxito son:

1. Desarrollar la imagen institucional hacia una cultura de ahorro y buen uso del recurso.
2. Actualizar e incorporar tecnología que facilitan la gestión de los procesos.
3. Contar con medidas proactivas que aseguran sostenibilidad
4. Concebir proyectos integrales que cumplan normas ambientales y aseguren sostenibilidad del agua.
5. Disponer del personal competente, en un ambiente seguro; con capacidad de tomar decisiones que aseguren la efectividad de la cadena de valor.
6. Asegurar la efectividad, control, asignación y uso de los recursos financieros.
7. Mantener y vincular el Sistema Integrado de Gestión con la toma de decisión.

8. Disponer de infraestructura de alto impacto que garantice la atención de la demanda.
9. Asegurar la provisión de insumos, materiales y equipos de alto impacto.
10. Asegurar la disponibilidad del agua con calidad a costo óptimo.
11. Asegurar la legalidad del recurso hídrico y de los bienes inmuebles en concordancia con el marco regulatorio vigente

Objetivos Estratégicos

Para lograr la consecución de la Visión se han formulado objetivos estratégicos que abarquen los aspectos considerados en ésta y en la Misión, siendo estos los siguientes:

N°	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	De la comunidad	Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento a los ciudadanos del cantón Portoviejo.
2	Financiera	Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la empresa con Equidad Social
3	Procesos Internos	Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.
4	Formación y Crecimiento	Potenciar el desarrollo del Talento Humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico

Estructura organizacional por procesos.-

La estructura organizacional de la EPMAPAP, se alinea en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, consagrada en la Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EPMAPAP), y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con la finalidad de garantizar su ordenamiento orgánico.

Procesos de la EPMAPAP.-

Los servicios que brinda la EPMAPAP, se ordenan y clasifican en función del nivel de participación o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Los procesos gobernantes, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento.

Los procesos que agregan valor, generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a clientes externos y permiten junto con la misión institucional, denotar la especialización de la misión consagrada en la Ley, constituyendo la razón de ser de la institución, y, Los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo, son responsables de generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional. epmapap.gob.ec.(2014)

5.3. Estructura operativa propuesta

5.3.1. Compromiso y apoyo de la Alta Gerencia

Con la conciencia que la empresa debe empezar a implementar acciones y mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la Gerencia General impulsó la creación de esquemas de compromiso con los resultados, materializados a través de acuerdos de gestión, que se suscriben entre el Gerente y Personal Administrativo de la empresa, los referidos acuerdos tienen las siguientes implicaciones:

- El acuerdo implica la voluntad expresa del responsable estratégico de trabajar permanentemente por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y planes de trabajo planteados por la empresa; asegurando la transparencia y la calidad del proceso de evaluación y control de gestión institucional
- La medición de desempeño de cada responsable estratégico se establece de acuerdo al siguiente estándar que evalúa los compromisos empresariales:

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS >>	60%
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO >>	20%
CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA >>	20%
TOTAL =	100%

- El Gerente General, se compromete a apoyar al responsable estratégico en el cumplimiento de los compromisos pactados en el acuerdo, gestionando las

medidas, normas y recursos necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos acordados, que lleven al cumplimiento de las metas trazadas.

5.3.2. Compromiso y sentido de pertenencia del personal del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP

Considerando que la base de toda empresa eficiente es su talento humano, la EPMAPAP incorpora en este programa, una serie de proyectos orientados a fortalecer las competencias que debe tener el personal para lograr altos niveles de eficiencia que permitan seguir la estrategia empresarial y alcanzar la visión planteada por la organización.

El primer paso fue la realización de un estudio para determinar los perfiles y competencias que deben tener los servidores, para definir la brecha entre las competencias actuales del personal y las que requiere cada uno de los puestos, permitiendo efectivos programas de capacitación orientados a disminuirla, y en el caso de nuevo personal, la contratación de servidores que se ajusten a los perfiles requeridos por la institución.

Con este insumo se pueden establecer planes de carrera y de capacitación de una manera técnica y mejorar el clima laboral institucional, para que nuestros servidores y obreros cuenten con el conocimiento teórico y las habilidades y destrezas, estando además a gusto en su lugar de trabajo, debiendo respetar lo siguiente:

- a) Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento.
- b) Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humanos, en coordinación con el equipo a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;
- c) Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Director Administrativo; y,
- d) Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Director Administrativo y con aquellas establecidas por el Gerente.

El analista del talento humano, debe ser el responsable de coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de los expedientes, los índices de rotación, seguridad, movilidad y demás aplicables; realizando auditoria periódicas de personal, coordinando y controlando el proceso y pago de las nóminas del personal y aportaciones al IESS de acuerdo al régimen laboral y legislación vigente; controlando siempre la puntualidad, el ausentismo y las faltas del personal, planificando y coordinando programas de capacitación anualmente para el personal de la Institución. Además, controlar que se efectúen las evaluaciones periódicas para el personal de la Instrucción que dictamine la legislación vigente y finalmente controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga la Institución.

Las proyecciones deben ejecutarse según la nómina en porcentajes, para tomar decisiones en los incrementos de remuneración, tanto para el personal a nombramiento como para el de contrato; en coordinación con el personal de nómina, coordinar y participar con la Gerencia General, Directores de división y los jefes de

otros departamentos en la elaboración y mejoramiento de las políticas administrativas.

5.3.3. Aplicación de procesos de autoevaluación

Para fortalecer la gestión de la empresa por procesos; y, para resaltar la importancia de la evaluación que miden la eficiencia y la eficacia de los servicios que brinda la entidad pública, se requiere de la implementación de mecanismos de autoevaluación empresarial que definan las líneas de la gestión para su crecimiento y cumplimiento en los tiempos.

El control de gestión constituye una práctica de autoevaluación, no con el fin de mostrar que todo el cumplimiento está en “verde”, sino con el objetivo de detectar oportunamente los problemas que se han suscitado y definir planes de acción que permitan alcanzar las metas trazadas. Adicionalmente, es un buen termómetro para definir el nivel de exigencia y compromiso empresarial, generando la posibilidad de ir escalando, dentro de un proceso de aprendizaje y mejora continua, que nos lleve a plantearnos cada vez nuevos desafíos y retos institucionales.

5.3.4. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo del talento humano de la EPMA-PAP, se ve a través de la evaluación al desempeño laboral, fraterno, cordial. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y constante; con atribuciones y

responsabilidades de los puestos que desempeñan; en definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

La descripción: Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el jefe inmediato, es decir, las que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

La medición: Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las áreas de mejoramiento.

El desarrollo: Evaluación del desempeño de los empleados, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles, en función de su eficiencia, compromiso y actitud hacia el logro de objetivos empresariales

Para conseguir realmente que los empleados y trabajadores de la EPMAPAP se desarrollen, la evaluación debe contemplar el esfuerzo, la predisposición, la dedicación a futuro y analizar lo que ellos aporten con su máximo potencial hacia la empresa. Para ello, los evaluadores deben establecer un canal de comunicación con los evaluados para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

Se debe verificar, valorar y calificar las realizaciones de un empleado en su desempeño de compromisos laborales (funciones y responsabilidades), y la generación del valor agregado que debe entregar a la empresa.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad la obtención de la información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión empresarial; validar políticas y prácticas de gestión del recurso humano, mejorar la motivación. Así mismo, se debe tener en cuenta el período de evaluación y el desempeño integral; para ello se tomarán en cuenta algunos principios:

Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito; así como una demostración continua del desempeño en la EPMAPAP, que adicionalmente oriente. Se aplicará a los servidores de carrera y a los empleados una prueba en la EPMAPAP. Los empleados de libre nombramiento y remoción, como caso de Gerente, asesores y jefes serán evaluados por sus inmediatos superiores con los mismos criterios establecidos para los empleados de carrera.

Generalmente los procesos de evaluación de desempeño, deben estar conducidos por especialistas en Evaluación de Talento Humano; sin embargo, por la especialidad de las funciones y resultados de la evaluación, y porque para evaluar se requiere conocer la trayectoria del evaluado, el especialista en evaluación debe capacitar a los evaluadores para el manejo de los formularios diseñados por la Consultora y sobre los valores para la ponderación de los resultados. Evaluación del desempeño [en línea] (<http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>)

En este contexto, la estrategia de evaluar para enfrentarnos a la situación real y mejorar, busca construir una cultura de oferta de los servicios, que permita ver la

evaluación como una herramienta que lleve a la reflexión y se convierta en una práctica laboral, capaz de generar cambios positivos en los procesos de la EPMA-PAP; sobre la base de conocer las exigencias de los usuarios de los servicios, y establecer acciones apropiadas para el mejoramiento continuo de la calidad y el logro de las metas.

Lo excelente se logrará a futuro, optimizando la gestión de la EPMA-PAP para implementar incentivos económicos al buen desempeño, con el propósito de motivar la eficiencia del personal, lo cual coadyuvará a lograr el cumplimiento de una gestión por resultados, con el contingente de un personal eficiente y motivado.

Sistema de control de procesos y desempeño del talento humano

Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que es la evaluación del desempeño y la eficiencia; sus objetivos y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control de la gestión empresarial. Trabajos de rendimiento [en línea].(<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>)

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas, se evidencia una preocupación por la descentralización (desconcentración), la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la EPMAPAP, aumentará a medida que la empresa trate de desenvolverse en un entorno en el que las presiones por la demanda de los servicios, son cada vez más exigentes, lo que les obliga a sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa en base a la experiencia, para el desarrollo de la estrategia y el logro de resultados.

5.3.5. Retroalimentación y seguimiento

El acuerdo será objeto de una evaluación anual, correspondiente a diciembre de cada año. Dicha evaluación y seguimiento se realizarán sobre la base de los indicadores y formatos establecidos.

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, EPMAPAP, para atender todos sus usuarios y Portovejenses en general, creó una email para sus denuncias, la que consiste en un correo a través del cual se receptorán denuncias relacionadas al servicio que ofrece la entidad, tales como agua potable, alcantarillado sanitario, aguas lluvias, pozas sépticas y otros. Cualquier ciudadano puede acceder y escribir a la cuenta de correo: info@epmapap.gob.ec; y dejar su denuncia, la cual será canalizada al área que le corresponda y en forma inmediata obtendrá el usuario la respuesta a lo solicitado y/o denunciado.

Esto es una retroalimentación entre usuario y empresa, ya que de esta forma el denunciante podrá conocer en forma técnica, cuál es el problema que existe, así como el día en que se le dará solución, y éste podrá hacerle seguimiento a su denuncia.

Debe existir seriedad por parte de quienes realicen denuncias a través de este correo, ya que deberán ser precisos al dar la dirección y lo que está ocurriendo para poder enviar a las cuadrillas a realizar la inspección y así dar solución al problema presentado.

Cabe señalar que en la actualidad, los portovejenses pueden hacer llegar sus quejas y sugerencias a través de la página web: www.epmapap.gob.ec, así como en la cuenta twitter: @epmapap; espacios informáticos que buscan crear mercados para que la ciudadanía pueda estar informado del acontecer diario de la institución, así como dar a conocer algún tipo de requerimiento, denuncias, quejas o sugerencias.

Finalmente, el gerente informó que la cuenta de correo estará siendo manejada por profesionales de la institución, que se encuentran preparados para dar una respuesta en forma técnica y oportuna.

En el capítulo 5 se observa los parámetros de dinamismo reflejados en el departamento de talento humano de la EPMAAP, los criterios para la Gestión Financiera de Procesos tales como: la funcionalidad, la fiabilidad, la eficacia, la pertinencia y la aplicación de tales procesos. La conformación de Equipos de trabajos y la formulación del Plan estratégicos para proceder de manera acertada en la funcionalidad y puestas en marchas de las estructuras operativas.

CONCLUSIONES

En base a los objetivos específicos se concluye que:

- El recurso humano de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EPMAPAP) está constituido por un personal que se caracteriza por la eficacia y eficiencia de sus labores, dado que todas las funciones y procesos administrativos y operarios se lo realiza mediante la orientación de un manual de funciones, las cuales están seleccionadas y orientadas a las distintas competencias de la Institución.
- El proceso de selección encargado por el Departamento de talento humano de la EPMAPAP, se lo realiza de manera integradora, eficiente y eficaz, puesto que se analiza e integra a todo un personal para el análisis de las capacidades y características del perfil profesional de los vacantes, y de esta manera reclutar y evaluar técnicamente a los seleccionados y finalmente elegir a la persona o personas idóneas para el cargo en función al desarrollo institucional.
- La estructura del modelo de gestión por procesos de la EPMAPAP está dirigida a realizar procesos competitivos capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, permitiendo así, una gestión empresarial basada en el beneficio de la población, mitigando de esta manera las amenazas y debilidades que rodean a la institución.

- Los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de la EPMAPAP, son medidas mediante indicadores de gestión, los cuales son accesibles por la eficacia, eficiencia y desempeño pertinente en cada uno de los subprocesos técnicos y absolutos, que rigen y dirigen la operación de las actividades de cada departamento.
- Los parámetros de dinamismo del Departamento de talento humano de la EMAPAP son reflejados mediante los criterios para la gestión efectiva de los procesos, siendo estos: funcionalidad, fiabilidad, eficacia, pertinencia y aplicación, los cuales ayudan y favorecen para promover la participación práctica del recurso humano de la empresa.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se recomienda que:

- Las funciones, procesos administrativos y operarios se llevara a cabo de manera más oportuna, mediante la orientación correcta del manual de funciones de cada departamento y a su vez proveer de las técnicas y capacidades tecnológicas al recurso humano de la empresa.
- El proceso de selección se lo realizara de manera más eficiente y eficaz, puesto que se analiza e integra a todo un personal pero falta desarrollar los indicadores de gestión tales como la simplicidad y la oportunidad, en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación a los integrantes del recurso humano de la empresa.
- Los procesos competitivos sean considerados como herramientas de trabajo de mucha importancia para que en un futuro se realizara un mayor control y evaluación de cada uno de los procesos administrativos y de esta manera obtener un mayor beneficio en la población e institución en general.
- Fomentar la realización de una reestructuración y acoplamiento de los procesos y subprocesos de la institución para que a posterior sean alcanzado una mayor eficacia, eficiencia y desempeño institucional en el entorno laboral y empresarial, determinando de esta manera el impacto laboral por el cambio.

- Los parámetros de dinamismo del Departamento de talento humano de la empresa pública de agua potable y alcantarillado de Portoviejo, se disponga acciones que motiven al desempeño para que en un futuro se llevara con más claridad la organización de los parámetros y los criterios para la gestión efectiva de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARANGO, Marcela, MEJÍA, María**, (2011). Modelo de Gestión de Talento Humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para psynapsis salud mental S. A. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
2. **Artículo** (2009) Gestión de Talento Humano. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>
3. **BASTARDO, Francisco** (2010). Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. Universidad Experimental “Antonio José de Sucre”.
4. **BLANCO, Miguel**. (2008). El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el Sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona.
5. **BUSTOS Farías Eduardo** (2007), Proceso Administrativo. http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
6. **CASELLES, Josep** (2007). Gestión por procesos: innovación y mejor. <http://www.delfos.co.cu/boletines/bsa/PDF/GBP4.pdf>
7. **CASSINI, R** (2008). Definición de modelo de gestión- Qué es, Significado y Concepto. [Documento en línea de modelo-de-gestion.España]. Disponible en <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
8. **CASTILLO, Palacios Freddy** (2010); Importancia de la Gestión del Talento Humano. <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>

9. **CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**
http://www.trekkingchile.com/download/cursos/m171_presentacinucm.pdf
10. **CHIAVENATO, Adalberto.** (2003) Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Quinta edición, Colombia.
11. **CHIAVENATO Idalberto** (2009), Administración De Recursos Humanos.
12. **COMPETENCIAS LABORALES Y LA EMPLEABILIDAD** -
<http://www.chilevalora.cl/index.php/employability>. Santiago- Chile
13. **CUESTA SANTOS, Armando.** (2002) Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana, ed. Academia. 101p.
14. **DIAZ, M. MARTINEZ C.,** (2008), Propuesta para la creación del departamento de Talento Humano de la Empresa M.R.G. E.U.
15. **DON EMPLEO.** <http://www.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.asp>
16. **GAITAN, Linda,** (2007), Diseño de un Modelo de Gestión de calidad Basado en los modelos de Excelencia y el Enfoque de Gestión por procesos. Fundación Universidad del Norte. Colombia.
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/86/1/32884145.pdf>
17. **GESTIÓN POR PROCESOS,** [2010, junio 15] [online] Disponible en:
http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
18. **GOMAI R., BRUGUÉ Q.,** (2006). Nuevos Modelos de Gestión Pública. Revista Catalana de Derecho Público.
19. **GONZALES, José** (2010). Propuesta de un Modelo de Gerencia Moderna que facilite la Gestión Administrativa eficaz de los recursos en el instituto de Vialidad del Estado Lara.

20. **GONZÁLEZ, Marcelo.** (2008). Gestión Deportiva. Tres ejes de calidad. Más allá de las personas y de los gobiernos. Universidad Metropolitana de Ciencias y Educación. Chile.
21. **GUÍA DE APOYO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FUNCIONAL.** (2012). Documento de Trabajo OIT – Chile Valora Abril. www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab_anafuncional_cvalor_a.pdf
22. **GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.** Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
23. **HAZLER, T** (2007). Guía de Conocimientos de la Administración de Proyectos (PMI). [Documento en línea de WillyDev]. España. Disponible en http://www.willydev.net/InsiteCreation/v1.0/descargas/willydev_pmbok.pdf.
24. **HERNANDEZ, Luz,** (2010). Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa Figurados del Casanare.
25. **HERNÁNDEZ, P.** (2008). Diseño, Desarrollo y documentación del Proceso de Gestión de Talento Humano en el Ingenio Azucarero del Norte. Escuela Politécnica del Ejército.
26. **JIMÉNEZ, Rubén** (2007). Diseño de modelo de gestión para el control de los recursos empleados en el proyecto de fabricación de los intercambiadores de calor de la empresa SIDETUR, C.A, Universidad de Oriente. Puerto Ordaz. Venezuela.
27. **LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN-** Como mejorar su eficacia <http://www.aiteco.com/la-entrevista-de-selección/>
28. **LA GESTIÓN POR PROCESOS.** (2005) Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA->

03269D1ED94D/19421/CaptuloIV PrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf.

Mayo

29. **MARTINEZ, Arcadio** (2012). Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio (pim-gpn). Instituto Politécnico Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria De Ingeniería Y Ciencias Sociales Y Administrativas sección De Estudios De Posgrado E Investigación, México.
30. **MEJIA María, MARULANDA M.,** (2011). Modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para psynapsis salud mental S.A” Universidad Tecnológica de Pereira.
31. **MONSALVO, Raúl, TORRES, Laura** (2010). Acercamiento al modelo del Sistema de Gestión de Procesos de Negocio en las organizaciones. <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5396/53-54-8.pdf?sequence=7>
32. **MORA, Luis.** (2008). Indicadores de Gestión Logísticos. <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>
33. **NUÑÉZ, Yilsy, RODRIGUEZ, Carlos, ARANCIBIA, Sergio** (2010). Modelo de Gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior. http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/UM053_Nunez.pdf .
34. **SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Alexander.** (2007) Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín; Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
35. **SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Alexander** (2003). Procedimiento metodológico para Desarrollar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Socialización de los Recursos Humanos. Aplicación en el Salón “1720”. Universidad de

Holguín. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección de Empresas. 89h. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>

36. **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS-**
<http://www.uv.es/~selva/gestion/articulos/selcompe.htm>
37. **VASQUEZ G., CORDOVA, A,** (2009) Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo. Escuela Politécnica del Ejército.
38. **ZAYAS, Agüero, P.** (2002). Concepción teórico y metodológica sobre el proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
39. **Copyright © 2015 Guia de la Calidad.** Todos los derechos reservados. Desarrollado por Cryterium.
40. **http://www.epmapap.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=54**
41. **<http://www.lebrijadigital.com/web/secciones/43-mas-que-educacion/2142-mas-que-educacion-perfil-profesional-i-parte>**
42. **<http://www.administracion.com/trabajos82/introduccion-administracion-recursos-humanos/introduccion-administracion-recursos-humanos2.shtml#ixzz3>**

ANEXOS

Anexo # 1

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 TEMA

Creación de un Modelo de Gestión por procesos como herramienta técnica que dinamice el Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.

1.2 ANTECEDENTES

En la actualidad existen muchos cambios importantes en las organizaciones y es menester darle la debida importancia al recurso humano, ya que el elemento de mayor relevancia es este por que incide directamente en la productividad. La gestión del talento humano es una herramienta estratégica que hoy en día tiene mayor incidencia en el manejo del talento humano en la organización pero su aparición tiene mucho tiempo. Su estudio nace a partir del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano le encomendó a David MC Clealld profesor de Hadward muy reconocido en ese tiempo por ser experto en motivación realice un análisis de selección de personal, ya que este era el principal problema en ese entonces el enfoque central de este conflicto fue que buscara las características propias del individuo que va a seleccionar de tal manera que tenga un desempeño exitoso pues bien, se realizó el análisis y se concluyó que hacerlo bien en el puesto de trabajo tiene connotación con ese algo que está presente en cada persona (conocimientos, habilidades y aptitudes).

En otros países Europeos, se comienza a desarrollar y utilizar técnicas con el objeto de reconocer en las personas habilidades básicas que deberían tener para un puesto de trabajo, es así que en el año de 1981 en Inglaterra se aplica una técnica que se llama Incidentes Críticos.

En 1986 un grupo de ingleses utilizan técnicas de actuar como son Simulaciones Reales que logra como resultado principal medir habilidades requeridas, así como destacar la unión del Departamento de Recurso Humanos con las demás áreas de la organización. Arango (2011) señala que también se puede mencionar que en 1988 se ejecuta un proyecto por españoles el cual se presenta a la Asociación Española de

Personal AEDIPE donde desde ese entonces se cambia el nombre de habilidades por competencias que genera mucho éxito y difusión por todo el mundo.

En lo concerniente a Latinoamérica, la importancia que las organizaciones le han dado al Departamento del talento humano es creciente ya que en la actualidad se la considera una de las áreas con más cambios y transformaciones en años recientes, no sólo en sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, en los conceptuales e intangibles.

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

Para investigadores como Beker el Capital humano es uno de los pilares fundamentales de la organización pues conlleva a considerar aspectos básicos del comportamiento humano e interacción. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial.

Cassini (2008, p. 43) lo puntualiza de la siguiente manera: "La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

Para Chiavenato (2009) asegura que cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo. (p. 3).

Por tanto es indispensable que toda organización dentro de su función administrativa dedique tiempo y recursos a la adquisición, entrenamiento, evaluación de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

En la cual se considera aspectos esenciales como son el Capital intelectual ya que aporta en las organizaciones para la búsqueda de la excelencia; el factor humano, que permite considerar a cada trabajador como único e irrepetible para el desarrollo de una actividad determinada; Visión al considerar a las personas ya no como un recurso de la organización sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones.

En estudios realizados en el Ecuador, Vásquez et al. (2009), asegura que la aplicación de un Modelo de Gestión en el área de Talento Humano es una decisión de trascendencia empresarial, es más algunas organizaciones en su aplicación invierten de forma muy tímida en la realización de este instrumento. El Modelo después de su aplicación tiene muchas ventajas en todo tipo de organizaciones entre ellas las principales: Permite la posibilidad de crear perfiles de competencia orientados a un buen desempeño, permitiendo encontrar competencias iguales o

similares en diferentes cargos facilitando así el proceso de promoción interno dentro de la institución en diferentes cargos. (p. 56).

La Gestión del Talento Humano es un proceso que considera a los empleados como seres humanos, activadores inteligentes y socios de la organización quienes, permiten que éstas se desarrollen y ganen competitividad profesional, siendo un aspecto importante como proceso administrativo, el cual necesita la aplicación eficiente políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de desempeño.

Cabe recalcar que la Gestión del Talento Humano implica varias actividades como son: Descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Para Castillo (2010) la Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (p. 1).

Sin duda, en el desarrollo de los modelos de gestión aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, Castillo (2010) señala que un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a

largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión. (p. 2)

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Ante lo expresado por autores y expertos citados en párrafos anteriores el presente trabajo mantiene relevancia ya que el desarrollo de la investigación permitirá conocer el estado situacional del Departamento de Talento Humano de la EPMAAP, a más de consolidar al Modelo de Gestión como una herramienta clave para el perfeccionamiento competente de las habilidades y capacidades de los empleados y trabajadores de la misma.

1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro de la productividad. Siendo una herramienta estratégica que permite proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, en el puesto de trabajo.

Pero la realidad es muy diferente, ya que en lo concerniente a la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo EPMAAP, pues en los últimos años se han diagnosticado problemas emergentes dentro de los procesos administrativos que se desarrollan en el Departamento de Talento Humano ya que no se aplican procesos fiables y ágiles que cubran las necesidades del personal en relación al desarrollo laboral, motivaciones, reconocimientos, administración de los recursos humanos, evidenciando la inexistencia de un modelo de gestión coherente que permita optimizar los procesos administrativos del Departamento.

Un factor que ha deteriorado el funcionamiento administrativo y operativo es la ineficacia en el desarrollo de procesos y de los subprocesos en la institución; generándose escasas propuestas de capacitación del personal, o la organización de

eventos que estén direccionados a modernizar la actividad administrativa en la empresa, situación que además se profundiza cuando existen áreas específicas de la administración que requieren continua capacitación en relación a sus competencias, como es el caso del personal que labora en la Dirección de Talento Humano, que no cuenta con la experticia y habilidad para que se consolide una eficiente gestión administrativa en la ubicación de funciones a través de los perfiles con los que se cuenta.

Cabe señalar que también se evidencia insuficiencia en el control de las autoridades gubernamentales, aspecto que repercute en la aplicación de sistemas de reclutamiento y selección del personal situación que genera que el personal no cuente con el perfil idóneo para la función que desempeñan en la empresa, por lo que se evidencia la falta de productividad en los puestos jerárquicos, estas acciones son las que no permiten la gestión de competencia en las áreas administrativas y operativas de la misma.

Otra de las causales que se presentan en la institución es el desinterés de las autoridades de la EPMAPAP en la elaboración e implementación de herramientas administrativas ya que se evidencia la inexistencia de un manual de funciones y de procesos que especifique los puestos y los perfiles a desempeñarse por todos y cada uno de sus servidores, además que considere la equidad en la distribución de puestos necesarios para cada área de trabajo, aspectos que no permiten que la EPMAPAP desarrolle procesos con eficacia y eficiencia dentro de la gestión administrativa y de esta manera brindar un servicio de calidad a la ciudadanía portovejense.

Ante el problema presentado y las causales y efectos descritos, es imperativo desarrollar la presente investigación ya que permitirá no solo desarrollar una propuesta efectiva que minimice los efectos del problema descrito sino que será un avance que logre garantizar un servicio de calidad para los usuarios de la Empresa de Agua potable y alcantarillado de Portoviejo.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la implementación de un Modelo de Gestión por procesos contribuirá en el desarrollo de los Procesos Administrativos del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP de la ciudad de Portoviejo?

1.4.1 SUB – PROBLEMA

1. ¿Cuál es la situación actual respecto al funcionamiento del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP?
2. ¿De qué forma se realiza la selección de perfiles adecuados del Departamento de Talento Humano en el desarrollo institucional de la EPMAPAP?
3. ¿Qué incidencia tendrá el desarrollo de líneas de acción para el desarrollo de sistemas de reclutamiento y selección de personal en la empresa?
4. ¿En qué forma la especificación de los procesos contribuirá a la mejora del desempeño en los funcionarios del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP?
5. ¿De qué modo ayudará la aplicación de un manual de funciones para la reestructuración del proceso de gestión de personal?

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo:	Económico
Área:	Finanzas y Relaciones Comerciales
Aspectos:	Variable independiente: Modelo de Gestión por procesos; Variable independiente: Dinamismo del Departamento de Talento Humano.
Tema:	Creación de un Modelo de Gestión por procesos como herramienta técnica que dinamice el Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.
Problema:	Inexistencia de Modelos de Gestión en los Procesos Administrativos del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP.
Delimitación Espacial:	La presente investigación se realizará en la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

Delimitación Temporal: El presente estudio tendrá una duración de un año, y para efectos de dar cumplimiento al estudio, el soporte bibliográfico al proceso, se tomará como referencia el periodo 2010-2013.

Delimitación poblacional: Para el presente trabajo investigativo, se considera como objeto de estudio a los empleados y trabajadores de la EPMAPAP.

1.6.OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión por procesos que contribuya al dinamismo del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico situacional para enfocar si el personal que labora en la empresa lo realiza de acuerdo a sus competencias y orientada por un manual de funciones.
- Analizar el proceso de la selección de perfiles profesionales adecuados por el Departamento de Talento Humano en el desarrollo institucional de la EPMAPAP.
- Diagnosticar la estructura del modelo de gestión por procesos orientado a la solución de la problemática detectada.
- Desarrollar el proceso de gestión especificando las entradas, procesos y salidas que se requieren para generar el desempeño pertinente, eficiente y eficaz del personal que labora en talento humano.
- Establecer los parámetros en los que se vería reflejado el dinamismo del Departamento de talento humano, luego de la aplicación de un modelo de gestión por procesos.

1.7.JUSTIFICACIÓN

La búsqueda de estrategias que permitan mejorar los sistemas administrativos es una tendencia de las empresas actuales, pues se busca el manejo eficaz y eficiente de la administración de todos los recursos de las empresas, ante ello, el desarrollo de un modelo de gestión por procesos, debe considerarse como una herramienta que potencialice el accionar del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP, siendo un componente que permite ajustarse a las exigencias gubernamentales, haciendo de la funcionabilidad y profesionalización de cada empleado o trabajador aspectos sustanciales que conlleve al mejoramiento en la calidad del servicio que se oferta a la comunidad.

La presente propuesta se justifica porque establece el apoyo a la gestión y fortalecimiento del talento humano lo que propenderá en el mantenimiento de las condiciones administrativas actuales con que cuenta el Departamento de Talento Humano, ya que permitirá la aplicación de estrategias que de manera efectiva permita mejorar las deficiencias diagnosticadas, aspectos que una vez erradicados darán lugar a mejorar el ambiente laboral y profesional de los empleados, estructurándose acciones de competencia y flexibilidad que del lugar a alcanzar con éxitos los objetivos propuestos por la institución.

El beneficio que se desea alcanzar es que el Departamento de Talento Humano de la entidad adquiera y refuerce progresivamente las competencias necesarias para el buen desarrollo de sus labores misionales y administrativas, con el fin de poder avanzar conjuntamente hacia el cumplimiento de los propósitos y objetivos institucionales. Ya que la implementación del modelo de Gestión por procesos en el Departamento de Talento Humano, requiere de nuevos esquemas operativos, administrativos y tecnológicos que le permitan entregar servicios cada vez con mayor calidad a sus destinatarios internos y externos.

En el ámbito personal los aportes que se obtendrán en el desarrollo del presente trabajo investigativo están comprendido en la adquisición de conocimientos respecto a los estándares de competencia laboral nacionales, su relevancia y consistencia, con las demandas de calidad y competitividad derivadas de los requerimientos de gestión del servicios que se proyecta a nivel internacional.

Ante lo anteriormente mencionado se puede determinar que la importancia de la presente investigación es la implementación de un modelo de gestión que dinamice el sistema de administración del Departamento de Talento Humano, siendo un instrumento que aporte al mejoramiento de la calidad del servicio que la empresa oferta a la colectividad Portovejense.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EPMAPAP).- La generación de los servicios de agua potable y alcantarillado, están a cargo desde 1990 de la EPMAPAP, la cual fue creada en primera instancia como una Empresa Municipal de Alcantarillado, esto significa que administraría este servicio en la ciudad, producto del traspaso que lo haría la CRM, tanto de redes como de personal a su cargo.

La EPMAPAP se constituye como empresa de agua potable y Alcantarillado de Portoviejo el 18 de Diciembre del año 1996, mediante ordenanza publicada en el Registro oficial No 91 de la misma fecha indicada.

En el mes de Marzo del 2004 se concreta el traspaso de activos fijos por parte del personal del CRM (Centro de Rehabilitación de Manabí que se dio en el año 1998. La EPMAPAP ha manejado su autonomía financiera desde el año 1994 hasta la presente fecha. La EPMAPAP es una entidad pública autónoma, con personería jurídica administrativa, operativa y financiera (aunque continua recibiendo como parte del financiamiento del presupuesto transferencias del Municipio de Portoviejo), que se rige por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, su ordenanza de constitución y sus reformas, y además disposiciones legales y reglamentarias propias de su actividad, es gobernada por su directorio (compuesto por el Alcalde, 3 concejales designados por el Municipio, un delegado del CRM, un delegado de los trabajadores y empleados y un delegado del Colegio de Ingenieros Civiles de Manabí y el Gerente General.

La EPMAPAP tiene como principal función la administración de los sistemas de abastecimiento de agua potable y de alcantarillado sanitario, así como también la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas y la recolección y conducción de las aguas lluvias, en todo su territorio, propósito que debe traducirse, en una oportuna y adecuada dotación de agua a sus habitantes, así como la eficiente operatividad y mantenimiento del sistema de alcantarillado, tanto para la ciudad de Portoviejo como para sus parroquias. (Archivos EPMAPAP).

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Modelo de Gestión.- es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

Para Bastardo (2010) el modelo de gestión se establece para definir las prioridades de un determinado servicio, en las cuales las decisiones deben ser tomadas desde la conducción, que valores las guían, quién las toma y cómo las toma. El autor asegura que para definir un modelo de gestión esta involucra el Ser, el Hacer y el Estar de la organización o dicho de otra forma definir el esquema de conversión que aspira desarrollar la organización. Se denomina conversión al proceso por el cual los recursos son transformados en objetivos. Es algo que solo pueden lograr personas organizadas y nunca pueden alcanzar las maquinas por si solas. (p. 16)

Procesos Administrativos.- Para Bustos (2007) el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El proceso administrativo tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar el gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión. (p. 1).

Departamento de Talento Humano.- El Talento se deriva del griego *talanton* que significa balanza o peso; asimismo representaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad, proveniente de Babilonia, la cual se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo. Se dice que esta asociación emana de la Biblia. (<http://tesis.uson.mx>). La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Mejía (2011), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. El Talento Humano considera a las personas: (Gestión del talento humano y Administración de Recursos Humanos (2009). Como seres Humanos: Porque están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí. Tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de organización; Como activadores inteligentes de los recursos organizacionales. Son los elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos; Como socios de la organización: Porque son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Desarrollo y autodesarrollo de habilidades.- es un proceso que permite la ayuda a que las personas crezcan personal y profesionalmente. Involucra un esfuerzo constante por mejorar la formación y a desarrollo de los demás a partir de un estudio de necesidades de capacitación. No es simplemente enviar a cursos, seminarios o talleres sino es un esfuerzo para desarrollar al personal con la finalidad de dar sostenibilidad y continuidad a las metas planteadas por la institución.

Desarrollo institucional.- Arango (2011), señala que es una respuesta al cambio, una estrategia que permite cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que pueden adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Busca el lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma organización.

Gestión de Personal.- consiste en otros aspectos fundamentales, en crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los trabajadores en el proceso de producción. Las principales técnicas de gestión de personal son: análisis de puesto, selección de personal, capacitación del personal, administración salarial, seguridad, bienestar social, valoración y control del personal y méritos e incentivos.

Líneas de acción: Una vez fijados los objetivos estratégicos a través de procesos participativos, debemos forjar un camino para lograrlos. Aquí entramos en el ámbito de las estrategias. Mejía (2011) señala que los objetivos son los “fines”, y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. A estos medios llamamos aquí “líneas de acción”. En general existen tres tipos de “acciones” en las cuales la institución o el grupo estrategia debe trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos: políticas, proyectos y acciones inmediatas. (p. 198)

Indicadores de gestión: Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico. Mora (2008) sostiene que actualmente las empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). (p. 1).

Manual de funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas

y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período.

Manual de Procesos: es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, ¿cómo?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Perfiles profesionales: Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones. Y obedecen a la racionalidad esbozada por el currículo del plan de estudios.

Eficiencia: Es la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos, Gonzales (2008).

Eficacia Es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso cuasi-estructurado y tecno-político de conversión de productos

en resultados; esta relación se establece por la calidad* del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados (balance de antiparístasis). Reduciendo así, los reprocesos, retrabajo y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista. Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente / usuario / o ciudadano, según el caso, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, como la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este, para lograr variaciones o invariaciones en la situación o estado del sistema, Gonzáles (2008).

Dinamismo operacional: hace referencia a la responsabilidad de quién está al frente de una organización debe orientarse a dotar a las entidades de estructuras adecuadas para hacerlas ágiles y eficientes, pero se debe tener presente que la disposición otorgada no la hace más eficiente, su dinamismo se basa, además, en factores de contingencia, en la eficiencia de sus integrantes, en el tipo de diseño que ésta se otorgue, en las vías de comunicación, etc. González, Marcelo. (2008).

2.3. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

El Modelo de Gestión por procesos contribuirá significativamente al dinamismo de las Funciones Administrativas del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.

2.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente:

Diseño de un Modelo de Gestión por procesos: es una herramienta administrativa que ayuda al fortalecimiento Institucional, estableciendo las funciones, procesos y obligaciones de cada empleado de la misma con el fin de encaminar el direccionamiento institucional para el logro de la visión y misión establecidos por la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

2.4.2. Variable Dependiente:

Dinamización del Departamento de Talento Humano: comprende las fases y etapas para desarrollar de manera eficiente y eficaz el trabajo emprendido en la administración de las habilidades del departamento de talento humano, comprendiéndose el desarrollo de perfiles profesionales necesario para la ejecución de tareas específicas dentro de la empresa.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Gestión por Procesos				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Es una herramienta administrativa que ayuda al fortalecimiento Institucional, estableciendo las funciones y obligaciones de cada empleado de la misma con el fin de encaminar el direccionamiento institucional para el logro de la visión y misión establecidos por la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.	Diagnóstico situacional	Nº de problemas identificados	¿Cuál cree usted es la problemática del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP?	Entrevista con directivos de la institución
		Tendencia de desarrollo	¿Cuál considera usted, dentro de los procesos que se ejecutan en el Departamento de Talento Humano los más críticos en su seguimiento y cumplimiento?.	Entrevista Jefe del Departamento de Talento Humano
	Perfiles profesionales	Nivel de percepción de problemas.	¿Considera que las funciones están supeditadas al perfil profesional de cada empleado y trabajador de la empresa?	Entrevista Jefe del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP
		Desarrollo de habilidades	¿Considera que el Departamento de Talento Humano ofrece un buen sistema de inducción, capacitación y desarrollo profesional para empleados y trabajadores?	Encuesta a los empleados y trabajadores de la EPMAPAP
		Acciones para estimular el Autodesarrollo	¿Considera que el Departamento de Talento Humano promueve acciones para estimular y apoyar continua y sistemáticamente el autodesarrollo de las habilidades profesionales del personal?	Encuesta a los empleados y trabajadores de la EPMAPAP
	Estructura del Modelo de Gestión	Nivel de eficacia	¿Considera que en la actualidad el Departamento de Talento Humano mantiene un sistema eficaz y ágil en los procesos que se desarrollan? ¿Cuáles serían?	Entrevista Jefe del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP
		Nivel de eficiencia	¿Cuáles es el proceso que más trámite exige en llevarse a cabo en el Departamento de Talento Humano?	Encuesta a los empleados y trabajadores de la EPMAPAP
	Mapas de procesos	Grado de satisfacción	¿Cómo califica el servicio administrativo que proporciona el departamento de Talento Humano?	Encuesta a los empleados y trabajadores de la EPMAPAP
		Grado de Empoderamiento	¿Considera que los empleados y trabajadores de la empresa mantienen un compromiso permanente en el cumplimiento de los objetivos institucionales?	Entrevista con directivos de la institución

Variable Dependiente: Dinamismo del Departamento Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Comprende las fases y etapas para desarrollar de manera eficiente y eficaz el trabajo emprendido en la administración de las habilidades del departamento de talento humano, comprendiéndose el desarrollo de perfiles profesionales necesario para la ejecución de tareas específicas dentro de la empresa.</p>	<p>Dinamismo del Departamento de Talento Humano</p>	<p>Nivel de desempeño Pertinente</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos que usted promueve para mantener un adecuado desempeño en la operabilidad del Departamento de Talento Humano que satisfaga las necesidades de los empleados y trabajadores de la empresa?</p>	<p>Entrevista Jefe del Dep. de Talento Humano</p>
		<p>Grado de agilidad de proceso administrativos</p>	<p>¿Asegura usted que se desarrollan correctamente los procesos administrativos llevados a cabo por el departamento de Talento Humano?</p>	<p>Entrevista con directivos de la institución</p>
		<p>Nivel de control y cumplimiento operacional</p>	<p>¿Considera usted que el personal del Departamento promueve los parámetros de cumplimiento y control en los distintos procesos que se desarrollan en esta área?</p>	<p>Encuesta a empleados y trabajadores de la EPMAPAP</p>

2.6 PLAN ANALÍTICO

DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA TÉCNICA QUE DINAMICE EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO

- 1.1 Análisis de las áreas ocupacionales de la EPMAPAP
 - 1.1.1 Tipo de competencias laborales requeridos en la EPMAPAP
 - 1.1.1.1 Análisis Funcional
 - 1.1.1.2 Análisis Ocupacional y de Tareas
- 1.2 Estándares de competencias laborales
 - 1.2.1 Metodología aplicada para la identificación de competencias
- 1.3 Análisis de la coherencia y pertinencia del Manual de Funciones de la EPMAPAP
 - 1.3.1 Consolidación de la capacidad del Talento Humano
- 1.4 Análisis FODA del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP
 - 1.4.1 FODA enfocado al análisis de habilidades profesionales y su encaje en el puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

2. INCIDENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR COMPETENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EPMAPAP

- 2.1 El Proceso de Administración del Talento Humano
 - 2.1.1 Política de Provisión del Talento Humano

- 2.2 Perfiles Ocupacionales necesarios en la EMAPAP
 - 2.2.1 Competencias de Empleabilidad
- 2.3 Perfiles Profesionales
 - 2.3.1 Perfil Profesional Requerido
 - 2.3.2 Perfil Profesional Real
- 2.4 Competencia Laboral en la Selección de Personal
 - 2.4.1 Procedimiento en la selección
 - 2.4.2 La entrevista de selección
 - 2.4.3 Pruebas de conocimiento, intelecto y personalidad
 - 2.4.4 La selección final

CAPÍTULO III

3. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.

- 3.1 Definición del Modelo de Gestión por Procesos
- 3.2 Importancia del Modelo de Gestión por Procesos
- 3.3 Beneficios del Modelo de Gestión por Procesos
- 3.4 Identificación de Procesos requeridos
 - 3.4.1 Proceso de Selección y Reclutamiento
 - 3.4.2 Proceso de Capacitación y Evaluación
 - 3.4.3 Proceso de Liquidación de Nómina
 - 3.4.4 Proceso de Control Interno
 - 3.4.5 Proceso de Gestión Técnica
 - 3.4.6 Proceso de Gestión del Talento Humano

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO PERTINENTE, EFICIENTE Y EFICAZ DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.

- 4.1 Modelo de Gestión por procesos propuesto
 - 4.1.1 Introducción
 - 4.1.2 Aspectos generales del modelo propuesto
 - 4.1.3 Premisas Básicas del Modelo de gestión propuesto
- 4.2 Desarrollo de los subprocesos de gestión
 - 4.2.1 **Proceso de Selección y Reclutamiento**
 - 4.2.1.1 Subproceso Planificación de Necesidades
 - Descripción: Entrada, Proceso, Salida
 - Diagrama de flujo
 - Diagrama de actividades y conocimientos
 - Recursos y responsabilidades
 - Indicadores de Gestión
 - 4.2.1.2 Subproceso de Reclutamiento y selección
 - Descripción: Entrada, Proceso, Salida
 - Diagrama de flujo
 - Diagrama de actividades y conocimientos
 - Recursos y responsabilidades
 - Indicadores de Gestión
 - 4.2.1.3 Subproceso de Mérito y Oposición
 - Descripción: Entrada, Proceso, Salida
 - Diagrama de flujo
 - Diagrama de actividades y conocimientos
 - Recursos y responsabilidades
 - Indicadores de Gestión
 - 4.2.1.4 Subproceso de Contratación
 - Descripción: Entrada, Proceso, Salida
 - Diagrama de flujo
 - Diagrama de actividades y conocimientos
 - Recursos y responsabilidades
 - Indicadores de Gestión
 - 4.2.1.5 Subproceso de Inducción y orientación al personal

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.2 Proceso de Capacitación y Evaluación

4.2.2.1 Subproceso de Capacitación

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.2.2 Subproceso de Evaluación

Descripción

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3 Proceso de Liquidación de Nómina

4.2.3.1 Proceso de Nómina

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3.2 Subproceso de Anticipos y Préstamos

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3.3 Subproceso de Incumplimiento del Contrato

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3.4 Subproceso de Renuncia del contrato

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3.5 Subproceso de Finalización de contrato

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3.6 Subproceso de Jubilación

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.3.7 Subproceso de Renuncia voluntaria

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.4 Proceso de Control Interno

4.2.4.1 Subproceso de control de la asistencia

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.4.2 Subproceso de permisos

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.4.3 Subproceso de vacaciones

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.5 Proceso de Gestión Técnica

4.2.5.1 Subproceso Prevención de Riesgos Laborales

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.5.2 Provisión de materiales e insumos

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.6 Proceso de Gestión del Talento Humano

4.2.6.1 Subproceso Desarrollo de programas de capacitación

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo

Diagrama de actividades y conocimientos

Recursos y responsabilidades

Indicadores de Gestión

4.2.6.2 Subproceso Adiestramiento

Descripción: Entrada, Proceso, Salida

Diagrama de flujo
Diagrama de actividades y conocimientos
Recursos y responsabilidades
Indicadores de Gestión

4.2.6.3 Subproceso Aviso de Accidentes y enfermedades profesionales

Descripción: Entrada, Proceso, Salida
Diagrama de flujo
Diagrama de actividades y conocimientos
Recursos y responsabilidades
Indicadores de Gestión

4.2.6.4 Subproceso Inspección de Seguridad y Salud

Descripción: Entrada, Proceso, Salida
Diagrama de flujo
Diagrama de actividades y conocimientos
Recursos y responsabilidades
Indicadores de Gestión

4.2.6.5 Subproceso Bienestar Social

Descripción: Entrada, Proceso, Salida
Diagrama de flujo
Diagrama de actividades y conocimientos
Recursos y responsabilidades
Indicadores de Gestión

CAPÍTULO V

5. PARÁMETROS DE DINAMISMO REFLEJADOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA DE LA EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO.

5.1 Criterios para la Gestión Efectiva de Procesos

5.1.1 Funcionalidad

5.1.2 Fiabilidad

5.1.3 Eficacia

5.1.4 Pertinencia

- 5.1.5 Aplicación
- 5.2 Conformación de Equipos Trabajos dentro de la EPMAPAP
 - 5.2.1 Formulación del Plan Estratégico
- 5.3 Estructura operativa propuesta
 - 5.3.1 Compromiso y apoyo de la Alta Gerencia
 - 5.3.2 Compromiso y sentido de pertenencia del personal del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP
 - 5.3.3 Aplicación de procesos de autoevaluación
 - 5.3.4 Mejoramiento continuo
 - 5.3.5 Retroalimentación y seguimiento

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicará los tipos de investigación serán exploratoria, cualitativa, cuantitativa y participativa.

Exploratoria, porque permitirá conocer el desarrollo actual y la pertinencia de los procesos que se presentan en el Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP, lo cual servirá de base para la potencialización del estudio propuesto.

Cualitativa, porque se analizará la problemática planteada en relación directa con la percepción que tienen los involucrados de la Empresa Pública de Agua Potable y alcantarillado de Portoviejo.

Cuantitativa, porque se aplicarán instrumentos de recopilación de información los cuales serán tabulados y graficados con la finalidad de conocer numéricamente los criterios de los involucrados.

Participativa, porque permitirá conocer las opiniones de los involucrados, las cuales darán lugar a la consolidación en la creación de un Modelo de Gestión Pertinentes a las necesidades del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación será bibliográfica y de campo.

Bibliográfica, porque se recabará información teórica a través de libros, textos, folletos especializados y los datos científicos que pueda proveer la internet.

De campo, porque se recopilará información directamente del lugar de los hechos, contando con el aporte de empleados, personal encargado del Departamento de Talento Humano y Directivos de la EPMAPAP.

Investigación Propositiva, porque permitirá plantear un modelo de gestión de mayor agilidad y cumplimiento en sus operaciones.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en la investigación será: científico, inductivo, deductivo y analítico, sistemático, estadístico, donde se analizará la información recibida para luego poder emitir conclusiones del estudio realizado;

Método Científico, porque se seguirá un procedimiento determinado que permitirá la consolidación crítica y reflexiva de los resultados obtenidos en la investigación.

Método Inductivo, porque se analizará la información de manera concreta a través de las fuentes primarias, para posteriormente generalizarla y hacer conclusiones.

Método Deductivo, porque se investigará el problema planteado analizando los conceptos, definiciones o leyes relacionados con el tema objeto de estudio permitiendo llegar a todos los aspectos que abarca el análisis del proceso investigativo.

Método Analítico, porque permitirá la realización del análisis de la información obtenida en el transcurso de la presente investigación obtenida en las encuestas y entrevistas, para identificar las relaciones potenciales entre las variables.

Método Sintético, porque a partir de los datos e información obtenida de los involucrados se determinarán los criterios pertinentes a la problemática, las cuales darán lugar a las conclusiones del tema.

Método Estadístico, porque a través de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los involucrados se tabularán y se graficarán los resultados obtenidos en la investigación.

3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a lo que refiere a las técnicas de estudios que se aplicarán, el investigador utilizará:

- a. Entrevistas, dirigidas al Jefe del Departamento de Talento Humano y al Directivo de la EPMAPAP.
- b. Encuestas, a los trabajadores y empleados de la EPMAPAP

3.3.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como instrumentos para la recolección y almacenamiento de información, el investigador empleará:

- a. Entrevistas estructuradas
- b. Cuestionarios de encuestas

3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se recolectará será de dos fuentes:

Primaria.- Que será la información que brinden los encargados del departamento de talento humano, directivos de la EPMAPAP a través de las entrevistas; además se considera en este apartado los datos que se obtengan en la encuesta aplicada al personal de la empresa.

Secundaria.- Que será la información que se recolecte de libros, periódicos, revistas, folletos, páginas web, referentes al tema a investigar.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el proceso de investigación en el presente trabajo se realizará:

- a. Directivos de la EPMAPAP (1 personas)
- b. Jefe de Talento Humano (1 personas)
- c. Personal del Departamento Humano (3 persona)
- d. Empleados y trabajadores de la EPMAPAP: 90 empleados; 170 trabajadores.

Cabe señalar que se trabajara con la totalidad de empleados y trabajadores de la EPMAPAP, consistente a 260 personas.

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de la aplicación de los instrumentos para la recopilación de información, se realizarán los análisis correspondientes que permitan la creación del Modelo de Gestión por procesos, lo cual dará lugar a dinamizar el Talento Humano del personal que labora en la EPMAPAP.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 RECURSOS

4.1.1 INSTITUCIONALES

Los recursos institucionales que se utilizaron para la elaboración del presente proyecto de investigación son:

- a. Universidad San Gregorio de Portoviejo
- b. Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

4.1.2 HUMANOS

Para el presente proyecto se contará con:

- a. Directivos del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP
- b. Empleados de la EPMAPAP
- c. Trabajadores de la EPMAPAP
- d. Expertos en procesos
- e. Tutor del proyecto
- f. Director de tesis
- g. Investigador

Cabe destacar que el investigador del presente trabajo, junto con el tutor y la consulta de expertos de gran experiencia; son quienes tutelarán el desarrollo de la investigación. Además la colaboración de los involucrados permitirá contribuir de manera asertiva a la realización del trabajo.

4.1.3 MATERIALES

Los materiales que se utilizarán son:

- a. Libros
- b. Computadoras
- c. Impresoras
- d. Internet
- e. Flash memory
- f. Materiales de oficina
- g. Transporte
- h. Table
- i. Impresora
- j. Infocus

4.1.4 ECONÓMICOS (PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO)

Los costos en el desarrollo del presente trabajo serán cubiertos por el investigador, a continuación se detalla los gastos estimados:

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
					INVERSIÓN DEL AUTOR
Fotocopias	400	Unidad	0,05	\$ 20,00	\$ 20,00
Internet	100	Horas	0,80	\$ 80,00	\$ 80,00
Papelería	1	Global	50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Aplicación de encuestas y entrevistas	1	Global	80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Transporte	1	Global	130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Impresiones	1000	Unidad	0,20	\$ 1000,00	\$ 200,00
Empastados	2	Unidad	10,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Impresiones fotográficas	30	Unidad	0,50	\$ 15,00	\$ 15,00
Imprevistos	1	Global	200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL					\$ 780,00

Anexo # 2



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

Entrevista direccionada a Directivos de la EPMAPAP.

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión por procesos como contribución al dinamismo del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.

1. ¿Cuál cree usted es la problemática del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP?

2. ¿Asegura usted que se desarrollan correctamente los procesos administrativos llevados a cabo por el departamento de Talento Humano?

3. ¿Cuál considera usted es el punto neurálgico por el que no se aplican adecuadamente los procesos administrativos en el Departamento de Talento Humano?

4. ¿Considera que los empleados y trabajadores de la empresa mantienen un compromiso permanente en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Anexo # 3



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

Entrevista direccionada al Jefe del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP.

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión por procesos como contribución al dinamismo del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.

1. ¿Cuál considera usted, dentro de los procesos que se ejecutan en el Dep. de Talento Humano los más críticos en su seguimiento y cumplimiento?

2. ¿Considera que las funciones están supeditadas al perfil profesional de cada empleado y trabajador de la empresa?

3. ¿Cuáles son los procesos que maneja el departamento de talento humano de la EPMAPAP?

4. ¿Considera que en la actualidad el Departamento de Talento Humano mantiene un sistema eficaz y ágil en los procesos que se desarrollan? ¿Cuáles serían?

5. ¿Cuáles son los aspectos que usted promueve para mantener un adecuado desempeño en la operabilidad del Departamento de Talento Humano que satisfaga las necesidades de los empleados y trabajadores de la empresa?

Anexo # 4



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

Encuesta direccionada a los empleados y a los trabajadores de la EPMAPAP.

Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión por procesos como contribución al dinamismo del Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP en la ciudad de Portoviejo.

1. ¿Considera que el Departamento de Talento Humano de la EPMAPAP ofrece un buen sistema de inducción, capacitación y desarrollo profesional para empleados y trabajadores?
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

2. ¿Considera que el Departamento de Talento Humano promueve acciones para estimular y apoyar continua y sistemáticamente el autodesarrollo de las habilidades profesionales del personal?
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

3. ¿Cuáles es el proceso que más trámite exige en llevarse a cabo en el Departamento de Talento Humano?
 - a. Permisos ()
 - b. Vacaciones ()
 - c. Anticipos de Sueldo ()
 - d. Seguros y Salud ()
 - e. Desarrollo de capacitación ()
 - f. Asignación de insumos de seguridad laboral()

4. ¿Cómo califica el servicio administrativo que proporciona el departamento de Talento Humano?
 - a. Excelente ()
 - b. Muy Bueno ()
 - c. Deficiente ()
 - d. Ineficaz ()

5. ¿Considera que las funciones están supeditadas al perfil profesional de cada empleado y trabajador de la empresa?
- a. Si ()
 - b. No ()
6. ¿Cuál es su nivel de sentido de pertenencia para con el cumplimiento de sus funciones en la empresa?
- a. Alto ()
 - b. Medio ()
 - c. Bajo ()
7. ¿Con que frecuencia asegura usted que se desarrollan correctamente los procesos administrativos llevados a cabo por el departamento de Talento Humano?
- a. Muy frecuentemente ()
 - b. Frecuentemente ()
 - c. Poco frecuente ()
 - d. Nada frecuente ()
8. ¿Considera usted que el personal del Departamento promueve los parámetros de cumplimiento y control en los distintos procesos que se desarrollan en esta área?
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

Anexo # 5

- **Polivalencia:**

Para Alemán Páez, F., (1994) Es aquél acuerdo entre trabajador y empresario, por virtud del cual, el primero se compromete a realizar funciones propias de más de un grupo profesional, siendo clasificado conforme a las funciones que desarrolle durante mayor tiempo. pág. 13.

- **Organización:**

Son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano.

- **Capacidad de toma de decisiones:**

Hacer previsiones y tener iniciativa.

- **Responsabilidad:**

Disponibilidad a comprometerse.

- **Flexibilidad y apertura:**

Predisposición mental a los cambios que exige el mercado de trabajo y potenciar el reciclaje.

- **Adaptabilidad:**

Asimilar las innovaciones que se producen en el lugar de trabajo.

Además el perfil puede requerir:

- **La flexibilidad:**

Predisposición a considerar el cambio como una estimulante oportunidad en lugar de una amenaza.

- **Motivación y capacidad de aprendizaje:**

Que faciliten la adquisición de nuevas habilidades técnicas e interpersonales.

- **Orientación hacia el usuario:**
Escuchar comprender e intentar satisfacer las demandas de los usuarios.
- **Capacidad de trabajo en equipo:**
Integrarse y perseguir un objetivo común.
- **Orientación hacia el logro:**
Preocuparse por realizar el trabajo de la mejor forma posible y sobre pasar los estándares de calidad y productividad para hacer frente a la competencia.
- **Transferibilidad:**
Capacidad para adaptarse rápidamente y funcionar eficazmente en distintos entornos. Psicología y empresa [en línea] (http://psicologia_yempresa.com/perfil-requerido-para-obtener-un-trabajo.html)

Competencia Laboral de Selección de personal

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Negocios y entrevistas de incidentes críticos [en línea] (<http://clubensayos.com/Negocios/Entrevista-De-Incidentes-Criticos/940841.html>)

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de

preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Selección de personal por competencias [en línea] (<http://seleccionporcompetencias.blogspot.com/2007/09/que-es.html>)

Determinación de las competencias de procesos principales

Resultados claves de las organizaciones.

- Identificación de los procesos claves que constituyen zonas fundamentales del propósito principal.
 - ✓ Para ello cada uno de los miembros escribió sus ideas sobre los principales procesos que se derivan del propósito fundamental de las organizaciones y luego debe analizarse si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados.
- Definición de las competencias de los procesos principales.

Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias. Los facilitadores y este comité a partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos. Cuesta Santos, Armando. La Habana, ed. Academia, (2002) 101p.

La entrevista de selección

Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista de selección no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el

candidato una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo.

- Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada.

En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma.

Anexo # 6

Proceso de Selección y Reclutamiento

- g. Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la Jefatura Recursos Humano;
- h. Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazo, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- i. Programar y supervisar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de ingreso de personal a la Empresa y su contratación;
- j. Definir los perfiles psicológicos de los posibles candidatos, en coordinación con Dirección Administrativa;
- k. Administrar el subsistema de contratos de personal de la Empresa y elaborar los proyectos de contratos en sus diferentes modalidades en coordinación con Asesoría Jurídica;
- l. Analizar y efectuar el trámite reglamentario sobre cambios y traslados administrativos de personal, de acuerdo con la normatividad vigente;
- m. Establecer los requisitos mínimos, funciones, ponderación de factores de selección para elaborar la convocatoria;
- n. Ejecutar el proceso de selección interno y externo del personal;
- o. Elaborar informes de los elegibles, en coordinación con el correspondiente Jefe de Área;
- p. Mantener un banco de datos sobre posibles candidatos;
- q. Programar y ejecutar el sistema de inducción del nuevo personal de la Empresa y realizar el seguimiento para evaluar el grado de adaptación laboral y del nivel de productividad de la persona seleccionada y/o contratada;
- r. La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación que determine el Ministerio de Relaciones Laborales.
- s. Preparar informes estadísticos de procesos selectivos e ingresos;
- t. Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la selección y Contratación
- u. Mantener el seguimiento y control de los contratos para elaborar notificaciones de término de los mismos; y,
- v. Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad.

Proceso de Capacitación y Evaluación

- c. Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión el Departamento de Desarrollo Humanos;
- d. Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- e. Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad;
- f. Detectar las necesidades de capacitación del personal;
- g. Elaborar, ejecutar y evaluar el plan y los programas anuales y actividades de capacitación;
- h. Mantener actualizado el sub-sistema de capacitación;
- i. Desarrollar actividades que ayuden a incrementar las capacidades y destrezas del recurso humano;
- j. Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de Capacitación
- k. Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Desarrollo Humano.

Proceso de Liquidación de Nómina

- b. Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- c. Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas;
- d. Ejecutar la nómina y elaborar los roles de pago Quincenal del personal;
- e. Coordinar la provisión de información sobre ingresos y descuentos que se aplican al cálculo de las remuneraciones;
- f. Ejecutar proyecciones de la nómina en porcentajes a fin de tomar decisiones en los incrementos de remuneración tanto para el personal a nombramiento como para el sujeto al Contrato;
- g. Mantener actualizado el distributivo de personal de la Empresa;
- h. Elaborar los cuadros estadísticos por concepto de remuneraciones;

- i. Ejecutar los procesos de liquidación de horas suplementarias y extraordinarias y descuentos por fallos judiciales y demás beneficios;
- j. Ejecutar los programas de concesión de anticipos de acuerdo con los reglamentos e instructivos vigentes;
- k. Emitir certificados solicitados por los empleados y trabajadores;
- l. Mantener actualizados los respaldos que se generan por los procesos de nómina;

Proceso de Control Interno

- d. Revisar y evaluar los sistemas de control interno, financiero y administrativo y de información gerencial;
- e. Formular y proponer al Directorio las estrategias y acciones a seguir por la Empresa, en aspectos relacionados con el control interno, para un correcto manejo de los recursos financieros, administrativos, técnicos e informáticos de la misma;
- f. Mantener, para fines de control interno los bienes que no reúnan las condiciones para contabilizarlos como activo fijo, pero que tengan duración superior a un año, que permita la fácil identificación de los mismos y de los responsables;

Proceso de Gestión del Talento Humano

Pilar Jericó en su libro “La Gestión del Talento Humano” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo. (Jericó P. Gestión del talento. 2012)

Anexo # 7

Modelo de Gestión por procesos propuesto.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la realidad y la satisfacción de las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).”

En la dinámica de perfeccionamiento de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene como objetivo encauzar el proceso de forma que se encamine a un estadio de control, en el cual la variación es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene como objetivo reducir los márgenes de variación de la sucesión y/o mejorar sus índices de eficacia y eficiencia.

Evitar despilfarros de todo tipo:

- De abundancia de capacidad de desarrollo
- De transporte y movimientos
- De tiempos muertos
- De stocks innecesarios
- De espacio
- De actividades que no aportan valor
- De fallos de calidad
- De conocimiento

Definición de diagrama de flujo

- **Capacidad de comunicación:** Puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- **Claridad:** Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa. [en línea] (<http://diagramasdeflujotome.blogspot.com/>)

Definición de Indicadores de Gestión

Para Iván Turmero Astros, (2010) un indicador de gestión es la expresión cuántica del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Características de los Indicadores de Gestión:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Iván Daniel. [en línea] (<http://es.slideshare.net/Ivandanielpe/los-indicadores-de-gestion-14913365>) Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado. Iván Daniel. [en línea] (<http://es.slideshare.net/Ivandanielpe/los-indicadores-de-gestion-14913365>)

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas. Indicadores de gestión y medición del desempeño [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>)

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. Iván Daniel [en línea] (<http://es.slideshare.net/Ivandanielpe/los-indicadores-de-gestion-14913365>)

Proceso de Liquidación de Nómina

El proceso de liquidación de nómina consiste en determinar el valor bruto devengado por cada empleado, efectuar las deducciones, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y mantener un registro individual de lo devengado por cada empleado. Preguntas y respuestas [en línea] (<https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090505061336AATf5kE>)

Subproceso de Nómina

El procedimiento de nómina, en definitiva, consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar las deducciones correspondientes, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado. Definición de nómina [en línea] (<http://definicion.de/nomina/>)

Anexo # 8

EPMAPAP:

Criterios para la Gestión Efectiva de Procesos: Funcionalidad

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. Administrar recursos [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos14/adm-recursos/adm-recursos.shtml>) brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Mejoramiento continuo

La estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, en definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

La descripción: Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el jefe inmediato para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

La medición: Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado, para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejoramiento.

El desarrollo: Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los empleados, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles, en función de su eficiencia, compromiso y actitud hacia el logro de objetivos empresariales.

Se debe verificar, valorar y calificar las realizaciones de un empleado en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales (funciones y responsabilidades), su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que debe entregar a la empresa.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad la obtención de la información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión empresarial; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; y, mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Así mismo, se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral; para ello se tomarán en cuenta algunos principios:

Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito; así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales establecidas en la normatividad vigente de la EPMAPAP, que adicionalmente orientan la permanencia, ascenso y retiro de los empleados de carrera. Se aplicará a los servidores de carrera y a los empleados en período de prueba que presten sus servicios en la EPMAPAP. Los empleados de libre nombramiento y remoción, como caso de Gerente, asesores y jefes serán evaluados por sus inmediatos superiores con los mismos criterios establecidos para los empleados de carrera.

Generalmente los procesos de evaluación de desempeño, deben estar conducidos por especialistas en Evaluación de Talento Humano; sin embargo, por la especialidad de las funciones y resultados de la evaluación, y porque para evaluar se requiere conocer la trayectoria del evaluado, el especialista en evaluación debe capacitar a los evaluadores para el manejo de los formularios diseñados por la Consultora y sobre los valores para la ponderación de los resultados. Por tanto, el proceso de evaluación puede resultar complejo para los implicados, bien por la falta

de experiencia en estos sistemas, o bien por la falta de formación de las personas que intervengan en este tipo de proceso. Evaluación del desempeño [en línea] (<http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>)



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

Anexo # 9



**Empresa Pública Municipal de Agua Potable
y Alcantarillado de Portoviejo
EPMAPAP**

**REGLAMENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA
Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE
PORTOVIEJO-EPMAPAP**

2013



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO

CONSIDERANDO:

La EPMAPAP es una entidad pública autónoma, con personería jurídica administrativa, operativa y financiera cuyo marco jurídico lo constituyen la Ley del COOTAD, su ordenanza de constitución, así como otras disposiciones legales y reglamentarias propias de su actividad.

Su Directorio Ejecutivo (compuesto por el Alcalde quien lo preside, 2 concejales designados por la Corporación Municipal y el Gerente General que hace de secretario), dicta las políticas máximas con la que se rige la empresa; así como aprueba los planes estratégicos que ejecuta.

El Artículo 315 de la Constitución de la República dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

En el Suplemento del Registro Oficial 48, de 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas que regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas;

Se requiere simplificar los procedimientos que ha venido utilizando la Empresa, para de esta forma agilizarlos y convertirlos en procesos empresariales que tiendan hacia una mejor atención al cliente; es fundamental determinar los parámetros de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles y funciones de cada una de las unidades organizacionales que gestiona un portafolio de productos diferenciados y complementarios, para marcar responsabilidades, promover su control y exigir rendición de cuentas de los resultados esperados; debe también inscribirse en torno a los sistemas de información, reduciendo el número de niveles administrativos a fin de asegurar el mejor cumplimiento de los objetivos y metas empresariales; y, es necesario actualizar, expedir instrumentos de desarrollo administrativo, como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de la estructura organizacional por procesos, alineada a la naturaleza y especialización de la misión consagrada en su base legal consecutiva, que contemple



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

principios de organización efectiva, en base a la aplicación de gestión de calidad y mejoramiento continuo.

La estructura Organizacional de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, se alinea con su misión consagrada en la Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, publicada en Registro oficial N° 490, del 17 de diciembre de 2008, sustentada en el enfoque de productos servicios y procesos con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Que en virtud de la Disposición Transitoria primera de la Ley Orgánica de Empresas Publicas, el Gobierno Municipal de Portoviejo Expide la Ordenanza Reformatoria A La Ordenanza Sustitutiva De Creación De La Empresa Municipal De Agua Potable Y Alcantarillado De Portoviejo;

Que, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Publicas en su artículo 1 Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.;

Que, la Ley Orgánica de Empresa Públicas en su artículo 4.- Definiciones.- Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Que, se deben elaborar normas adecuadas a las necesidades de la empresa y su entorno aplicadas a la estructura y organización, lo cual permitirá una gestión empresarial basada en el beneficio de la población, y lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Que, se requiere simplificar los procedimientos que ha venido utilizando la Empresa, para de esta forma agilizarlos y convertirlos en procesos empresariales que tiendan hacia una mejor atención al cliente;

Que, es fundamental determinar los parámetros de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles y funciones de cada una de las estructuras de la organización, debe



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

también inscribirse en torno a los sistemas de información, reduciendo el número de niveles administrativos a fin de asegurar el mejor cumplimiento de los objetivos y metas empresariales; y,

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo 9.- Atribuciones del directorio.- Son atribuciones del Directorio las siguientes: 7. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;

En uso de sus atribuciones y facultades concedidas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas la EPMAPAP, RESUELVE:

EXPEDIR EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO, -EPMAPAP-

CAPITULO I

GENERALIDADES

PRIMERA.- CONCEPTO

El Reglamento Orgánico y Funcional es el principal instrumento para establecer productos y procesos, que le permitan a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo proceder a la asignación del trabajo a cada una de sus dependencias.

SEGUNDA.- FINALIDADES

Permitir que los directivos, ejecutivos, funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa tengan una visión clara, global y detallada de las funciones y estructura de la misma; Definir y difundir las funciones a cada dependencia responsable de su cumplimiento; e informar a los servidores y usuarios, las líneas formales de comunicación, la jerarquía y las relaciones de línea y de asesoría existentes en la empresa.

TERCERA.- RESPONSABILIDAD

El Reglamento Orgánico Funcional establece los productos y procesos que deberán ser cumplidos por todos y cada uno de los funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa, por lo tanto ninguno de ellos estará exento del cumplimiento de los mismos.

CUARTA.- PROPUESTA PARA MODIFICACIONES

Todas las propuestas de modificación de la Estructura Orgánica y Funcional, deben ser dirigidas a la Dirección Administrativa.



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

QUINTA.- DETERMINACIÓN DE GRUPOS OCUPACIONALES Y DE PUESTOS

Para la aprobación de nuevos grupos ocupacionales y la creación de nuevos puestos que se incluyan en el Orgánico Funcional, se requerirá de aprobación del Directorio, previo informe de disponibilidad presupuestaria emitido por el Departamento Financiero e informe técnico favorable a la Dirección Administrativa.

SEXTA.- APROBACIÓN

La aprobación del presente Reglamento y sus modificaciones hasta el nivel Dirección, son potestad del Directorio de la Empresa; y las de los niveles dependientes de las funciones Departamentales hacia abajo, serán atribución del Gerente.

CAPITULO II

LA EMPRESA

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, se encuentra constituida, como persona jurídica de derecho público, dotada de autonomía administrativa, económica, financiera y técnica, con patrimonio propio y domicilio en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, siendo su plazo de duración de carácter indefinida.

El presente Reglamento regulará la constitución, organización básica y funcionamiento de los órganos de dirección y de gestión de la empresa, establecerá los alcances de la autonomía legal, competencias, funciones y responsabilidades de la EPMAPAP requeridas para cumplir con sus objetivos,

La EPMAPAP se regirá por los siguientes principios;

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados preservados el ambiente;



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

El objetivo de la EPMAPAP, es la prestación de los servicios públicos de agua potable y de alcantarillado sanitario y pluvial del cantón Portoviejo, constituido por las parroquias urbanas y rurales que lo conforman, basados en los principios de universalidad de los servicios, calidad, eficiencia y eficacia en su gestión, así como los principios de responsabilidad, rendición de cuentas y solidaridad.

La prestación de los servicios de manera eficiente y los demás principios anotados, cubre a todos los que directamente intervienen en la gestión de la empresa, incluyendo por tanto, al Directorio de la Empresa. Directorio que será responsablemente solidario con la administración y desarrollo de la EPMAPAP (en lo que le compete).

Son funciones de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, las siguientes:

- Servicios de agua potable que comprende: sistema de producción, captación, reserva y conducción de agua cruda, tratamiento y conducción de agua tratada; Sistema de distribución; almacenamiento, redes de distribución y proceso de tratamiento de agua; Normativos, entrega al usuario, conexiones domiciliarias, considerando medición, control de clandestinos y otros.
- Servicios de alcantarillado sanitario y pluvial, que comprende: Sistema de recolección, conexiones domiciliarias, sumideros, redes y emisores; Sistema de Tratamiento y disposición de las aguas servidas; Sistema de recolección y disposición de aguas lluvias.
- Servicios de disposición sanitaria de excretas, sistema de letrinas y fosas sépticas, unidades sanitarias y en general infraestructura sanitaria y en general infraestructura sanitaria
- Acciones de protección del medio ambiente vinculada a los proyectos que ejecuta la empresa para el cumplimiento de sus objetivos



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

Misión

Servir a la colectividad en el abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado, preservando la salud de la población y el medio ambiente.

Visión

Ser una empresa eficiente y eficaz, que genere rentabilidad social en sus inversiones, capaz de dotar de un servicio de agua potable y alcantarillado continuo, oportuno y de calidad al Cantón Portoviejo.

Valores Corporativos

- Orientación hacia el servicio.
- Respeto integral por las personas.
- Transparencia en el manejo de recursos públicos.
- Excelencia en nuestra gestión.
- Responsabilidad social y ambiental.

Objetivos Institucionales

- Garantizar a los usuarios la prestación de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado en condiciones óptimas.
- Motivar el sentido de Pertenencia de los ciudadanos a través del reconocimiento y valoración a la empresa.
- Optimizar el sistema comercial para beneficio institucional y de los ciudadanos.
- Garantizar la rentabilidad social en sus inversiones.
- Conservar, mejorar y preservar de forma sustentable las fuentes de aprovisionamiento de agua; la producción y distribución del agua potable de manera continua y de calidad

La estructura organizacional de la EPMAPAP, se alinea en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, consagrada en la Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo EPMAPAP, y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con la finalidad de garantizar su ordenamiento orgánico.

Procesos de la EPMAPAP.- Los procesos que elaboran los productos y servicios de EPMAPAP, se ordenan y clasifican en función del nivel de participación o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

- ✓ **Los procesos gobernantes**, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento.
- ✓ **Los procesos que agregan valor**, generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a clientes externos y permiten junto con la misión institucional, denotar la especialización de la misión consagrada en la Ley, constituyendo la razón de ser de la institución, y,
- ✓ **Los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo**, son responsables de generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregados de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Estructura Orgánica

La composición de la estructura Orgánica funcional está determinada en forma piramidal jerárquica, donde las Direcciones Ejecutivas se encuentran en la base y los Departamentos Operativos en el borde de su extremo externo, vínculo directo con el consumidor.

1. NIVEL DIRECTIVO

1.1 EL DIRECTORIO

1.1.1 AUDITORIA INTERNA

2.- NIVEL EJECUTIVO

2.1. GERENCIA GENERAL

2.1.1. ASESORIA JURIDICA

2.1.1. SECRETARIA GENERAL

2.1.2. COMUNICACIÓN SOCIAL

2.1.3. INFORMÁTICA

3.- NIVEL DIRECCION

3.1 DIRECCION ADMINISTRATIVA

3.1.1 ACTIVOS, ADQUISICIONES Y SUMINISTROS

3.1.1.1 GUARDALMACEN

3.1.1.2 PROVEEDURIA

3.1.1.3 SERVICIOS GENERALES

3.1.2 TALENTO HUMANO

3.1.2.1 TRABAJO SOCIAL

3.1.2.2 NOMINA



Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo

- 3.1.2.3 TRABAJO SOCIAL
- 3.1.2.4 SEGURIDAD INDUSTRIAL
- 3.1.2.5 MEDICO OCUPACIONAL

3.2 DIRECCION TECNICA

- 3.2.1 AGUA POTABLE
 - 3.2.1.1 VALVULAS Y REDES
 - 3.2.1.2 PLANTA POTABILIZADORA
- 3.2.2 SANEAMIENTO
 - 3.2.2.1 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO
 - 3.2.2.2 PLANTAS Y ESTACIONES DE BOMBEO
- 3.2.3 PLANIFICACION, PROYECTOS Y PLANIFICACION
 - 3.2.3.1 FISCALIZADOR
 - 3.2.3.2 HIDRAULICO
 - 3.2.3.3 ELECTRICO
 - 3.2.3.4 CIVIL
 - 3.2.3.5 TOPOGRAFO
- 3.2.4 GESTION AMBIENTAL
 - 3.2.4.1 QUIMICO CONTROL DE CALIDAD
 - 3.2.4.2 LABORATORISTA

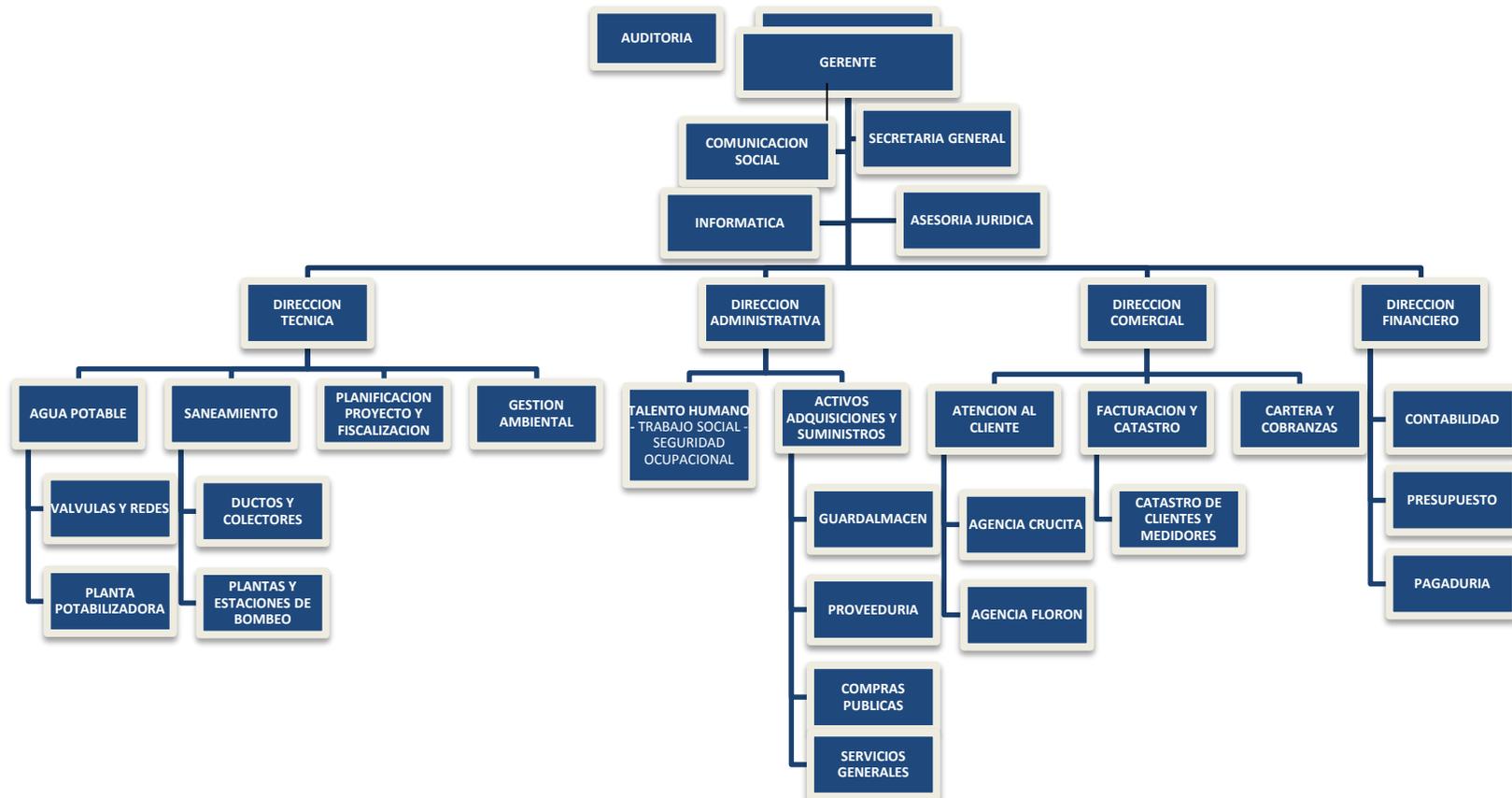
3.3 DIRECCION COMERCIAL

- 3.3.1 ATENCION AL CLIENTE
- 3.3.2 FACTURACION Y CATASTRO
 - 3.3.2.1 CATASTRO DE CLIENTES Y MEDIDORES
 - 3.3.2.2 LECTURAS E INCONSISTENCIAS
 - 3.3.2.3 EMISION Y DISTRIBUCION
- 3.3.3 CARTERA Y COBRANZAS
 - 3.3.3.1 COACTIVA
 - 3.3.3.2 CORTE Y RECONEXION
 - 3.3.3.3 RECAUDACION
 - 3.3.3.4 AGENCIA CRUCITA
 - 3.3.3.5 AGENCIA FLORON

3.4 DIRECCION FINANCIERA

- 3.4.1. CONTABILIDAD
- 3.4.2. PRESUPUESTO
- 3.4.3. PAGADURIA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2013



ESTRUCTURA ORGÁNICA



ESTRUCTURA FUNCIONAL

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a)** Diseñar , programar y dirigir los sistemas y procedimientos administrativos
- b)** Autorizar los movimientos relacionados con el área
- c)** Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad
- d)** Desarrollar y presentar anualmente a la gerencia general, los objetivos y planes de acción correspondientes al área administrativa y de gestión del talento humano.
- e)** Establecer los índices de gestión necesarios para el control y evaluación de los resultados del área
- f)** Participar en la elaboración del presupuesto anual de la unidad
- g)** Elaborar los manuales de políticas, normas y procedimientos administrativos de la dependencia
- h)** Representar a la unidad ante el comité de compras
- i)** Realizar seguimiento de las diferentes tramitaciones, en cuanto a solicitud de equipos y materiales
- j)** Coordinar y controlar el área de desarrollo del talento humano
- k)** Revisar y aprobar las facturas, órdenes de pago, órdenes de compra y otros.
- l)** Coordinar y controlar los inventarios de los bienes de la Institución
- m)** Velar por la custodia y preservación de la documentación, relacionada con la unidad.
- n)** Representar a la institución en el área de su competencia
- o)** Rendir cuenta a la Gerencia General, sobre la gestión administrativa y la gestión de las áreas a cargo bajo el orgánico de la institución.
- p)** Dirigir los procesos de adquisición y provisión de bienes y servicios.
- q)** Mantener contacto permanente con los proveedores y velar por el cumplimiento de los procedimientos administrativos exigidos por la institución
- r)** Evaluar periódicamente al personal a su cargo
- s)** Asistir y participar en reuniones de la unidad
- t)** Supervisar, controlar y distribuir las actividades del personal a su cargo.
- u)** Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- v)** Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- w)** Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
- x)** Las demás funciones asignadas por el Gerente General

ANALISTA ADMINISTRATIVO

- a)** Analizar ,Recibir, clasificar, sistematizar, registrar, distribuir y archivar la documentación clasificada de la EPMAPAP;
- b)** Redactar, digitar o mecanografiar documentos variados de acuerdo a indicaciones generales;
- c)** Hacer Control previo de la documentación que está dirigida al área administrativa

- d)** Organizar el control y seguimiento de los documentos y/o expedientes, preparando periódicamente los informes de situación; y registrarlo en el sistema documental
- e)** Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de su distribución;
- f)** Coordinar reuniones, concertar citas y atender o efectuar llamadas telefónicas;
- g)** Atender y proporcionar información autorizada a los miembros de otros departamentos;
- h)** Puede corresponderle participar en la formulación y coordinación de programas, así como en la ejecución de actividades del departamento;
- i)** Preparar y ordenar la documentación necesaria para las reuniones, audiencias, atenciones y demás certámenes en las que organice o participe el departamento;
- j)** Velar por el buen uso de los bienes y equipos que se le hayan designado para el uso de sus funciones;
- k)** Solicitar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes e instalaciones de su departamento cuando sea necesario;
- l)** Supervisar las tareas del o los auxiliares de servicio que tuviere a su cargo;
- m)** Otras que le asigne el Jefe Inmediato, de acuerdo a su cargo.
- n)** Realizar las actividades asignadas por el Gerente y Director Administrativo

AUXILIAR DE SERVICIOS

- a)** Fotocopiado de documentos
- b)** Entrega y recepción de Documentos
- c)** Distribución interna de documentos a los diferentes departamentos
- d)** Transacciones Bancarias
- e)** Entrega y retiro de documentos a entes externos
- f)** Labores de mensajería en General
- g)** Cumplir con cualquier actividad que dentro de la misión de su cargo fuese solicitada por su inmediato superior

JEFE DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

ESTRUCTURA ORGÁNICA



ESTRUCTURA FUNCIONAL

- a) Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con las actividades de la función del Talento Humano;
- b) Intervenir y participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes al área de su competencia;
- c) Colaborar con la Dirección Administrativa, en la elaboración de instructivos internos, manuales de funciones, de procedimientos y de responsabilidades, para su aplicación dentro del Departamento del Talento Humano, controlando su aplicación;
- d) Supervisar el control al cumplimiento de leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos y responsabilidades, dentro de la unidad de Recursos Humanos;
- e) Supervisar la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes y programas de selección, contratación y evaluación, escalafón, nómina, y capacitación;
- f) Participar y tramitar a través de la Asesoría Jurídico–Legal, las acciones pertinentes en lo relacionado con el Departamento de Talento Humano de acuerdo con lo establecido en las leyes correspondientes y los derivados de la preparación, negociación y ejecución de contrato;
- g) Administrar los expedientes de personal;
- h) Medir los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por el Departamento de Talento Humano, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos, y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de las técnicas gestión de personal, que garanticen una eficiente gestión administrativa y de recursos humanos;
- i) Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes al Departamento de Talento Humano, y que contribuyen a la integración del Sistema de Información;

- j) Medir los resultados obtenidos en las actividades desarrolladas por las Capacitación, obteniendo los índices de desempeño para cada actividad, al confrontar dichos resultados con las normas y estándares establecidos; y, proponer las medidas correctivas, para el mejoramiento de las técnicas de desarrollo de personal, que garanticen una eficiente gestión del Talento humano;
- k) Preparar los datos a ser procesados y generar la información, inherentes a estas funciones, y que contribuyen a la integración del Sistema de Información; y,
- l) Realizar las actividades asignadas por el Gerente y Director Administrativo

ANALISTA DE TALENTO HUMANO 2

- a) Proponer políticas normas y procedimientos de desarrollo del Talento Humano
- b) Investigar y generar estudios de planificación, mejoramiento de procesos y Talento Humano
- c) Integrar y desarrollar metodologías y herramientas para desarrollo organizacional y del Talento Humano.
- d) Elaborar documentos normativos de desarrollo organizacional y del Talento Humano
- e) Asesorar, difundir y capacitar en la aplicación de normas y procedimientos sobre el Talento Humano
- f) Liderar equipos de trabajo
- g) Elaborar informes técnicos y de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas sobre políticas de rendición de cuentas
- h) Las demás funciones asignadas por el Jefe del Talento Humano

ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1

- a) Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión el Departamento de Talento Humano;
- b) Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- c) Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad;
- d) Detectar las necesidades de capacitación del personal;
- e) Elaborar, ejecutar y evaluar el plan y los programas anuales y actividades de capacitación;

- f)** Tener actualizado el sub-sistema de capacitación;
- g)** Desarrollar actividades que ayuden a incrementar las capacidades y destrezas del recurso humano;
- h)** Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de Capacitación
- i)** Programar y supervisar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de ingreso de personal a la Empresa y su contratación;
- j)** Definir los perfiles psicológicos de los posibles candidatos, en coordinación con Dirección Administrativa;
- k)** Administrar el subsistema de contratos de personal de la Empresa y elaborar los proyectos de contratos en sus diferentes modalidades en coordinación con Asesoría Jurídica;
- l)** Analizar y efectuar el trámite reglamentario sobre cambios y traslados administrativos de personal, de acuerdo con la normatividad vigente;
- m)** Establecer los requisitos mínimos, funciones, ponderación de factores de selección para elaborar la convocatoria;
- n)** Ejecutar el proceso de selección interno y externo del personal;
- o)** Elaborar informes de los elegibles, en coordinación con el correspondiente Jefe de Área;
- p)** Mantener un banco de datos sobre posibles candidatos;
- q)** Programar y ejecutar el sistema de inducción del nuevo personal de la Empresa y realizar el seguimiento para evaluar el grado de adaptación laboral y del nivel de productividad de la persona seleccionada y/o contratada;
- r)** La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación que determine el Ministerio de Relaciones Laborales.
- s)** La evaluación del desempeño programado y por resultados es un proceso permanente, los responsables de unidades, áreas o procesos deberán computar las valoraciones de los indicadores de gestión en periodos, trimestrales o semestrales según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y aprendizaje constante del servidor;
- t)** Evaluar el desempeño todos los servidores que prestan servicios en la empresa;
- u)** Preparar informes estadísticos de procesos selectivos e ingresos;
- v)** Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la selección y Contratación;
- w)** Mantener el seguimiento y control de los contratos para elaborar notificaciones de término de los mismos;

- x)** Elaboración de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de las funciones con el fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el

desarrollo profesional. Los resultados de la evaluación serán notificados al Jefe inmediato y al Gerente;

- y) Realizar las actividades asignadas por el Jefe del Talento Humano

ANALISTA DE NOMINA

- a) Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- b) Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas;
- c) Ejecutar la nómina y elaborar los roles de pago Quincenal del personal;
- d) Coordinar la provisión de información sobre ingresos y descuentos que se aplican al cálculo de las remuneraciones;
- e) Ejecutar proyecciones de la nómina en porcentajes a fin de tomar decisiones en los incrementos de remuneración tanto para el personal a nombramiento como para el sujeto al Contrato;
- f) Mantener actualizado el distributivo de personal de la Empresa;
- g) Elaborar los cuadros estadísticos por concepto de remuneraciones;
- h) Ejecutar los procesos de liquidación de horas suplementarias y extraordinarias y descuentos por fallos judiciales y demás beneficios;
- i) Ejecutar los programas de concesión de anticipos de acuerdo con los reglamentos e instructivos vigentes;
- j) Emitir certificados solicitados por los empleados y trabajadores;
- k) Mantener actualizados los respaldos que se generan por los procesos de nómina;

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- a) Recibir, clasificar, sistematizar, registrar, distribuir y archivar la documentación clasificada de su Departamento;
- b) Redactar, digitar o mecanografiar documentos variados de acuerdo a indicaciones generales;
- c) Organizar el control y seguimiento de los documentos y/o expedientes, preparando periódicamente los informes de situación;

- d)** Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de su distribución;
- e)** Coordinar reuniones, concertar citas y atender o efectuar llamadas telefónicas;
- f)** Participar en la formulación de normas y procedimientos relacionados con las funciones de apoyo administrativo;
- g)** Atender y proporcionar información autorizada a los miembros de otros departamentos;
- h)** Participar en comisiones y/o reuniones sobre asuntos específicos del departamento;
- i)** Puede corresponderle participar en la formulación y coordinación de programas, así como en la ejecución de actividades del departamento;
- j)** Preparar y ordenar la documentación necesaria para las reuniones, audiencias, atenciones y demás certámenes en las que organice o participe el departamento;
- k)** Velar por el buen uso de los bienes y equipos que se le hayan designado para el uso de sus funciones;
- l)** Solicitar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes e instalaciones de su departamento cuando sea necesario;
- m)** Supervisar las tareas del o los auxiliares de servicio que tuviere a su cargo;
- n)** Otras que le asigne el Jefe Inmediato, de acuerdo a su cargo.

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

- a)** Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión el Departamento de Desarrollo Humanos;
- b)** Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- c)** Realizar el seguimiento al cumplimiento de leyes, reglamentos, y demás disposiciones en las actividades ejecutadas dentro de la unidad;
- d)** Detectar las necesidades de capacitación del personal;
- e)** Elaborar, ejecutar y evaluar el plan y los programas anuales y actividades de capacitación;
- f)** Mantener actualizado el sub-sistema de capacitación;
- g)** Desarrollar actividades que ayuden a incrementar las capacidades y destrezas del recurso humano;
- h)** Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de Capacitación
- i)** Realizar la programación de vacaciones de los empleados y obreros de la empresa
- j)** Participar con el jefe inmediato en las evaluaciones periódicas y seguimiento del desempeño del personal de la empresa
- k)** Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Desarrollo Humano.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

- a) Aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la Jefatura Recursos Humano
- b) Participar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control, y en la elaboración de las normas correspondientes a su área de responsabilidad;
- c) Programar y supervisar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de ingreso de personal a la Empresa y su contratación;
- d) Definir los perfiles psicológicos de los posibles candidatos, en coordinación con Dirección Administrativa;
- e) Administrar el subsistema de contratos de personal de la Empresa y elaborar los proyectos de contratos en sus diferentes modalidades en coordinación con Asesoría Jurídica;
- f) Analizar y efectuar el trámite reglamentario sobre cambios y traslados administrativos de personal, de acuerdo con la normatividad vigente;
- g) Establecer los requisitos mínimos, funciones, ponderación de factores de selección para elaborar la convocatoria;
- h) Ejecutar el proceso de selección interno y externo del personal;
- i) Elaborar informes de los elegibles, en coordinación con el correspondiente Jefe de Área;
- j) Mantener un banco de datos sobre posibles candidatos;
- k) Programar y ejecutar el sistema de inducción del nuevo personal de la Empresa y realizar el seguimiento para evaluar el grado de adaptación laboral y del nivel de productividad de la persona seleccionada y/o contratada;
- l) La evaluación del desempeño deberá estar acorde a las políticas, metodología y etapas de aplicación que determine el Ministerio de Relaciones Laborales.
- m) La evaluación del desempeño programado y por resultados es un proceso permanente, los responsables de unidades, áreas o procesos deberán computar las valoraciones de los indicadores de gestión en periodos, trimestrales o semestrales según el requerimiento del plan operativo institucional, como mecanismo de retroalimentación y aprendizaje constante del servidor.
- n) Evaluar el desempeño todos los servidores que prestan servicios en la empresa.
- o) Preparar informes estadísticos de procesos selectivos e ingresos;
- p) Preparar los datos a ser procesados, inherentes a la gestión de la selección y Contratación
- q) Mantener el seguimiento y control de los contratos para elaborar notificaciones de término de los mismos; y,

- r) Elaboración de normas, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de las funciones con el fines de la institución, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.
- s) Los resultados de la evaluación serán notificados al Jefe inmediato y al Gerente,
- t) Colaborar en la administración del sistema integrado de Talento Humano, en lo concerniente a selección, capacitación, evaluación del desempeño, proceso de inducción
- u) Mantener actualizado el sistema de archivo de la unidad en todos sus aspectos.
- v) Realizar las actividades asignadas por el Jefe de Unidad.