



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

Manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención de título de
Licenciada en Administración
Pública

AUTOR:

Kemby Maoli Rodríguez Merino

DIRECTOR:

Ing. Tania Patiño

Loja – Ecuador

2024

Certificado del trabajo de titulación



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **PATIÑO CALDERON TANIA ELIZABETH**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **MANUAL DE PROCESOS PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, "SUBPROCESOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN"** EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN Y CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, AÑO 2024, perteneciente al estudiante **KEMBY MAOLI RODRIGUEZ MERINO**, con cédula de identidad N° **1150866034**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 15 de Agosto de 2024

F) _____
Firmado digitalmente por
TANIA ELIZABETH
PATIÑO CALDERON
PATIÑO CALDERON
TANIA ELIZABETH
PATIÑO CALDERON
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-002690

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Kemby Maoli Rodríguez Merino**, declaro ser la autora del presente trabajo de titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi trabajo de titulación en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cédula de Identidad: 1150866034

Fecha: Loja, 02 de diciembre de 2024

Correo electrónico: kemby.rodriguez@unl.edu.ec

Celular: 0968362387

Carta de Autorización por parte de la autora, para la consulta, de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, Kemby Maoli Rodríguez Merino declaro ser autora de la Tesis denominada: **Manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción”** en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024**, como requisito para optar el título de Licenciada en Administración Pública, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 02 días del mes de diciembre del dos mil veinte y cuatro.

Firma: _____

Autor: Kemby Maoli Rodríguez Merino

Cédula: 1150866034

Dirección: Loja

Correo electrónico: kemby.rodriguez@unl.edu.ec

Celular: 0968362387

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del trabajo de titulación: Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg. Sc.

Dedicatoria

Quiero dedicar mi trabajo de investigación de integración curricular en primera instancia a Dios y a la virgen quien han sido guía de mi vida, me ha brindado fortaleza para seguir adelante durante todo el proceso de desarrollo de mi trabajo y lograr este uno de mis grandes metas en la vida.

A mis queridos padres por su apoyo constante, dedicación y esfuerzo, ellos fueron y siempre serán una de mis mayores inspiraciones para lograr todo lo propuesto en mi vida, gracias a su sacrificio y con su trabajo arduo he podido llegar a cumplir esta gran meta universitaria; a toda mi familia que con sus palabras de aliento y apoyo me ayudaron a llevar este proceso de formación y finalización de esta carrera.

A mi grupo de amigas las cuales me dieron fortaleza estando en los momentos de nuestra formación profesional, enseñándome a esforzarme para cumplir cada meta que me proponga en la vida siendo siempre mejores personas. Juntas hemos celebrado triunfos y aprendido de las dificultades, gracias por hacer de esta etapa universitaria una experiencia inolvidable.

Kemby Maoli Rodríguez Merino

Agradecimiento

Expreso mi sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de formar parte de tan honorable y prestigiosa institución, especialmente a la carrera de Administración Pública, en la cual docentes y compañeros que la integran compartieron sus lo mejor de sus conocimientos para mi formación académica.

De la misma manera quiero expresar mi agradecimiento a los funcionarios del Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, en especial a quienes conforman el Departamento de Talento Humano quienes me que proporcionaron con toda la información referente al tema de investigación.

Finalmente, mi inmensa gratitud a la Ingeniera Tania Patiño , quien, en calidad de mi directora de Tesis, me guío con su paciencia, su entusiasmo, su apoyo incondicional y su ayuda como profesional brindandome sus sabios y valiosos conocimientos durante todo este proceso de la elaboración del trabajo de integración curricular.

Kemby Maoli Rodríguez Merino

Índice de contenido

Portada.....	i
Certificado del trabajo de titulación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenido	vii
Índice De Tablas	xii
Índice De Figuras.....	xiii
Índice de Anexos	xiv
1. Título.....	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1 Antecedentes.....	6
4.2 Bases teóricas.....	7
4.2.1 Teorías de la administración.....	7
4.2.1.1 Elementos de la administración	7

4.2.1.2 Principios generales de administración	8
4.2.2 Teoría de la trilogía de Juran	9
4.2.3 Teoría de Deming.....	11
4.2.3.1 Ciclo PDCA o PHVA	12
4.3. Marco Legal.....	14
4.4 Marco Institucional.....	25
4.4.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará	25
4.4.1.2 Misión Institucional	25
4.4.1.3 Visión Institucional.....	26
4.4.1.4 Valores:.....	26
4.4.1.5 Organigrama de la Estructura Orgánica Funcional de la Municipalidad de Macará	27
4.4.1.6 Identificación del proceso habilitante de apoyo del GAD del Cantón Macará.....	28
4.4.1.7 Orgánico Funcional	29
4.5 Marco Conceptual.....	30
4.5.1 Manual.....	30
4.5.1.1 Clasificación de los Manuales	30
4.5.1.2 Estructura del manual de procesos.....	31
4.5.2 Macroproceso	31
4.5.2.1 Procesos.....	32
4.5.2.1.2 Características y partes de los procesos.....	32
4.5.2.1.3 Importancia y jerarquía de los procesos.....	33

4.5.2.1.4 Tipos de procesos	34
4.5.2.1.5 Orden y clasificación de los procesos del GAD de Macará.....	35
4.5.3 Subproceso.....	35
4.5.4 Procedimiento.....	36
4.5.5 Metodología para el Levantamiento de Procesos.....	36
4.5.5.1.7 Diagrama de Flujo	40
4.5.5.1.8 Simbología del Diagrama de Flujo.....	41
4.5.6 Diagnostico	41
4.5.6.1 Importancia del Diagnostico.....	41
4.5.7 Matriz AMOFHIT	42
4.5.8 Matriz PESTEL	42
4.5.9 Matriz TOWS.....	42
4.5.10 Estrategias	42
4.5.11 Eficacia.....	43
4.5.14 Personal.....	43
4.5.15 Reclutamiento de personal.....	43
4.5.16 Políticas de personal	43
4.5.17 Selección.....	44
4.5.22 Inducción.....	46
4.5.22.1 Ventajas de una buena inducción.	46
4.5.23Contratación.....	47
4.5.24 Gestión del talento humano	47
4.5.25 La gestión.....	47

4.5.26 La gestión de procesos.....	47
4.5.27 La Nueva Gestión Pública.....	47
4.5.27.2 Control de gestión.....	48
4.5.27.3 Control gubernamental.....	48
4.5.27.4 Control Interno.....	49
4.5.27.5 Tiempos de control	49
4.5.28 Normas de Control Interno.....	50
5. Metodología.....	54
5.2 Procedimiento.....	56
Objetivo 1	56
Objetivo 2	57
6. Resultados	58
6.1 O1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de talento humano, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción del gad municipal de macará, año 2024.	58
Análisis del departamento de Talento Humano.....	60
La matriz TOWS.....	64
Flujogramas	69
6.2 O2. Elaboración del manual de procesos para los subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano del GAD Municipal de Macará.....	73
7. Discusión	132
8. Conclusiones.....	141

9. Recomendaciones.....	142
10. Bibliografía.....	143
11. Anexos.....	147

Índice De Tablas

Tabla 1 Marco Legal.....	15
Tabla 2 Matriz de involucrados del desarrollo de los “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” para contratación de personal por contrato ocasional	59
Tabla 3 Matriz de involucrados del desarrollo de los “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” para contratación de personal por concurso de méritos y oposición.....	60
Tabla 4 Matriz TOWNS	65

Índice De Figuras

Figura 1 Ciclo de mejora continua de la calidad PDCA o PHVA	13
Figura 2 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará	25
Figura 3 Organigrama Estructural del GAD Municipal de Macará.....	27
Figura 4 Estructura por procesos y subprocesos del gobierno cantonal de Macará	29
Figura 5 Gestión de procesos	32
Figura 6 Jerarquía de procesos.....	34
Figura 7 Descripción de las etapas de levantamiento de procesos institucionales	37
Figura 8 Representación de la codificación de un proceso	40
Figura 9 simbología diagramación de procesos	41
Figura 10 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, imagen sacada de la aplicación de ArcGIS	55
Figura 11 Análisis del departamento de Talento Humano.....	61
Figura 12 Análisis del proceso de contratación de personal conjuntamente con sus subprocesos.	63
Figura 13 Flujograma diagnóstico contratación de personal por contrato ocasional subprocesos: reclutamiento, selección y contratación	69
Figura 14 Flujograma diagnóstico del proceso de contratación de personal por contrato ocasional subproceso inducción.....	70
Figura 15 Flujograma diagnóstico del proceso de contratación de personal por concurso de mérito y oposición, fase convocatoria.....	72

Índice de Anexos

Anexo 1 Análisis PESTEL.....	147
Anexo 2 MATRIZ AMOFHIT	148
Anexo 3 Ficha de observación aplicada en el GAD	156
Anexo 4 Formato de Entrevista a los actores clave	159
Anexo 5 Formato de entrevista al director de talento humano	161
Anexo 6 Formato de entrevista al delegado del Alcalde	162
Anexo 7 Levantamiento del proceso	163
Anexo 8 Entrevista con el Director de Talento Humano del GAD	166
Anexo 9 Entrevista con el Delegado del Alcalde	167
Anexo 10 Entrevista con un Director departamental de obras publicas	169
Anexo 11 Entrevista con el Director departamental de GIMASP	170
Anexo 12 Departamento de talento humano.....	171
Anexo 13 Certificado del Abstract.....	156

1. Título

Manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.

2. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito la formalización y mejora del proceso para la contratación de personal, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano del GAD Municipal del cantón Macará. Así mismo, dar a conocer la gestión por procesos como uno de los principales enfoques de la Nueva Gestión Pública mediante los manuales de procesos con la finalidad de orientar a las instituciones públicas garantizando una seguridad adecuada mediante normas de control interno que les servirá para cumplir con los objetivos de la institución, a través de este manual se busca que sea de ayuda para los servidores en su desempeño de las distintas actividades y tareas, igualmente dicho manual aportará en la optimización de tiempo, recursos, procurando alcanzar la eficiencia y eficacia. Ahora bien, la necesidad de elaborar el manual se ve reflejada en que la entidad carece de uno. En el desarrollo de este trabajo, se utilizó un enfoque de carácter cualitativo, el tipo de investigación es un estudio de caso, que mediante el apoyo de los métodos inductivo, analítico y descriptivo, permitieron analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico actual, determinando problemas existentes como escasez de controles internos, duplicidad de funciones, mala comunicación interna. Se aplicaron instrumentos como entrevistas estructuradas y ficha de observación, se identificó aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo del departamento, los cuales se plasmaron en matrices de AMOFHIT y PESTEL que a su vez permitieron elaborar la matriz TOWS y la metodología para el levantamiento de procesos de la UNL y las normativas pertinentes ayudaron a la elaboración del manual. De la misma manera, la investigación es de corte transversal y de alcance exploratorio- descriptivo, así mismo se indicó discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la teoría que los sustenta.

Palabras Clave: manual de procesos, gestión, subprocesos, contratación, control interno, talento humano.

2.1 Abstract

The purpose of this research work is the elaboration of a manual of processes for personnel recruitment, “sub-processes: recruitment, selection and induction” in the Department of Human Talent for the management and internal control of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Canton Macará, year 2024. Thus, through the manual, we seek to guide public institutions in ensuring adequate security through internal control standards that will help them to meet the objectives of the institution and also to be of help to the servers in their performance of various activities and tasks. In the development of this work, a qualitative approach was used, the type of research is a case study, which through the support of inductive, analytical, and descriptive methods, allowed to analysis of the results obtained in the current diagnosis, determining existing problems such as shortage of internal controls, duplication of functions, poor internal communication, lack of personnel. Now, the need to elaborate on the manual is reflected in the fact that the entity lacks one. Likewise, instruments such as structured interviews and observation sheets were applied, and positive and negative aspects were identified internally and externally of the department, which were reflected in AMOFHIT and PESTEL matrices that in turn allowed the development of the TOWS matrix and the methodology for the survey of processes of the UNL and the relevant regulations helped in the development of the manual, which will contribute to the optimization of time, resources, seeking to achieve efficiency and effectiveness and help improve the process for the recruitment of personnel. In the same way, the research is cross-sectional and of exploratory-descriptive scope, as well as discussion, conclusions, and recommendations of the research, as well as the theory that supports them.

Keywords: process manual, management, sub-processes, hiring, internal control, human talent.

3. Introducción

En toda institución pública los procesos juegan un papel esencial en la calidad del servicio que se brinda. Así mismo, la Nueva Gestión pública, la gestión y el control interno son temas fundamentales para analizar y reflejar en una investigación. Es por ello que las instituciones públicas al carecer de procesos bien estructurados y actualizados enfrentan una gran limitación y su capacidad de innovar se ve afectada así mismo ocasiona que exista una mala comunicación entre los empleados, y dicha confusión que se producen a raíz de esto, ocasiona fallos en la producción. Es así que, la gestión por procesos hace referencia a las actividades que debe cumplir la entidad como institución pública, lo que, a su vez, ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia del proceso, así mismo cumplir con los objetivos institucionales y así lograr obtener resultados efectivos. Por lo tanto, la importancia de la presente investigación consiste en plantear una solución a la carencia de formalización y estandarización con manual de procesos para la contratación de personal, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano para la gestión y control interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará para lo cual se levanta, diseña y propone para formalizar y mejorar los subprocesos mencionados. Con la finalidad de que en el desarrollo del proceso se busca contratar al personal indicado para la entidad, teniendo en cuenta las necesidades que requieren los diferentes departamentos para de esta manera lograr tanto la misión como visión de GAD.

Es así que para cumplir con el objetivo principal de la investigación se dio paso al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, para lo cual se propuso lo siguiente: como primer punto se llevo a cabo un diagnostico de la situación actual del departamento de talento humano, para lo cual se utilizó herramientas para recolectar la información como entrevistas y la ficha de observación, mediante estas se obtuvieron datos que permitieron cumplir con el segundo objetivo que es la elaboración del manual de procesos para la contratación de personal con sus respectivos flujogramas teniendo en cuenta la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.

Por lo cual, el presente estudio realizado es significativo ya que, establece una estructura de investigación que se fundamenta en los siguientes componentes como lo es, el marco teórico

en el consta antecedentes investigativos, igualmente lo que corresponde a la base teórica del estudio; en donde se menciona la teoría base que es la gestión de calidad de Deming y las teorías sustantivas como la Teoría de la Trilogía de Juran , Teoría de la administración, gestión por procesos, nueva gestión pública, seguidamente lo que corresponde marco legal teniendo en cuenta todos los estándares normativos; así mismo el marco referencial donde se indica lo más importante de la institución donde se llevó a cabo la investigación como organigrama, misión, visión, principios y descripción del departamento; y finalmente el marco conceptual en el mismo que se proporciona las diferentes conceptos clave para el estudio de la investigación, los cuales serán sustento a cada uno de los objetivos. Igualmente, se encuentra la metodología que se utilizó para recolectar la información relacionada al proceso de contratación de personal conjuntamente con sus subprocesos, a continuación, siguen los resultados donde se realiza el análisis del trabajo con la finalidad de dar a conocer la información obtenida la misma que ayudo a efectuar la propuesta del manual. Posterior a esto se llevó a cabo la discusión y relacionar los resultados, la teoría, para luego determinar las conclusiones donde se indico la información más relevante y lo que respecta a las recomendaciones que contribuyen para que se mejore la gestión de la calidad del departamento de talento humano del GAD Municipal del cantón Macará y finalmente la bibliografía que incluye las diversas fuentes consultadas y anexos que serán respaldo a los fundamentos de la investigación.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

Antecedentes Académicos Nacionales

Para fundamentar esta investigación, se recurre a valiosos antecedentes como el estudio realizado por Muñoz Yugsi (2015) en su investigación titulada “Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Gonzalo Pizarro – Provincia Sucumbíos, Periodo 2014”, debido a la inexistencia de un manual de procedimientos que a su vez sea una guía para los funcionarios, los oriente en cada una de sus actividades se dio la necesidad de elaborar un manual para lo cual en la investigación indica que se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica de la teoría dominante en referencia a las empresas públicas, su gestión, normativa y funcionamiento, además se incluyó entrevistas y encuestas a los diferentes servidores involucrados en el proceso, igualmente se utilizó observación participante para identificar los problemas en los procedimientos, así mismo se utilizaron cursogramas para recopilar y analizar información, generando de esta manera un mapa detallado de procedimientos tanto con fichas, flujogramas de cada proceso vinculado a talento humano para una gestión más efectiva, eficiente y eficaz.

De la misma manera, otro estudio relevante, es elaborado por Encarnación Villalta (2022) en su trabajo titulado “Manual de procesos contratación de personal, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción para la unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 11D02 Catamayo Chaguarpamba Olmedo-Educación, año 2022.”, la cual se enfoca en el proceso de Contratación del Personal en los subprocesos correspondientes al Reclutamiento, Selección e Inducción para la Unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 11D02 Catamayo Chaguarpamba Olmedo-Educación. En su investigación la metodología llevada a cabo fue inductiva, analítica y sintética, así mismo, aplicando una investigación-acción. Como su primer objetivo fue realizar un diagnóstico situacional, se aplicaron entrevistas a los actores clave y observación a través de una ficha de observación, además se utilizó un análisis FODA, para el cumplimiento de objetivo. En el cual obtuvo resultados negativos, ya que en dicha entidad no existía un manual de procesos, donde se detalle de forma clara y precisa cada una de las actividades para una mejor gestión y se

garantice eficiencia, eficacia en la contratación. Lo que conlleva a su segundo objetivo, la elaboración del manual de procesos para lo cual tomó en cuenta la información obtenida en su primer objetivo y la metodología para el levantamiento de procesos de la UNL, y como tercer objetivo fue la socialización de la propuesta del manual, ante los actores relevantes, quienes formaron parte del grupo focal para su respectiva validación y aprobación.

Antecedente Académico Internacional

Así mismo, Méndez Roa (2019) en su investigación denominada “Diseño del manual de procesos y procedimientos del área de talento humano en el hospital Santa Rosa de Lima E.S.E del municipio de Suárez Tolima”, menciona que la metodología se realizó por etapas que se llevó a cabo para la documentación del proceso, como primera instancia se definieron los procedimientos, seguidamente se hizo el levantamiento de la información y por último, se documentó el proceso de acuerdo al análisis con la matriz de los stakeholders. Así mismo, para obtener información de las actividades que se realizaron en cada procedimiento, se desarrollaron entrevistas con el coordinador del área. De la misma manera, se diseñó el manual del proceso y sus procedimientos del área de Talento Humano, ya que los resultados indicaron que la entidad no contaba con un manual de procesos y procedimientos, por ende, no tenían una guía clara que les indique las actividades a ejecutarse, y que garantice que exista una mayor efectividad y calidad en las tareas.

4.2 Bases teóricas

4.2.1 Teorías de la administración

De acuerdo a Cueva (2019) “La teoría clásica de la administración se caracterizó por un énfasis en la estructura y funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia, y por otro lado, la administración científica se distinguió por hacer énfasis en las actividades que realizaba los empleados. Sin embargo, ambas tenían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones”. En este sentido, la eficiencia se logra obtener con una estructura organizacional bien definida y una distribución bien detallada de las tareas, lo cual me va a servir ya que al diseñar el manual voy determinar claramente los roles y responsabilidades en los subprocesos anteriormente mencionado.

4.2.1.1 Elementos de la administración

Bueno et al. (2018) plantea que los elementos del proceso administrativo son los siguientes:

a) Planeación: determinación de futuras situaciones y la dirección hacia donde se dirige la entidad

b) Organizar: es fundamental que todas sus actividades y recursos se coordinen

c) Coordinación: todos deben saber que actividades tiene que hacer cada uno y tener claro los objetivos y metas

d) Dirigir: Guiar y orientar todos los recursos

e) Controlar: garantizar y verificar que todas las actividades se lleven de acuerdo a las normas.

4.2.1.2 Principios generales de administración

Los catorce principios de Fayol representan la forma en que la entidad tenga éxito ya que, estos principios serán una guía para que exista una mejor organización interna y así se pueda mejorar la eficiencia operativa, además les facilita la toma de decisiones.

14 principios de administración:

- **División del trabajo:** En la organización se debe hacer la división entre los individuos y los diferentes departamentos para mejorar la eficiencia, eficacia, y la productividad de la entidad (Quezada et al., 2018).
- **Autoridad y responsabilidad:** En la organización la autoridad es un derecho que la entidad les otorga, para lo cual deben tener la capacidad de dar ordenes y lograr que los demás las cumplan, así mismo, dicha autoridad trae consigo una serie de responsabilidades por las decisiones que tome (Quezada et al., 2018).
- **Disciplina:** Se refiere a la obediencia, actividades y respeto que deben tener los funcionarios a las normas o reglas que existan en la organización (Quezada et al., 2018).
- **Unidad de mando:** Es fundamental realizar una demarcación clara de los departamentos, para evitar que el orden se pertube y genere conflictos, por tanto para realizar un acto cualquiera un agente deberá recibir órdenes de un solo jefe (Quezada et al., 2018).
- **Unidad de dirección:** Se requiere que todo el personal comprometido con la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un único plan. Para que así exista mayor

coordinación (Quezada et al., 2018).

- **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** La actividad de los altos mandos como gerencia debe establecer de manera clara cuales son los objetivos y metas de la organización y como se van a lograr (Quezada et al., 2018).
- **Remuneración del personal:** Constituye el precio del servicio prestado, el mismo que debe dar satisfacción a los funcionarios y a la organización, por tanto debe ser equitativa (Quezada et al., 2018).
- **Jerarquía:** Esta formado por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores (Quezada et al., 2018).
- **Orden:** Busca mantener un equilibrio y una estructura adecuada tanto en lo material como en el social (Quezada et al., 2018).
- **Equidad:** Es una combinación ya que todo líder debe aplicar las decisiones justas en el momento correcto (Quezada et al., 2018).
- **Estabilidad del personal:** Sustenta que es necesario el tiempo como el dinero para fomentar a que las personas a que sean excelentes gerentes (Quezada et al., 2018).
- **Iniciativa:** elaborar y ejecutar el plan
- **La unión del personal:** El trabajo en equipo siempre es muy importante para el éxito de la entidad. (Quezada et al., 2018).

4.2.2 Teoría de la trilogía de Juran

El aseguramiento de la calidad requiere de una planificación que intente brindar que los productos tanto bienes como servicios sean de calidad y estos a su vez puedan cumplir con cada expectativa. Para garantizar la calidad, se base en el diseño de bienes, servicios y el control continuo de la calidad de la producción (Evans y Lindsay, 2008).

La calidad de una organización es fundamental para lograr las metas establecidas en la entidad y su desarrollo cumplir con los servicios que brinda la misma inculcando una mejora continua (Collahuazo, 2023).

La trilogía de Juran implica un proceso de tres pasos para un desarrollo de calidad. Según Juran (1986), “**Planeación de calidad:** Consiste en desarrollar tanto productos como procesos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente. Además, en una serie de actividades se pueden resumir de la siguiente manera:

- Determinación de objetivos de calidad.
- Identificar clientes (aquellos que se verán afectados por los esfuerzos para lograr los objetivos).
- Identificar las necesidades del cliente.
- Desarrollar características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.
- Desarrollar procesos que produzcan estas características.
- Crear control de procesos y transferir el plan final al grupo de trabajo.” (pp. 15-16). En ese sentido, una vez realizada la planificación, se creará el manual donde se especifique de manera detallada acerca de los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción, los mismos, que buscarán integrar al personal más idóneo y que vaya conforme con las necesidades y expectativas del GAD.

Juran (1986):

“**Control de calidad.** Este proceso incluye los siguientes pasos:

- Comportamiento que evalúa la calidad real.
- Comparar el rendimiento real con los objetivos de calidad.
- Actuar para promover la diversidad.” (pp. 15-16). En este contexto el control del proceso es muy importante para mantener estándares de calidad, además mediante el manual nos permitirá verificar la efectividad de las estrategias que se estén empleando para los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción.

Conforme Juran (1986):

“**Mejora de calidad.** Este proceso es un medio para mejorar el desempeño de calidad a un nivel sin precedentes. El método consta de varios pasos generales:

- Crear la infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad.

- Identificar necesidades específicas de mejora (proyectos de mejora).
- Establecer un equipo para cada proyecto con una responsabilidad clara de conducirlo a un resultado satisfactorio.
- Dotar al equipo de los recursos, motivación y formación necesarios.
- Diagnosticar la causa.
- Promover la introducción de remedios legales.
- Construya el control para que el rendimiento dure” (pp. 15-16). Ahora bien, una vez creado el manual de procesos para la contratación de personal, sería muy importante que la entidad realice revisiones periódicas con la finalidad de una adopción a los cambios con el entorno laboral así como que, el departamento de talento humano pueda cumplir con sus objetivos eficientemente.

La Trilogía de Juran es uno de los mejores aportadores de la calidad ya que busca que la institución tenga mejora continua y que los objetivos de la misma en resultados alcanzables se da mediante los tres procesos Planificación de calidad, Control de calidad y Mejora de la calidad (Collahuazo, 2023).

4.2.3 Teoría de Deming

Según López (2005), "Hoy en día, los términos calidad y calidad total se utilizan en todas las actividades comerciales, pero la gente se ha ocupado de usarlos a lo largo del tiempo, probablemente desde la antigüedad". En este sentido el ciclo de Deming es un busca una optimización organizacional continua, mediante el cual se realiza autoevaluación para la mejora continua, para de esta manera identificar oportunidades para que se puedan reducir actividades en cada proceso.

De acuerdo a, (Lozano Cortijo, 1998) los siguientes 14 principios que debe cumplir la gerencia constituyen la columna vertebral del enfoque de Deming:

1. Mejoramiento permanente del producto y del servicio.

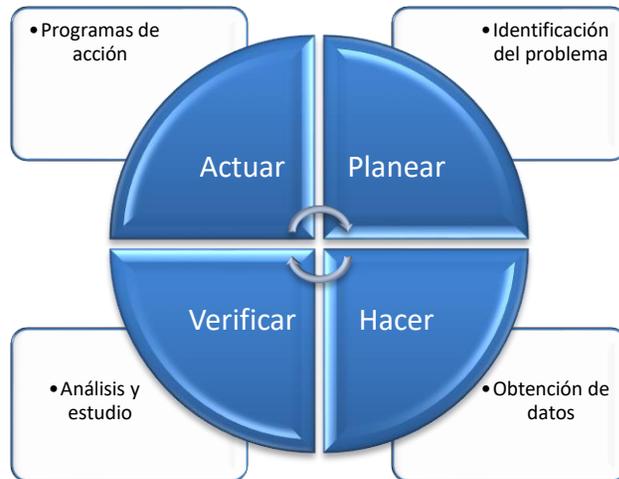
2. No seguir conviviendo con niveles aceptables de errores, retrasos y materiales defectuosos.
3. Abandonar la dependencia de la inspección masiva.
4. Abolir la práctica de hacer los negocios solamente basados en el precio, "se debe comprar calidad".
5. Detectar los problemas mejorando constantemente el sistema.
6. Entrenar a los trabajadores, enseñándoles como hacer mejor el trabajo.
7. Instituir métodos modernos de supervisión del personal de producción, haciendo que la responsabilidad de los empleados cambie de las cifras a la calidad.
8. Erradicar el temor para que todo el mundo pueda trabajar eficientemente en la empresa.
9. Derribar las barreras que existen entre los departamentos.
10. Eliminar metas numéricas, lemas y slogans para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas. En lugar de definir niveles de productividad es necesario precisar los niveles de calidad.
12. Derribar los obstáculos que impiden hacer bien un trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de capacitación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para la transformación

4.2.3.1 Ciclo PDCA o PHVA

“Deming enfatizó que implementar un proceso de mejora continua requiere planificación, ejecución, prueba y acción. Puesto que, su contribución fue fundamental en el desarrollo de la escuela japonesa de control de calidad” (Ojeda y López, 2000, pp.4-6). Por tanto, este ciclo es un proceso que se relaciona con una espiral de calidad. Dicho ciclo de mejora continua se conoce ahora como Ciclo Deming.

Figura 1

Ciclo de mejora continua de la calidad PDCA o PHVA



Nota: Elaboración propia tomado como referencia el artículo: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística

El ciclo Deming es relevante para el presente estudio ya que se relaciona con la propuesta del manual de procesos para el departamento de talento humano del GAD ya que el contenido en el ciclo se centra en buscar el sistema de calidad de la organización.

De acuerdo a Ojeda y López (2000) plantean que el ciclo PDCA o PHVA (ciclo Deming) tiene las siguientes abreviaturas:

Planear (PLAN): inicia identificando los problemas (como se lo hará, porqué y para qué)

Hacer (DO): se realiza lo que se planeo antes y obtenemos los datos necesarios.

Verificar (CHECK): Tiene como responsabilidad el análisis e investigación de los resultados obtenidos y su corrección.

Actuar (ACT): Establece los resultados ya alcanzados, si son satisfactorios, y se encarga de determinar si es necesario realizar ajustes.

4.3. Marco Legal



Nota: Elaboración propia

Tabla 1

Marco Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	
Art 226.	Según la CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (CRE,2008) Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.
Art. 227	La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. CRE (2008)
Art 238.	Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales. CRE (2008)
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO -LOSEP	
Art 2.	De acuerdo a la LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP, 2023) El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un

sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art.56 De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados. LOSEP (2023)

Art.63 **Subsistema de selección de personal:** Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. LOSEP (2023)

Art.66 **De los puestos vacantes:** Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano. LOSEP (2023)

Art.67 **Designación de la o el ganador del concurso:** La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso. LOSEP (2023)

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD

Art.2 Numeral 5. **Información.** - Responsabilidad de las entidades que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad en la difusión permanente de sus actividades. LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD (2007)

Art.7 El sistema ecuatoriano de la calidad es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad. LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD (2007)

CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL
AUTONOMIA DESCENTRALIZACION

Art. 28 CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA DESCENTRALIZACION (COOTAD,2010) menciona que:

Gobiernos Autónomos Descentralizados. - Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- e) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

Art.29 **Funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.-** El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.COOTAD (2010)

Art.53 **Naturaleza jurídica.** - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. COOTAD (2010)

Art. 54 - **Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.** -

Entre algunas de sus principales funciones establecidas en el COOTAD (2010) es preciso mencionar las siguientes:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales.

- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio.

- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.

- Brindar servicios que satisfagan necesidades a nivel colectivo.

Art.354 En su capítulo VI “Estructura Administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados”, sección tercera denominada “Servidores públicos de los GAD” estipula lo siguiente:

Régimen aplicable. - Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se registrarán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

En ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanzas o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras. COOTAD (2010)

Art. 360 **Administración.** - La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales. COOTAD (2010)

Art. 363 Los gobiernos autónomos descentralizados realizarán procesos para asegurar progresivamente a la comunidad la prestación de servicios electrónicos acordes con el desarrollo de las tecnologías. COOTAD (2010)

**NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE
PROCESOS Y SERVICIOS**

Art. 1 Conforme a la NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO (2020) **Literal b.** Optimizar la eficiencia de las entidades a través del mejoramiento continuo e innovación de sus procesos y servicios institucionales.

Art. 12 Con el propósito de fomentar la mejora continua e innovación de procesos y servicios, las entidades deben estudiar y analizar regularmente su entorno, para identificar problemáticas existentes, casos de éxito y, buenas prácticas; y, a partir de la gestión de ideas, información y conocimiento, posibilitar el desarrollo de actividades y/o proyectos de mejora de la gestión institucional. NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS (2020)

Art. 15 Las entidades deben estructurar sus procesos y servicios mejorados considerando: **literal a.** El marco legal vigente; **literal c.** La interacción de la gestión de procesos y la prestación de servicios. NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS (2020)

Art. 16 **Literal b.** Las entidades deben ejecutar procesos de socialización y transferencia del conocimiento relacionado con la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios a sus servidores públicos, considerando la información requerida para la adecuada ejecución de sus funciones, a fin de garantizar la generación de productos y/o servicios en forma eficaz y eficiente. NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS (2020)

NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Art.3 NORMA TÉCNICA SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO (2019) menciona que:

De la selección de personal: Todo proceso de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo como único medio válido para la ejecución de este proceso.

Art.4 **Del concurso:** Es el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño

de un puesto en el servicio público y que reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al perfil del puesto, para participar en el proceso de selección determinado en la presente norma. Todo concurso de méritos y oposición será abierto. NORMA TÉCNICA SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO (2019)

Art.5 De los componentes del concurso: El concurso de méritos y oposición está conformado por: a) Convocatoria; b) Mérito; c) Oposición, que a su vez se compone de: c.1) Pruebas de conocimientos técnicos; c.2) Pruebas psicométricas; y, c.3) Entrevista; y, d) Declaratoria de ganador del concurso. NORMA TÉCNICA SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO (2019)

**NORMA TÉCNICA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN
POR PROCESOS**

Art. 1 Conforme a la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016) **Numeral 1.1** Fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas.

Art. 6 Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016) establece que **Numeral 6.2 Eficiencia.** - La prestación de servicios y administración por procesos buscará la optimización de los recursos invertidos en su gestión y **6.3 Eficacia.** - La prestación de servicios y administración por procesos estará orientada a contribuir al logro de resultados de excelencia en la institución.

Art.9 **Numeral 9.2 Legalidad.** - Un servicio debe ser prestado en estricto cumplimiento del marco legal vigente y **9.5 Estandarización.** - Todo servicio debe ser definido y por lo tanto provisto de la misma manera, asegurando el nivel de calidad en cualquier circunstancia. Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)

REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Art.2 Según el REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO (2011) **De la disponibilidad presupuestaria.** Las instituciones del

Estado deberán contar previamente con puestos vacantes o la asignación presupuestaria para la contratación de personal ocasional.

Art.19 Del registro de nombramientos y contratos: Los nombramientos y contratos de servicios ocasionales deberán registrarse en la UATH de conformidad con lo que establece el artículo 18 de la LOSEP en registros separados a través de la asignación de un código de identificación, con la fecha, sello institucional, constancia del registro y firma del responsable de la UATH, de acuerdo con cada ejercicio fiscal. Los contratos de servicios ocasionales únicamente deberán ser registrados por las UATH. La acción de personal o el contrato de servicios ocasionales debidamente suscrito y registrado, será entregado a la o el servidor e incorporado en su expediente para los efectos legales correspondientes. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO (2011)

Art.146 Terminación de los contratos de servicios ocasionales: Los contratos de servicios ocasionales terminarán por las siguientes causales: cumplimiento del plazo, mutuo acuerdo de las partes, renuncia voluntaria presentada, incapacidad absoluta y permanente de la o el contratado para prestar servicios, pérdida de los derechos de ciudadanía, declarada judicialmente en providencia ejecutoriada, por terminación unilateral del contrato por parte de la autoridad nominadora, sin que fuera necesario otro requisito previo, por obtener una calificación regular o insuficiente establecida mediante el proceso de la evaluación de desempeño, destitución y muerte. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO (2011)

Art.185 Del proceso de reclutamiento y selección: Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal. El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la

Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO (2011)

Art.189 Inducción: Las UATH implementaran mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO (2011)

NORMAS DE CONTROL INTERNO

100-01 Control Interno: El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. Normas de Control Interno de la Contraloria General del Estado (2009)

100-02 Objetivos del control interno: El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

100-03 Responsables del control interno: El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias

200-03 Políticas y prácticas de talento humano: El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

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

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

401-03 Supervisión: Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

407-07 Rotación de personal: Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

Nota: Elaboración Propia de la investigadora. Información tomada de la normativa que ampara esta investigación.

4.4 Marco Institucional

4.4.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará

Figura 2

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará



Nota: imagen de la pagina web de GAD Municipal del cantón Macará

Ubicación: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará se encuentra ubicado entre las calles Carlos Veintimilla y Bolívar.

4.4.1.2 Misión Institucional

Conforme a lo establecido GAD Macará (2023).“Proporcionar a la comunidad cantonal servicios públicos de calidad, con eficacia, eficiencia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Liderar el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del cantón Macará”.

4.4.1.3 Visión Institucional

Para el GAD Macará (2023) El Gobierno Local para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo del desarrollo local y contará con una organización interna altamente eficiente, que garantice productos y servicios compatibles con la conservación y preservación de recursos naturales y la demanda de la sociedad, además será capaz de asumir nuevas competencias vinculados con el desarrollo sustentable, con identidad cultural, de género, descentralizando y optimizando los recursos, para así asegurar la calidad de vida de la población y la protección de su patrimonio natural y cultural.

4.4.1.4 Valores:

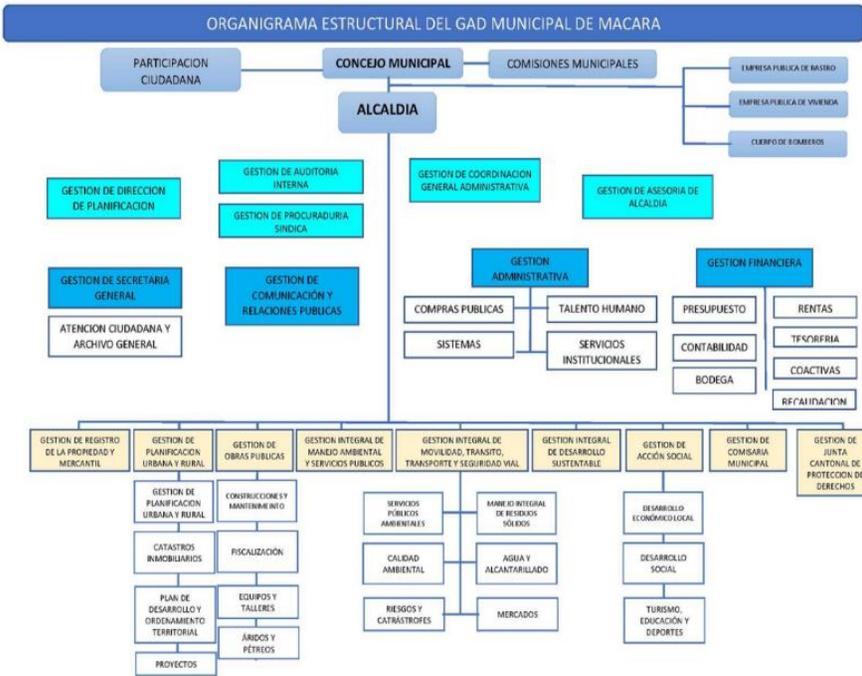
De acuerdo al GAD Macará (2023), sustenta sus competencias en los siguientes principios:

- **Solidaridad.** - Garantizar un desarrollo equilibrado urbano y rural; al momento de la distribución de los recursos y bienes públicos del cantón, para corregir inequidades productivas y sociales; y promover políticas públicas de inclusión social.
- **Equidad Urbana y Rural.** - Asegurar igualdad de oportunidades en la generación y accesos a los servicios públicos.
- **Participación Ciudadana.** - Garantizar el derecho de participación ciudadana en la elaboración y control social de planes, programas, proyectos y presupuestos.
- **Sustentabilidad de Desarrollo.** - Impulsar políticas públicas que promuevan las potencialidades, capacidades y vocacionales del territorio para mejorar el entorno territorial urbano y rural y el nivel de vida de su población; que el desarrollo se enfoque en el bienestar de sus habitantes; mirando su identidad cultural y los valores de sus comunidades, un desarrollo de carácter integral que impulse lo económico, social, cultural, ambiental e institucional.

4.4.1.5 Organigrama de la Estructura Orgánica Funcional de la Municipalidad de Macará

Figura 3

Organigrama Estructural del GAD Municipal de Macará



Nota: imagen obtenida del Organigrama Estructural en la pagina web GAD Municipal de Macará

4.4.1.6 Identificación del proceso habilitante de apoyo del GAD del Cantón Macará.

Dentro del proceso habilitante de apoyo se encuentra la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Macará, dentro de la cual se reconocen cuatro unidades operativas que, en conjunto, contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las cuales se mencionan a continuación:

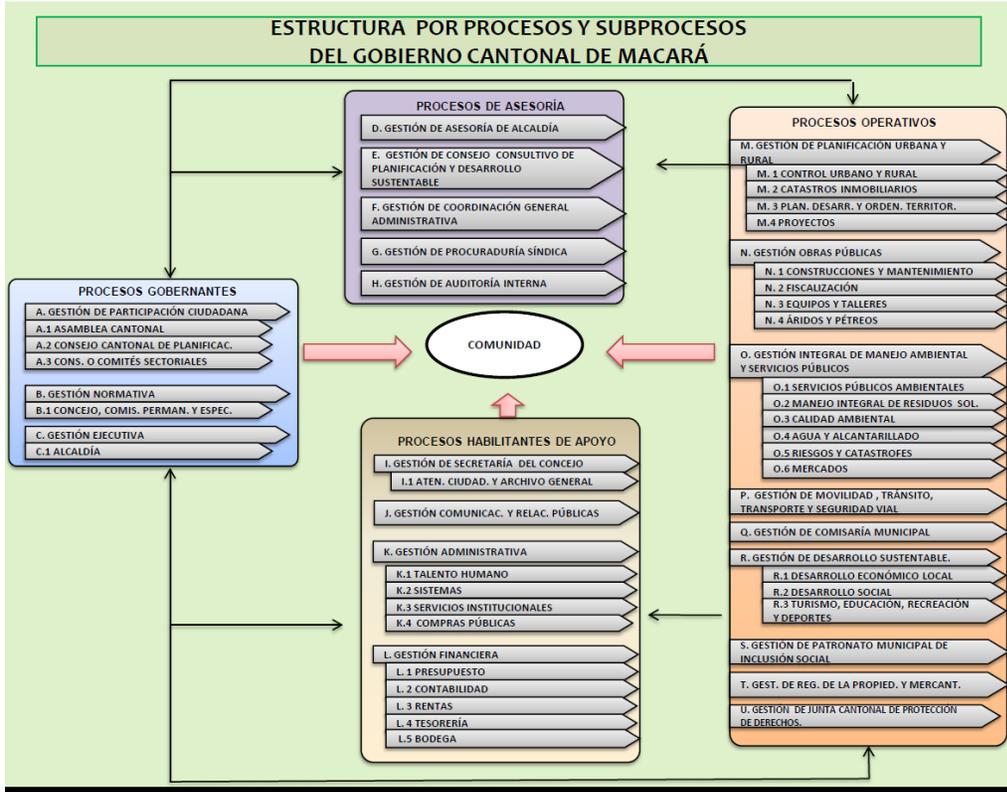
- Talento Humano
- Compras Públicas
- Sistemas
- Servicios Institucionales

La presente investigación se llevará a cabo en la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Municipal de Macará, la cual, para su desarrollo contará con el personal administrativo, técnico y/o de servicios necesarios para el cumplimiento de sus fines.

4.4.1.7 Orgánico Funcional

Figura 4

Estructura por procesos y subprocesos del gobierno cantonal de Macará



Nota: Organico Funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará

4.5 Marco Conceptual

4.5.1 Manual

El manual es un instrumento muy importante para el control interno, ya que esta es una guía para la entidad en la cual se detalla cada una de las actividades que deben realizar en los departamentos del GAD de acuerdo a sus funciones(Ucha,2009).

4.5.1.1 Clasificación de los Manuales

Los manuales se clasifican de la siguiente manera Encarnación (2022) plantea que:

- **Manual de Organización:** Resumen el manejo de toda la entidad, en el cual se detalla la estructura, funciones y los roles que cumplen cada departamento.
- **Manual Departamental:** Establece como los funcionarios deben llevar a cabo las actividades. Además, deben acatar normas las cuales van varían de acuerdo al departamento.
- **Manual de Políticas:** Las reglas se aplican de acuerdo al departamento que pertenecen y sus roles.
- **Manual de Calidad:** En este se presenta las políticas de la organización en lo que respecta a la calidad del sistema.
- **Manual de Sistema:** Se realiza mientras se va desarrollando el sistema.
- **Manual de Finanzas:** Su objetivo es supervisar la administración de todos los bienes de la entidad.
- **Manual Múltiple:** Dan a conocer la organización de la entidad y sus normas de forma clara.
- **Manual de Puesto:** Da a conocer las características y responsabilidades de un puesto.
- **Manual de Procedimientos:** Establece cada paso que debe realizarse para realizar alguna actividad.
- **Manual de Bienvenida:** Da a conocer acerca de la entidad, su origen, objetivos y la visión.
- **Manual de Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

4.5.1.2 Estructura del manual de procesos.

Según Euroinnova (2022): establece que es muy importante entender cual es la estructura de este manual operativo, los cuales son los siguientes:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Esta parte presenta una explicación corta del, o los procesos técnicos.
3. Organización: Se muestra la estructura micro y macro de la empresa.
4. Descripción del procedimiento: Este apartado tiene otras derivaciones como:
Objetivos del proceso.
Normas aplicables al procedimiento.
Requisitos, documentos y archivos.
Descripción de la operación y sus participantes.
Gráfico o diagrama de flujo del proceso.
5. Responsabilidades: Se explica la autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Son las que se aplican al proceso.
7. Informes: Son el historial de la empresa, y pueden ser económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Son las entidades de control y gestión de autocontrol

4.5.2 Macroproceso

En base a la metodología para el levantamiento de procesos de la (UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL, 2020) es el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a cumplir con los objetivos y metas estratégicas con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

4.5.2.1 Procesos

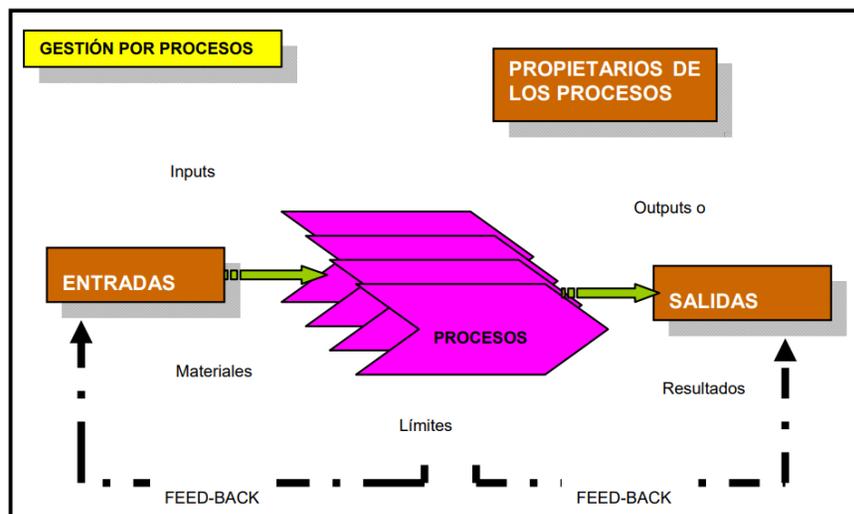
Un proceso puede ser definido como una serie de acciones que se interrelacionan a través de una o varias entradas de materiales o información, produciendo así una o varias salidas pero con un valor añadido (Gambarrotti Rodríguez, 2010). Así mismo, es muy importante que estos se gestionen de manera correcta utilizando herramientas de la gestión de procesos. (Maldonado, 2018)

4.5.2.1.2 Características y partes de los procesos

Un proceso es un sistema que consta de sus elementos tales como entrada, el proceso y salida, estos a su vez están influidos por elementos contextuales, otras circunstancias o sistemas de control asociados al proceso.

Figura 5

Gestión de procesos



Nota: tomado del libro “Introducción a los procesos de calidad”

En cada proceso hay lo siguiente:

- **Entradas:** Conjunto de personas o elementos que son necesarios para el proceso (Cantón, 2010).
- **Instrucciones:** Indicaciones necesarias para realizar el proceso de una secuencia requerida para que el proceso la entrada se convierta en salida (Cantón, 2010).

- **Salidas:** Resultados o productos por el proceso(Cantón, 2010).
- **Recursos:** Los elementos o variables fundamentales para realizar un proceso (Cantón, 2010).
- **Usuarios del proceso:** Destinatarios de la salida del proceso(Cantón, 2010).
- **Indicadores:** características del proceso (medidas) (Cantón, 2010).
- **Dueño del Proceso:** Responsable de su ejecución(Cantón, 2010).
- **Sistema de Control:** Son los indicadores y métricas que evalúan el desempeño de un proceso y las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios(Cantón, 2010).
- **Alcance o Límite del Proceso:** Se identifican las necesidades y expectativas y se debe culminar con su cumplimiento(Cantón, 2010).

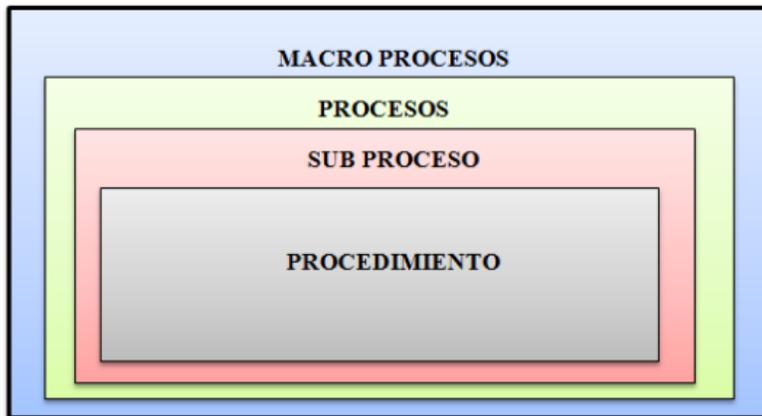
4.5.2.1.3 Importancia y jerarquía de los procesos

Para Zaratiegui (1999),“La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa.”. En este sentido los procesos son instrumentos para que se de una transformación en la organización, buscando la mejora continua, estos a su vez se jerarquizan de la siguiente manera:

- Macro procesos: Grupo de procesos que tienen relación a la política.
 - Procesos: Conjunto de subprocesos que producen un producto.
 - Subproceso: Conjunto de procedimientos que brindan un servicio dentro del proceso.
- Procedimiento: Conjunto de actividades

Figura 6

Jerarquía de procesos



Nota: imagen tomada de Muñoz (2015)

4.5.2.1.4 Tipos de procesos

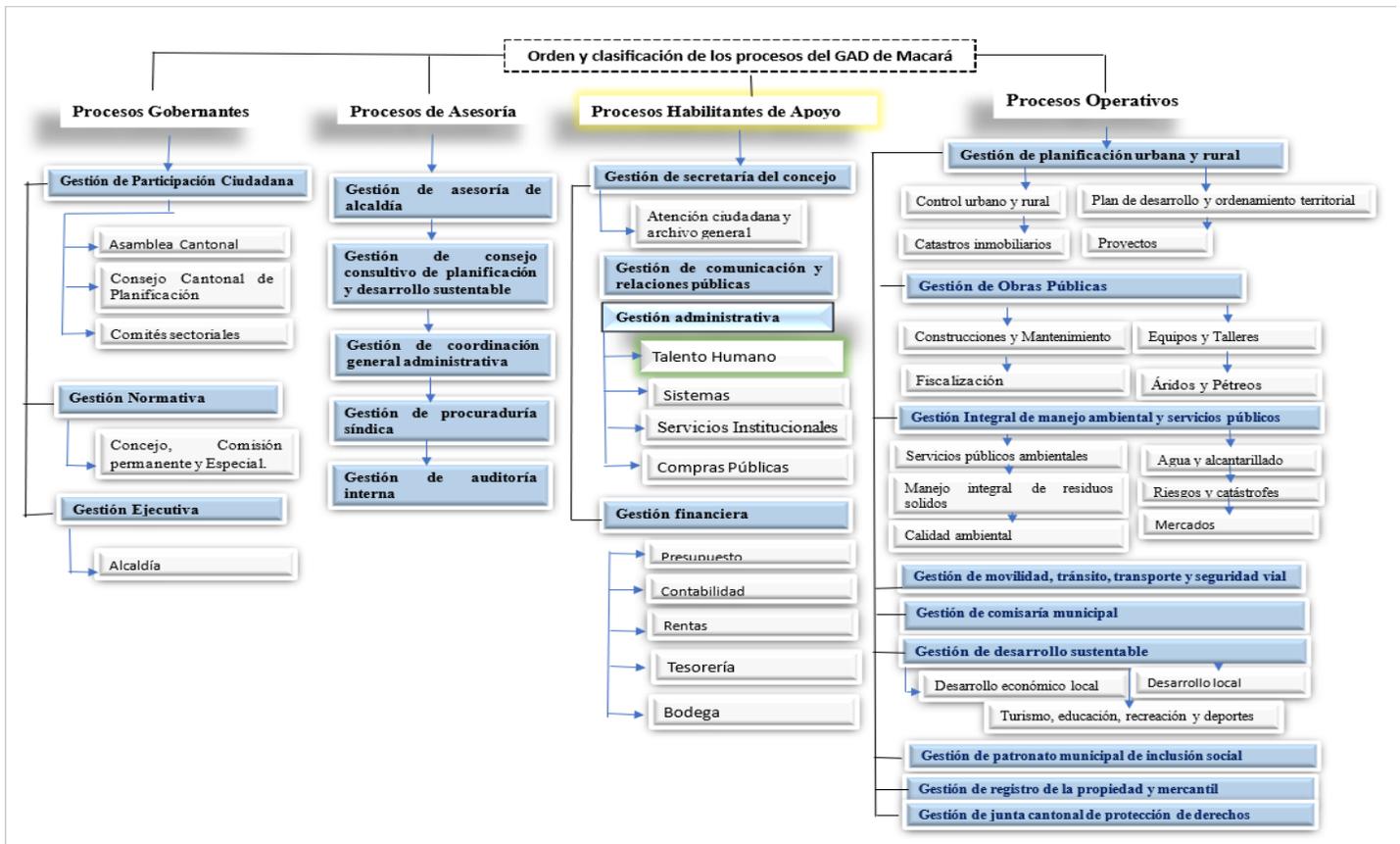
De acuerdo a Aguilar (2013) un proceso es un conjunto de actividades que se interlacionan y que transforman entradas en salidas, estas pueden ser tangibles o intangibles. Para lo cual es fundamental identificar dentro de la organización los diferentes tipos de procesos:

El proceso de gestión estratégica. Dan directrices a todos los demás, además establecen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

Proceso operacional. Son clave, permiten la creación de los productos y servicios.

Proceso de apoyo. Apoya las operaciones en estos procesos.

4.5.2.1.5 Orden y clasificación de los procesos del GAD de Macará



Nota: Elaboración Propia. Información tomada del Organico Funcional del GAD Municipal del cantón Macará

4.5.3 Subproceso

Según Valarezo Atencia (2022) un subproceso es el conjunto de actividades las cuales siguen una secuencia y de esta manera lograr un propósito u objetivo, cabe mencionar que su actividad se compone de otro proceso mucho más extenso, amplio.

4.5.4 Procedimiento

Conforme con la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL (2020) indica que es el conjunto de actividades que tienen el objetivo de establecer la manera como se va a realizar un proceso, con la finalidad de garantizar la obtención de resultados que sean efectivos.

4.5.5 Metodología para el Levantamiento de Procesos

De conformidad con la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL (2020):

Las metodologías relacionadas con el levantamiento, implementación y mejora de procesos, resaltan dos: la modalidad de cascada, cuyo principio básico radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todas las “salidas verificables” que fueran del caso; y, la modalidad de Espiral, la que radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento. La metodología que se detalla, combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan la modularidad suficiente al diseño y a la vez, se consigue el efecto de mejoramiento continuo, estableciendo etapas cíclicas. (pp.2-3).

Es así que, mediante la implementación de esta metodología se llevará a cabo el levantamiento de los subprocesos correspondientes.

estructura del Mapeo. Para elaborar los diagramas de bloques de preferencia se deberá utilizar el programa *Lucidchart Diagrams*. (UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL, 2020.p.6)

4.5.5.1.2 Levantamiento

Lo que se pretenderá en esta fase de levantamiento es que, en base al mapa general elaborado, se detalle en forma gráfica la siguiente jerarquía de procesos:

- a) Macroprocesos
- b) Procesos
- c) Microprocesos (Actividades, tareas, movimientos).

Para el levantamiento, se efectuará(n) la(s) reunión(es) correspondiente(s) con el Equipo de Trabajo. En la(s) reunión(es) se establecerá la secuencia lógica de las actividades que conforman el procedimiento levantado.(UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL, 2020.p.7)

4.5.5.1.3 Diagramación de procesos

De acuerdo a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL, (2020):

En esta fase se procederá a desarrollar cada uno de los procesos mapeados, teniendo en cuenta que se deberá diagramar los procesos; para ello se utilizará el formato del diagrama denominado SIPOC, tal como se indica a continuación:

4.5.5.1.4 Diagrama SIPOC (Flujograma):

Se tendrá en cuenta que lo que se busca es plasmar el proceso tal como indican sus iniciales: S: supplier, I: input, P: process, O: output, C: customer.

Esta herramienta servirá para identificar el flujo o secuencia de eventos que tiene un producto o servicio en su proceso y tener una visión completa de éste y de sus interfaces. Con el SIPOC se logrará identificar: áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan y no agregan valor; dónde la simplificación y estandarización podrán ser posibles para hacer mejoras y

en qué lugar del proceso la información deberá ser recogida y analizada. Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad (UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL, 2020.p.7).

4.5.5.1.5 Límites y Alcance:

Es fundamental revisar los límites de cada proceso, es decir, establecer hasta qué actividad llega un proceso y desde qué actividad inicia el siguiente, esto para poder determinar los indicadores y otras mediciones que se puedan incluir. En base a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA – UNL (2020):

Con la definición de las actividades que se incluirán o no en cada proceso, se identificará para cada uno:

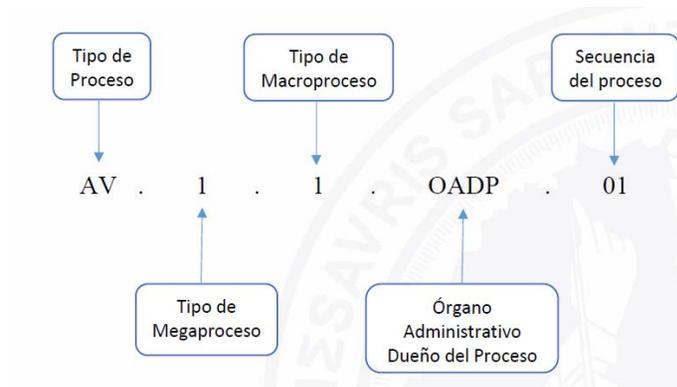
- Las entradas y las salidas verificables de información y/o documentos.
- Los órganos administrativos involucrados.
- Los recursos informáticos para la realización.
- Los tiempos de ejecución
- Los responsables de la ejecución de cada actividad.

4.5.5.1.6 Codificación:

Conforme a la metodología establecida por UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA – UNL (2020) una vez que se realice la diagramación correspondiente, se procederá a codificar al proceso, asignar un código que lo identifique dentro del Mapa de Procesos de la institución. La codificación se efectuará de la siguiente manera:

Figura 8

Representación de la codificación de un proceso



Nota: imagen sacada de la Metodología Para El Levantamiento De Procesos De La Universidad Nacional De Loja.

El Tipo de Proceso:

- Gobernante;
- Agregador de Valor;
- Habilitante de Apoyo;
- Habilitante de Asesoría

4.5.5.1.7 Diagrama de Flujo

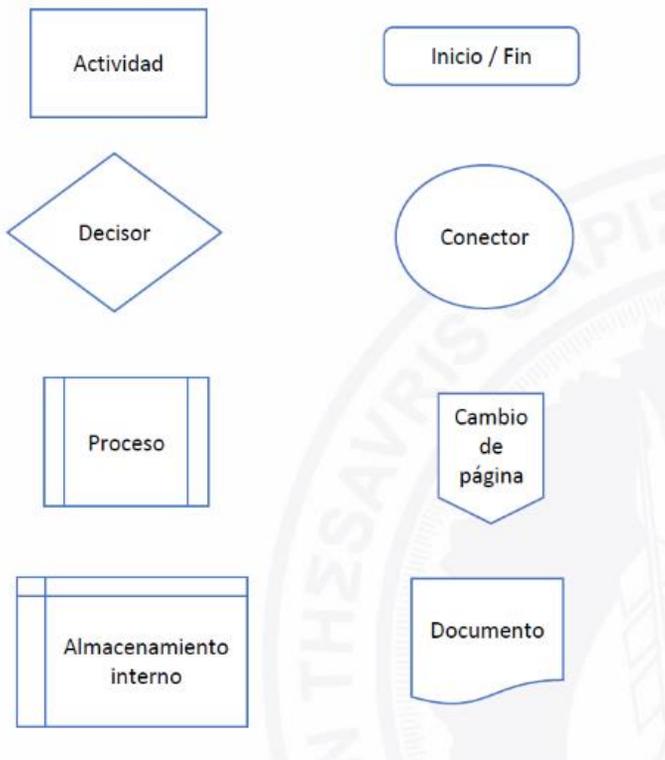
Un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica, secuencial de un proceso donde se detallan cada una de las actividades para alcanzar un objetivo en común(Asana, 2024).

Por otra parte Miro(2024) menciona que un diagrama de flujo es un tipo de diagrama que explica visualmente un proceso o flujo de trabajo, ya que, describen visualmente los diferentes pasos y decisiones de un proceso.

4.5.5.1.8 Simbología del Diagrama de Flujo

Figura 9

simbología diagramación de procesos



Nota: simbología tomada de la Metodología para el levantamiento de procesos UNL

4.5.6 Diagnostico

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto que consiste en la recolectar información, ordenar e interpretar para sacar las conclusiones respectivas. Para posteriormente en base a los resultados del análisis proponer cambios en el mismo (Rodríguez, 2007).

4.5.6.1 Importancia del Diagnostico

- Nos da la oportunidad de conocer cual es la realidad, identificar cuales son las debilidades y fortalezas, así como comprender la relación entre los distintos actores que operan en un

determinado entorno, igualmente nos posibilita ver sus posibles reacciones frente a una intervención o sugerencias de cambios en algún aspecto(Rodríguez, 2007).

- Nos permite determinar los problemas y potencialidades, explorar en ellos y priorizarlos de acuerdo al orden de importancia, a su vez, conocer cuales son las causas de otros problemas y sus consecuencia(Rodríguez, 2007).
- Nos posibilita elaborar estrategias, buscar las alternativas y elegir las acciones que se van a llevar a cabo(Rodríguez, 2007).

4.5.7 Matriz AMOFHIT

CITE agroindustrial (2018) indica que se evalúan los factores internos que proporcionan detalles de cómo se encuentra la entidad en la situación actual, por una parte los positivos, que serán denominados como fortalezas, y las oportunidades de mejora, llamadas debilidades.

4.5.8 Matriz PESTEL

Según Betancourt (2018)PESTEL, también se la conoce como PESTAL o PEST es un análisis que realiza en el cual se describe acerca del entorno de la entidad. Cabe mencionar que entorno, se refiere a todos los factores externos que son significativos para la organización.

4.5.9 Matriz TOWS

Conforme con Nieves Medrano (2018)la matriz TOWS, es una herramienta que permite realizar la planeación estratégica la cual es utilizada para evaluar las amenazas y las oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas en la institución, una vez realizada se elaboran estrategias para maximizar o reducir los factores anteriormente descritos.

4.5.10 Estrategias

En relación con Contreras Sierra (2013)la estrategia es fundamental para quienes manejan una organización, ya que se debe utilizar cada uno de los recursos de una manera eficiente para así lograr cumplir con las políticas y metas establecidas.

4.5.11 Eficacia

George et al. (2020) indican que la eficacia se refiere a obtener los resultados esperados y lograr cumplir con objetivos de la organización. Así mismo, para ser eficaces se debe priorizar y llevar a cabo lo que mayor nos alcance a los objetivos.

4.5.12 Estandarización

En base a Coll Morales (2020) la estandarización es el proceso de hacer que un producto, servicio o procedimiento siga ciertas características comunes con la finalidad de se parezcan a un tipo, modelo o norma en común.

4.5.13 Actividades

Pérez y Merino (2023) hacen referencia a que una actividad es una acción que realiza cada individuo o institución de forma habitual, en el marco de sus obligaciones, tareas, funciones.

4.5.14 Personal

Según Pérez y Merino (2021) mencionan que personal se refiere al conjunto de las personas que laboran en un mismo lugar como un organismo, empresa o entidad.

4.5.15 Reclutamiento de personal

Se refiere a las técnicas y procedimientos que buscan atraer aspirantes calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la entidad. Esto se da, una vez que se identifican las necesidades de personal de la organización mediante una planificación (Anaya y Bolaños, 2022).

4.5.16 Políticas de personal

Anaya y Bolaños(2022) mencionan que son las decisiones que toma una organización que buscan influir en el tipo de puestos vacantes para los cuales se recluta individuos. Algunas de estas políticas son el reclutamiento interno y externo:

1. Reclutamiento interno: Se refiere cuando la vacante intenta ser llenada por una persona que ya es miembro de la entidad, ya sea por ascenso, traslado o transferido con ascenso (Anaya y Bolaños, 2022).

2. Reclutamiento externo: Hace referencia a la vacante intenta ser llenada por una persona que no es miembro de la entidad, esto tiene que ver sobre los candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones(Anaya y Bolaños, 2022).

4.5.17 Selección.

La selección consiste en aplicar técnicas que logren encontrar a la persona adecuada para el puesto, una vez que tienen los posibles candidatos a quedarse con el puesto, realizan la evaluación de forma secuencial para elegir al más apto para el puesto(Encarnación, 2022).

Para lo cual se toman aspectos como los siguientes:

4.5.18 Curriculum Vitae

Es un documento en el cual se describe la experiencia profesional, logros y habilidades del candidato, para ver si logra encajar con el puesto.

4.5.19 Solicitud

Ucha (2009) señala que solicitud es aquel documento mediante el cual se solicita algo a alguien. El cual debe estar correctamente estructurado y tendrá los datos relevantes del candidato.

4.5.20 Tipos de preguntas en la entrevista.

De acuerdo a Espinosa y Tigse (2012):

- Abiertas
- Cerradas
- Generales
- Enfocadas
- Desempeño pasado

4.5.20.1 Tipos de entrevista

Los diferentes tipos de entrevistas que se llevan a cabo según Espinosa y Tigse (2012) son los siguientes:

- a) Entrevista Libre. - el entrevistador se plantea unos objetivos para recolectar toda la información necesaria, y conduce el dialogo con libertad.

- b) Entrevista Planificada. – Se plantea un plan rígido de preguntas para que responda el candidato.
- c) Entrevista de Tensión. – Se busca estudiar la reacción del candidato, por lo cual se lo pone en un aprieto durante la entrevista.
- d) Entrevista Múltiple. – Se refiere que varios entrevistadores realizan la entrevista simultáneamente al candidato.
- e) Entrevista de Grupo. – Se reúne a varios candidatos y se les plantea un determinado tema para que se desenvuelvan en grupo y de esta manera el entrevistador pueda observar sus reacciones.
- f) Entrevista no Dirigida. – En este caso el solicitante tiene libertad para que se exprese y a su vez, determina el curso de la entrevista.
- g) Entrevista Profunda. – Se realizan preguntas que abarquen diferentes aspectos de la vida del solicitante, pero relacionadas con el empleo.
- i) Entrevista de Incidentes Críticos. – hace referencia a situaciones reales que se han solucionado en el pasado

4.5.21 Pruebas:

Su objetivo es comprobar tanto las capacidades, como destrezas y habilidades de los candidatos para así que facilite la elección y ver cual se adapta a lo que requiere el cargo.

Conforme a Espinosa y Tigse (2012) **pruebas de Conocimientos:** Evalúan el grado de conocimientos han adquiridos los candidatos mediante los estudios o prácticas, por lo general suelen ser de forma escrita, oral o de ejecución, además el candidato debe conocer cultura general y conocimientos específicos que esten relacionados directamente con el cargo para el cual se está postulando.

Las cuales pueden ser de carácter objetivo o tradicional:

Tradicional: constan de pocas preguntas pero requieren respuestas amplias, lo que permite que evalúen ampliamente a la capacidad del candidato lo que corresponde para organizar ideas, y a su vez, permite una evaluación subjetiva por parte del evaluador.

Objetivas: mientras que las objetivas constan de un número elevado de preguntas, pero para estas requiere respuestas cortas.

- **Pruebas Psicométricas:** estas pruebas se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, se busca medir sus aptitudes, habilidades conocimientos, evaluar el potencial de la persona, en inteligencia, memoria, la atención, el desempeño cognitivo y la comprensión verbal.
- **Pruebas Psicológicas:** evalúan los aspectos psicológicos del individuo, son pruebas que se aplica a los individuos para valorar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos.
- **Pruebas de Simulación:** estas pruebas se llevan a cabo para ver como se desenvuelve la persona , con actividades que son requeridas por el puesto de trabajo, en la cual aplicaran sus habilidades y destrezas.

4.5.22 Inducción.

Una vez que contratan a un nuevo empleado , inicia esta etapa, para que se pueda adaptar a la entidad lo más rápido posible (Grados, 2013).

4.5.22.1 Ventajas de una buena inducción.

En cuanto a la organización.

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Los registros de inducción serán de ayuda para los nuevos empleados.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si tienen claro la inducción (Grados, 2013).

En cuanto al puesto.

- Permite que el individuo lleve a cabo con mayor facilidad sus labores.
- Evita fricciones por el desarrollo de su trabajo y el cumplimiento de sus obligaciones.
- Evita interrupciones por preguntas como reglamentos, políticas (Grados, 2013).

4.5.23 Contratación

MacNeil (2024) menciona que un proceso de contratación es el cierre de la fase de reclutamiento y selección, los pasos que sigues cada vez que quieres contratar a un empleado nuevo, y la formalización de la entrada del candidato como empleado a través de un contrato.

4.5.24 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es muy importante dentro de la organización ya que es el proceso que incorpora nuevo personal, busca mantenerlo y retener el personal existente. Además, busca el desarrollo de cada individuo, de la organización mejorando sus habilidades, buscando el crecimiento profesional (Vallejo, 2016).

4.5.25 La gestión

Es entendida como la realización de acciones que buscan la obtención de un beneficio para la entidad.

4.5.26 La gestión de procesos

Según Santos López y Santos de la Cruz (2012) la gestión de procesos se entiende como un sistema completo que tiene la finalidad de enfocarse en la mejora continua de las actividades de una organización y sus distintas actividades.

4.5.27 La Nueva Gestión Pública

La administración pública en todo el mundo busca transformar el desarrollo de actividades para lograr una administración eficiente y flexible que cumpla con las necesidades tanto de los ciudadanos como en las instituciones públicas en lo interno García (2007). De igual modo que, se garantice un control transparente sobre los procesos y programas institucionales. Ahora bien, en la práctica de la Nueva Gestión Pública se refiere a los diferentes cambios en las organizaciones y procesos que adoptan nuevas herramientas y técnicas del sector privado, a su vez, se enfocan en la AP con la finalidad de realizar mejoras y entregar a tiempo y optimizar recursos.

En lo que respecta a calidad o gestión, las normas ISO se identifican como ideas nuevas e innovadoras para medir el cumplimiento de los resultados y la calidad de los procesos realizados.

La Nueva Gestión Pública (NGP) es un conjunto de prácticas administrativas y toma de decisiones diseñadas para implementar estructuras y procesos. Así mismo, se presenta como una solución a los problemas de la vieja burocracia, una respuesta al dilema del gobierno en la crisis financiera y a su vez una combinación de las mejores herramientas de gestión del sector privado con la misión pública del gobierno (Cejudo, 2013).

Según lo establecido por García (2007). La nueva gestión pública busca una administración eficiente y eficaz, es decir que pueda satisfacer las necesidades de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que posibiliten la elección de los usuarios y fomenten el desarrollo de servicios de mayor calidad, todo esto con sistemas de control que brinden una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por una parte mejoren el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

4.5.27.1 Características

La nueva gestión pública para el desarrollo y cumplimiento de objetivos como una característica es la efectividad en el desarrollo de trámites, la eficiencia y calidad del cumplimiento de las actividades que abarca a los procesos y un enfoque de innovación pública con nuevas herramientas de apoyo, puesto que, con la característica mencionada se espera que logre la administración pública del Municipio de Macará es decir más autonomía y una disminución de la burocracia en cuanto a los trámites (Schröder, 2006).

4.5.27.2 Control de gestión

Conforme a Gambarotti Rodríguez (2010) un proceso de control de gestión, hace referencia a una herramienta gerencial que permite planear y seguir la estrategia a través del planteamiento de hipótesis, y un monitoreo continuo durante cada una de las etapas de ejecución y a su vez garantizando que toda la organización se alinie con los objetivos.

4.5.27.3 Control gubernamental

De acuerdo a Amoroso Palacios (2018) el control gubernamental busca que se brinde un servicio público de calidad que sea eficiente y eficaz, evitando que exista un abuso de las potestades,

o se malgasten los recursos. Esto a su vez, permite lograr varios objetivos, entre ellos son perfeccionar los procedimientos para que todo funcionario o autoridad rindan cuentas de sus resultados.

4.5.27.4 Control Interno

Según Mendoza et al. (2018), consideran al control interno como una herramienta fundamental que deben llevar a cabo los funcionarios públicos para con el fin de conocer y enfrentar los riesgos. Cabe destacar que, el control interno contribuye a la administración, ya que permite mejorar al proceso así como la, planificación, dirección y monitoreo de las actividades diarias.

4.5.27.5 Tiempos de control

El control interno se llevará a cabo en forma previa, continua y posterior. En base a la Contraloría General del Estado (2002):

a) **Control previo.**- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

b) **Control continuo.**- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

c) **Control posterior.**- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.(p.5)

Esto indica que la implementación de estos controles, contribuyen para que exista una gestión más eficiente, transparente y efectiva garantizando que se cumplan todas las actividades y que los recursos sean usados de manera optima y se lleven conforme los objetivos institucionales.

4.5.28 Normas de Control Interno

Tenemos las siguientes normas:

100-01 Control Interno:

Conforme las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009) El control interno en cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que manejen recursos públicos serán responsables de su control con la finalidad de proteger sus recursos. Además, el control interno busca promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad de la información, igualmente adoptar las respectivas medidas para corregir las deficiencias de control.

100-02 Objetivos del control interno:

De acuerdo a las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009). El control interno de las entidades, así como organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado para lograr la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- De la misma manera, garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra uso indebido o acto ilegal.

100-03 Responsables del control interno:

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el

apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta. (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009)

200-03 Políticas y prácticas de talento humano:

Según las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009) Los controles internos incluirán las políticas y prácticas necesarias para asegurar una adecuada planificación y gestión del talento humano de la institución, para asegurar el desarrollo profesional y para asegurar la transparencia, eficiencia y diligencia. Cabe destacar que la gestión del talento humano es un proceso clave para el éxito de las organizaciones, ya que debe de gestionar al personal de manera efectiva para que los mismos puedan lograr su máximo potencial y así puedan aportar al cumplimiento de los objetivos de la entidad, así mismo dicha gestión debe ser transparente, justa, equitativa.

400 Actividades de control

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente

con los objetivos de la entidad (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

401-03 Supervisión

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno. La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

500 Información y Comunicación

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

407-07 Rotación de personal

Las UATH y los directivos de la entidad, implementarán acciones enfocadas a la rotación de los servidores, para incrementar sus conocimientos y experiencias, y de esta manera fortalecer la gestión institucional, y evitar posibles errores. Dicha rotación se realizará en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la organización (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009).

La rotación de tareas a los servidores que tienen funciones similares de administración, igualmente, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les posibilita estar capacitados para dar cumplimiento a las diversas funciones y así se evita dependencia de personal en específico y a su vez disminuye deficiencias administrativas y mala utilización de recursos. (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009)

600 Seguimiento

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud. (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2009)

5. Metodología

La metodología de la investigación es lo que el investigador va a emplear para poder resolver un problema a través de la recolección de datos utilizando distintos métodos, técnicas, y herramientas y de esta manera realizar una interpretación de los datos obtenidos con la finalidad de ir sacando conclusiones sobre los datos. De esta manera garantizará que los resultados sean fiables y validos que respondan a los objetivos que se planteó en este estudio.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024, el cual se abordó con un enfoque de carácter cualitativo Guerrero(2016) menciona que, este enfoque busca comprender la perspectiva de los individuos a los que se investigó así mismo, sobre sus experiencias, opiniones, en relación a los acontecimientos que los rodean y de esta manera conocer como perciben la situación actual de la entidad. Por otra parte, el método inductivo es el predominante puesto que, las diferentes observaciones y la información recopilada ayudaron a identificar cada etapa de los subprocesos lo que me permitió tener una idea general sobre el proceso de contratación de personal. Con estos precedentes este trabajo se centró en estudio de caso puesto que analizo subprocesos específicos, igualmente, se identificó, comprendió y describió la situación actual del departamento, de que como llevan cada uno de los subprocesos para la contratación del personal. Además, no se realizaron experimentos ni se plantearon hipótesis, puesto que al final del desarrollo se pudo conocer la situación actual del departamento y en base a la información obtenida se realizó la elaboración de un manual de procesos para la contratación de personal, con los subprocesos antes mencionados en el departamento de talento humano. Además, la investigación es de corte transversal ya que no se realizaron ningunas comparaciones de diferentes momentos, sino que se realizó la observación y se recopiló la información en un momento único en el tiempo, para el logro de los objetivos. Por tanto, el alcance logrado con el presente trabajo se ratifica en lo exploratorio- descriptivo ya que, lo que se estudió es nuevo y los objetivos se enfocaron en conocer, describir y comprender la situación actual y subsiguiente a ello se elaboró el manual de procesos. Cabe destacar que, en el presente

trabajo no se tomó en cuenta muestra porque en lo que respecta al levantamiento de los procesos y procedimientos se sustenta únicamente en los actores clave que son parte y cumplen actividades relacionadas a los subprocesos.

5.1 Área de estudio

La población de estudio se enmarca en el campo Administrativo, específicamente en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará. Se realizará en la ciudad de Macará, Cantón Macará, Provincia de Loja. La investigación se desarrolló durante los meses de abril – agosto del año 2024.

Ubicación: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará se encuentra ubicado entre las calles Carlos Veintimilla y Bolívar. Las coordenadas geográficas son: 79°56'34" de longitud oeste y 4°22'47" de latitud sur, altitud: 455.

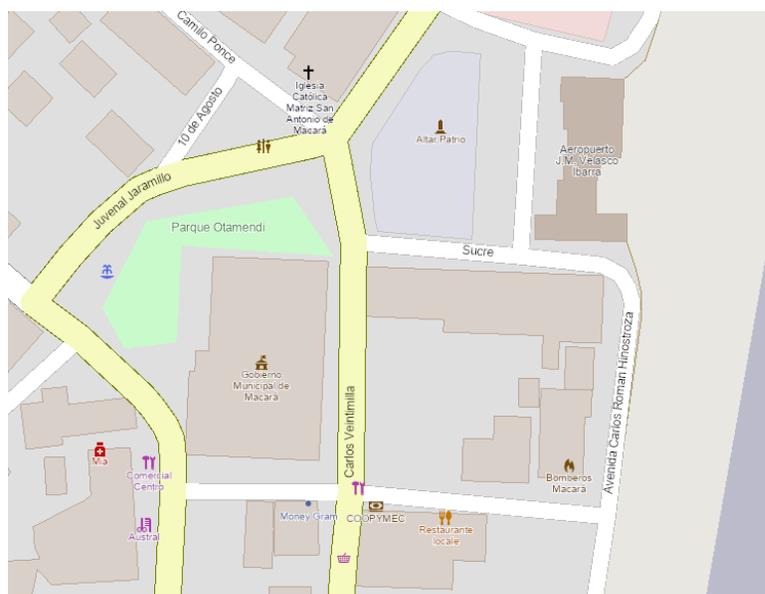


Figura 10 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, imagen sacada de la aplicación de ArcGIS

Para el alcance de los objetivos, se considero como actores clave de la investigación a los siguientes

5.2 Procedimiento

Objetivo 1

Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de Talento Humano , subprocesos: reclutamiento, selección e inducción del Gad Municipal de Macará, año 2024.

Para recopilar la información y dar cumplimiento de este primer objetivo específico se utilizó la técnica de observación, para lo cual se utilizó la herramienta de una ficha de observación estructurada, con el tipo de lista de cotejo facilitando la verificación del cumplimiento a través de un check list, igualmente esta herramienta fue fundamental porque nos sirvió para registrar de manera organizada las observaciones realizadas durante la investigación, así como todos los aspectos relacionado a los subprocesos, así como identificar los desafíos y problemas que existen en el departamento. Cabe mencionar que, para la ficha se tomó como referencia a los ítems plasmados en Encarnación (2022), para luego adaptarlo a nuestro trabajo. Además, parte de la solución del problema es ir a observar y recopilar la información necesaria por mi cuenta. Igualmente, los resultados de la ficha de observación se presentaron en una matriz AMOFHIT(ver anexo 2), lo cual nos brindó una visión general del panorama del departamento. Igualmente, otra de las técnicas fueron las entrevistas realizadas de manera presencial en el GAD, al director de talento humano, al alcalde, y actores clave de los subprocesos como lo son los directores departamentales, mismos que son parte del tribunal de méritos y oposición de la institución, es así que dichas entrevistas permitió conocer cuales son los problemas, obstáculos, desafíos que tiene el departamento, los aspectos que se necesitan mejoras, se identificó el papel del gobierno municipal en la gestión y control interno de la contratación de personal, de la misma manera, conocer su opinión sobre la implementación de un manual de procesos para la contratación de personal, subprocesos de reclutamiento, selección e inducción y como dicho manual se podía alinear con las diferentes políticas y objetivos del municipio y todo lo relacionado a cada uno de los subprocesos antes mencionados. De esta manera, para plasmar el diagnóstico en base a los resultados se realizó un análisis del departamento (ver figura 11), Análisis del proceso de contratación (ver figura 12), también, se llevo a cabo una matriz AMOFHIT(ver anexo 2) para el análisis interno y una matriz PESTEL(ver anexo 1) para el análisis externo, lo que a su vez permitió elaborar la matriz TOWS, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas; esto ayudó a elaborar las estrategias necesarias y de esta manera determinar la necesidad de elaborar el manual, posterior a esto, se creó los flujogramas con la ayuda del programa Bizagi. de como se encuentran actualmente los subprocesos en lo que respecta a contratos ocasional y al concurso de méritos y oposición.

Objetivo 2

Elaboración del manual de procesos para los subprocesos : reclutamiento, selección e inducción en el departamento de Talento Humano del Gad Municipal de Macará.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico se tomo como base los resultados obtenidos en el diagnostico, así mismo una de las técnicas empleadas fueron la revisión bibliográfica y documental la misma que permitió revisar documentos internos como como reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos del GAD y el clasificador de puestos, también para esto se tomo como fundamento la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal 180. Posterior a esto, se tomó la guía metodológica para levantamiento de procesos de la UNL, (ver anexo1), que de sirvió de guía, para identificar, analizar y levantar los procesos, una vez realizado esto, se procedió a elaborar la propuesta del manual de procesos con sus respectivos flujogramas utilizando como herramienta el programa Bizagi para la elaboración de los mismos.

6. Resultados

A continuación, se dan a conocer los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, los mismos que darán cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos anteriormente establecidos los cuales permitirán dar cumplimiento al objetivo general el cual es Elaborar un manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.

6.1 O1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de talento humano, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción del gad municipal de macará, año 2024.

Para obtener los resultados de este objetivo se lo realizó mediante aplicando los métodos analítico y descriptivo, así como el uso de los instrumentos de recolección de información como la ficha de observación estructurada, con el tipo de lista de cotejo facilitando la verificación del cumplimiento a través de un check list, igualmente, una entrevista estructurada a los actores clave del proceso, al delegado del alcalde y al director de talento humano.

A continuación, se observa los actores que intervienen en el desarrollo de los subprocesos:

Tabla 2

Matriz de involucrados del desarrollo de los “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” para contratación de personal por contrato ocasional

MATRIZ DE INVOLUCRADOS			
Proceso: Contratación de personal		Subprocesos: Reclutamiento, selección e inducción	
Nro.	Institución	Rol	Descripción
1	GAD Macará	Alcalde(máxima autoridad)	-Encargado de receptar y revisar requerimiento -Decidir contratación -Autorizar contratación de personal -Receptar contrato elaborado -Firmar y legalizar el contrato - Selecciona al personal
2	GAD Macará	Director o delegado del departamento requirente	-Solicitar y realizar requerimiento para la contratación de personal.
3	GAD Macará	Director(a) de Talento Humano	-Receptar autorización de contratación -Receptar los documentos correspondientes habilitantes de perfil de puestos -Elaborar informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto -Solicitar certificación presupuestaria -Receptar certificado presupuestario -Receptar requisitos del Candidato idóneo a contratar -Elaborar y firmar el contrato -Receptar contrato firmado por el Candidato idóneo a contratar -Receptar el contrato legalizado por el director
4	GAD Macará	Director(a) Financiera	-Aprobar y emitir la certificación presupuestaria
5	Ciudadanía	Candidato con el perfil idóneo	-Presentar y cumplir con los requisitos necesarios para el puesto
6	Ciudadanía	Postulante	-Presentar la documentación necesaria para el puesto

Tabla 3

Matriz de involucrados del desarrollo de los “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” para contratación de personal por concurso de méritos y oposición

MATRIZ DE INVOLUCRADOS			
Proceso: Contratación de personal	Subprocesos: Reclutamiento, selección e inducción		
Nro.	Institución	Rol	Descripción
1	GAD Macará	Delegado del Alcalde	Autoridad Nominadora para nombrar al postulante
2	GAD Macará	Administrador de concurso	Vela por el fiel procedimiento del concurso
3	GAD Macará	Director de Talento Humano	Maneja la plataforma e induce la primera fase: convocatoria
4	GAD Macará	Tribunal de méritos y oposición	Participan en la calificación de méritos/ entrevistas y evaluaciones técnicas
5	GAD Macará	Tribunal de Apelaciones	Atiende los reclamos sobre el concurso

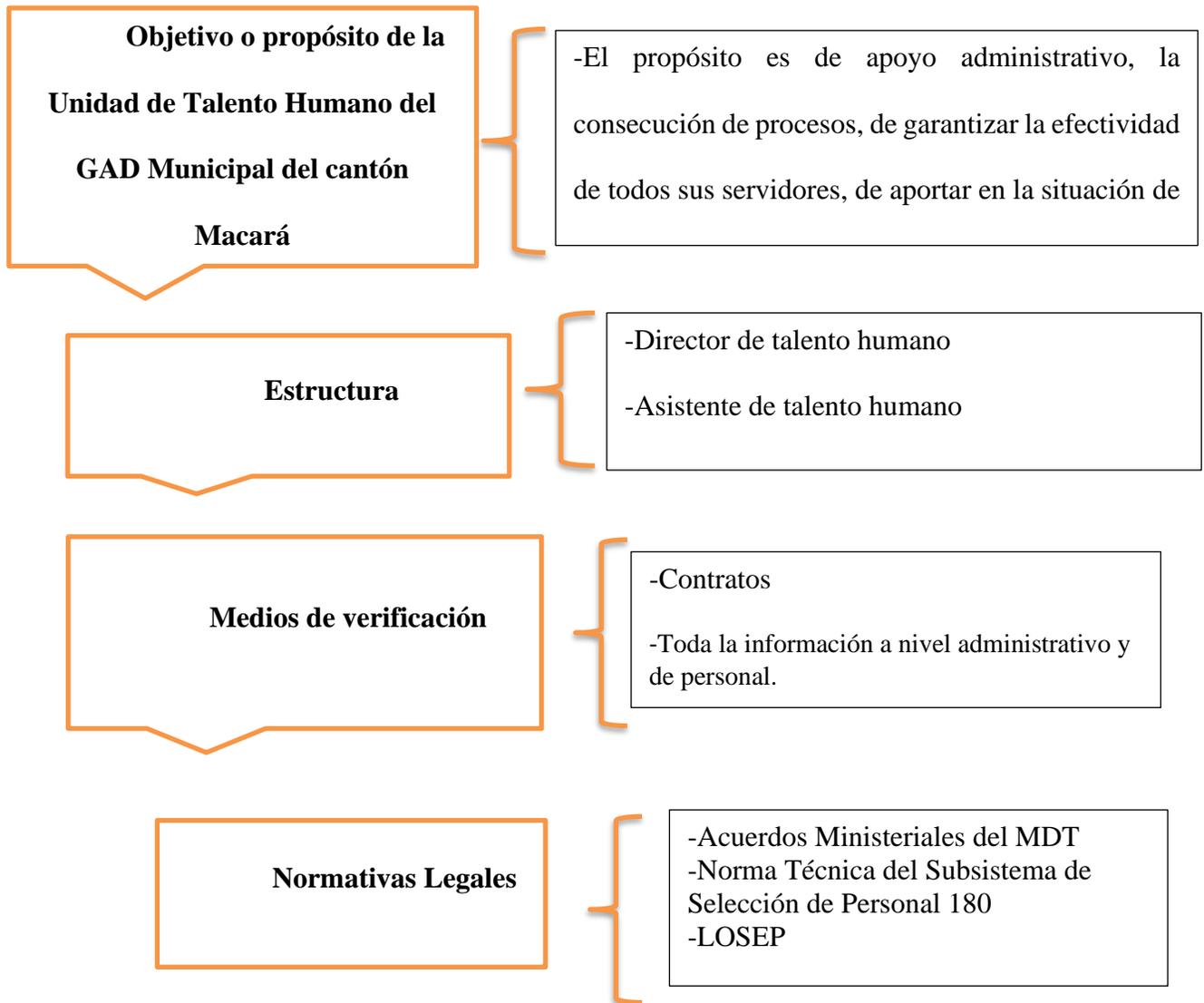
Nota. Elaborado con la información obtenida a través de la visita al GAD.

Análisis del departamento de Talento Humano

Se procedió a realizar el análisis en base a la información obtenida de las entrevistas realizadas:

Figura 11

Análisis del departamento de Talento Humano

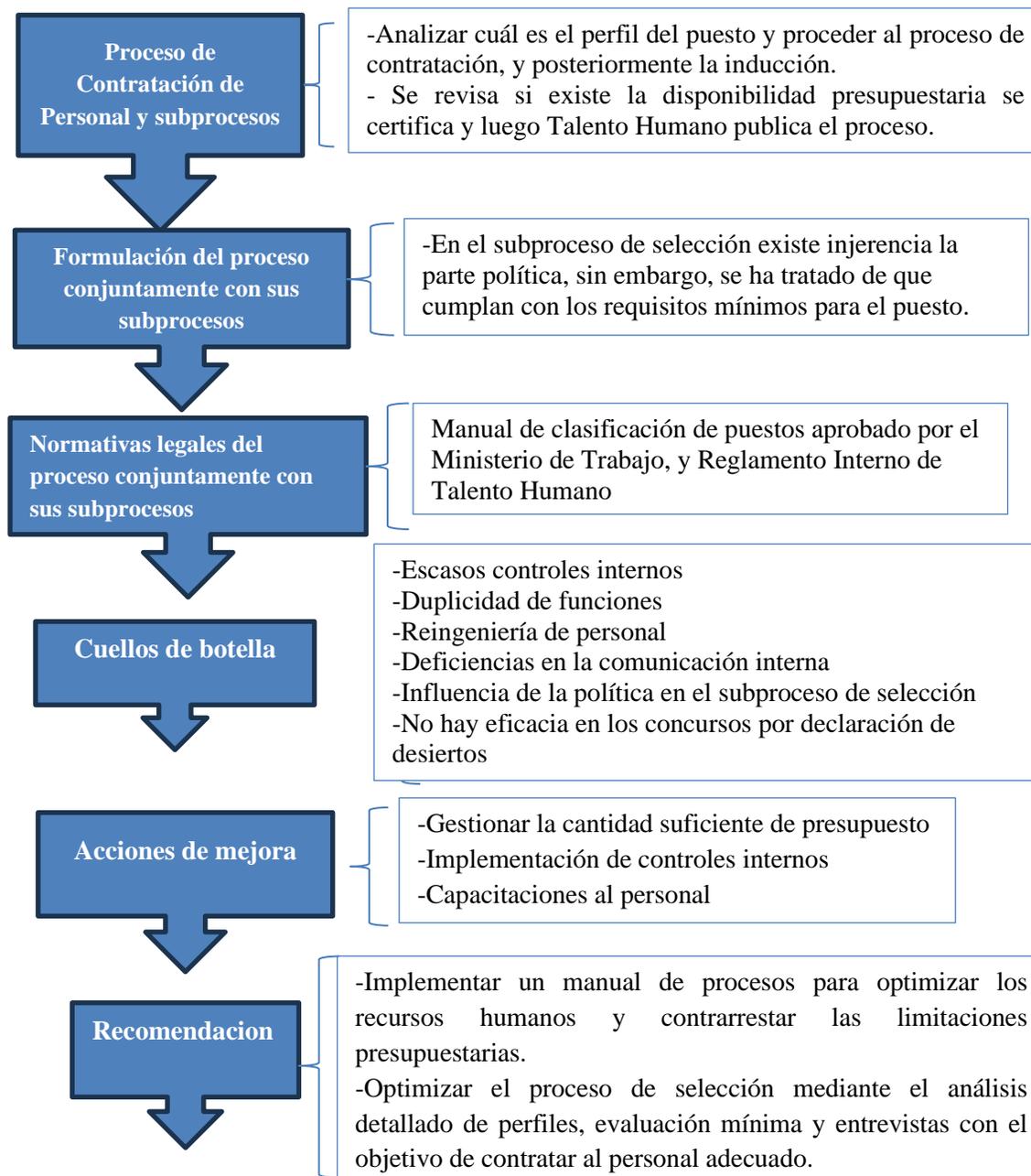


Nota. Información obtenida de la entrevista realizadas. Elaboración propia

De acuerdo a la información recolectada se definió de manera general que el propósito del departamento de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Macará es de apoyo administrativo, la consecución de procesos, de garantizar la efectividad de todos sus servidores, de aportar en la situación de que todos los servidores cumplan con sus funciones habituales, todo lo que tiene que ver con el fortalecimiento institucional en cuestión de personal, para de esta manera brindar un mejor servicio a los usuario internos y externos; con respecto a su estructura dentro de la gestión administrativa se encuentra el departamento de talento humano, en la cual consta el director del departamento, un asistente de talento humano y desde este año una auxiliar que pertenece a otro departamento, como apoyo para servicios administrativos; en relación a los medios de verificación como procesos administrativos y su ejecución producen como resultado la generación de contratos, lo que a su vez garantiza la labor y responsabilidades del departamento ; y finalmente, es importante destacar que las normativas legales que respaldan la legalidad y validez de las actividades, acciones, responsabilidad y generación de procesos se encuentran establecidas en las normativas emitidas por el Ministerio de trabajo como la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal 180.

Figura 12

Análisis del proceso de contratación de personal conjuntamente con sus subprocesos.



Nota. Información obtenida de las entrevistas realizadas. Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación como lo fue la ficha de observación y entrevistas, sirvieron de base para realizar el diagnóstico del departamento, y con ello sintetizar toda la información de las mismas aplicando el análisis interno AMOFHIT establecido en el (ver anexo 2) y el análisis externo PESTEL (ver anexo 1), los cuales posteriormente sirvieron para elaborar la matriz de TOWS.

La matriz TOWS

Según Nieves Medrano, (2018) La matriz TOWS, es una herramienta que se utiliza, en la administración, para la planeación estratégica como instrumento de análisis para evaluar las amenazas (A) y las oportunidades(O) externas, debilidades(D) y fortalezas(F) internas en la entidad. Una vez realizada, el usuario tiene varias estrategias para maximizar o minimizar los factores antes mencionados. Así pues, que esta matriz TOWS sirvió para organizar y plasmar las identificar las (F), (D) ,(O) y (A) que se identificaron una vez realizado el diagnostico, lo que permitió obtener una visión clara y estructura de la situación actual. Así mismo, mediante el análisis de esta matriz, se propuso mejoras continuas en los subprocesos, asegurando que el manual de procesos esté con las F y O, y que, a su vez, reduzca las D y A. Además, permitió planificar de manera estratégica las acciones a realizar en el Departamento de Talento Humano, garantizando que cada subproceso esté optimizado, así como controlado.

Tabla 4

Matriz TOWNS

MATRIZ TOWNS		Factores externos	
		Oportunidades	Amenazas
		<p>O1. Implementación de un sistema digital como Quipux para mejorar la comunicación interna.</p> <p>O2. Capacitación y formación profesional para mejorar las competencias del personal.</p> <p>O3. Reformar el presupuesto para incrementar la capacidad de inversión.</p> <p>O4. Mejora en la eficiencia y efectividad de la administración pública para combatir la corrupción.</p>	<p>A1. Presupuesto limitado lo que impide la implementación de tecnología avanzada</p> <p>A2. Derroche de insumos debido a la falta de un plan de control.</p> <p>A3. Problemas de comunicación interna que afectan negativamente la percepción de la ciudadanía</p>
Factores Internos	Fortalezas	Fortalezas/Oportunidades	Fortalezas/Amenazas
	<p>F1. Secretaría de Consejo realiza actualmente el seguimiento de los procesos para una mayor transparencia</p> <p>F2. Propuesta de llevar a cabo un sistema digital para mejorar la comunicación interna.</p>	<p>F2+O1 Implementar del sistema Quipux para mejorar la comunicación interna, tomando como base la propuesta para la digitalización, con el fin de garantizar una comunicación más eficiente y efectiva dentro del GAD.</p> <p>F4+O2 Aprovechar las oportunidades de capacitación para colaborar en la implementación del manual de procesos, mejorando las habilidades del personal y asegurando la correcta implementación de los subprocesos.</p> <p>F3+O3 Integrar el plan de reforma del presupuesto con las oportunidades de aumentar la inversión, asegurando una gestión</p>	<p>F2+A3 Implementar el sistema digital propuesto para abordar y resolver los problemas de comunicación interna, mejorando la percepción de la ciudadanía sobre la efectividad del GAD.</p> <p>F1+A2 Utilizar la transparencia y seguimiento de procesos asegurados por la Secretaría de Consejo para establecer controles más estrictos que eviten el derroche de insumos, mejorando así la eficiencia operativa.</p>

	<p>F3. Planificación para reformar el presupuesto y mejorar la gestión de recursos</p> <p>F4. Implementar un manual de procesos lo cual ayuda a la formalización y estandarización para la contratación de personal, además favorece un entorno de trabajo más eficiente, justo y transparente.</p>	<p>financiera más sólida permitiendo inversión en proyectos estratégicos.</p> <p>F1+O4 Utilizar el seguimiento que realiza la Secretaría de Consejo para fortalecer la lucha contra la corrupción, mejorando así la eficiencia y efectividad de la administración pública.</p>	<p>F4+A1 Implementar el manual de procesos para optimizar los recursos humanos y contrarrestar las limitaciones presupuestarias, asegurando que el personal se utilice de manera más eficiente y efectiva.</p>
	<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de controles internos y existencia de justificativos irregulares por faltas o permisos del personal.</p> <p>D2. Falta de un sistema adecuado una buena comunicación interna</p> <p>D3. La comunicación entre servidores es mala lo que</p>	<p>Debilidades/ Oportunidades</p> <p>D2+O1 Superar la falta de un sistema adecuado de comunicación interna mediante la implementación de Quipux, aprovechando la oportunidad de digitalizar y mejorar la comunicación interna del GAD.</p> <p>D4+O2 Utilizar oportunidades de capacitación y formación profesional para abordar la necesidad de reducir y reubicar personal, asegurando que el personal existente se adapte a nuevas responsabilidades y roles.</p> <p>D6+O2 Mejorar el proceso de contratación en los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción lo que implica realizar</p>	<p>Debilidades/ Amenazas</p> <p>D1+A2 Implementar controles internos más robustos para evitar el derroche de insumos, asegurando una gestión más eficiente y responsable de los recursos.</p> <p>D2+A3 Llevar a cabo o implementar un sistema de comunicación interna que resuelva los problemas actuales y mejore la percepción de los ciudadanos sobre la transparencia y eficacia del GAD.</p>

	<p>afecta la percepción de los ciudadanos.</p> <p>D4. Necesidad de reducir y reubicar personal</p> <p>D5. Falta de capacitaciones en TICs.</p> <p>D6. Falta de estrategias específicas para optimizar los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción.</p>	<p>capacitaciones especializadas, abordando la falta de estrategias específicas y hacer más eficiente la gestión del personal.</p> <p>D3+O4 Mejorar la comunicación entre servidores y consecuentemente, la percepción de la ciudadanía a través de la implementación de prácticas eficientes y efectivas de administración pública, para combatir la corrupción.</p>	<p>D4+A1 Reubicar y optimizar el uso del personal existente para contrarrestar las limitaciones del presupuesto, para una distribución más eficiente de los recursos humanos.</p> <p>D5 + A1 Superar la falta de capacitaciones en TICs mediante programas de formación específicos, asegurando que el personal esté preparado para enfrentar las limitaciones presupuestarias y utilizar la tecnología de manera efectiva.</p>
--	---	--	---

Nota. Información obtenida de las entrevistas realizadas. Elaboración propia

Una vez que se elaboró la matriz se procedió a plantear las estrategias las cuales, ofrecen un enfoque integral para mejorar la eficiencia, transparencia y efectividad del GAD. Estas estrategias permiten emplear las oportunidades externas, y fortalecen las capacidades internas por otro lado, mitigan las amenazas, aportando al desarrollo sostenible y profesionalización del GAD. Ahora bien, la implementación de una buena manera de estas estrategias es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y así poder afrontar los desafíos y oportunidades del entorno.

Por lo cual, los resultados indican que el GAD tiene significativas oportunidades de mejorar a través de la implementación de tecnología, capacitaciones al personal y el fortalecimiento de la transparencia y la participación ciudadana. Al atender las debilidades y enfrentar las amenazas mediante estrategias definidas y comunicadas correctamente, el GAD puede mejorar tanto su eficiencia como su percepción ante la ciudadanía.

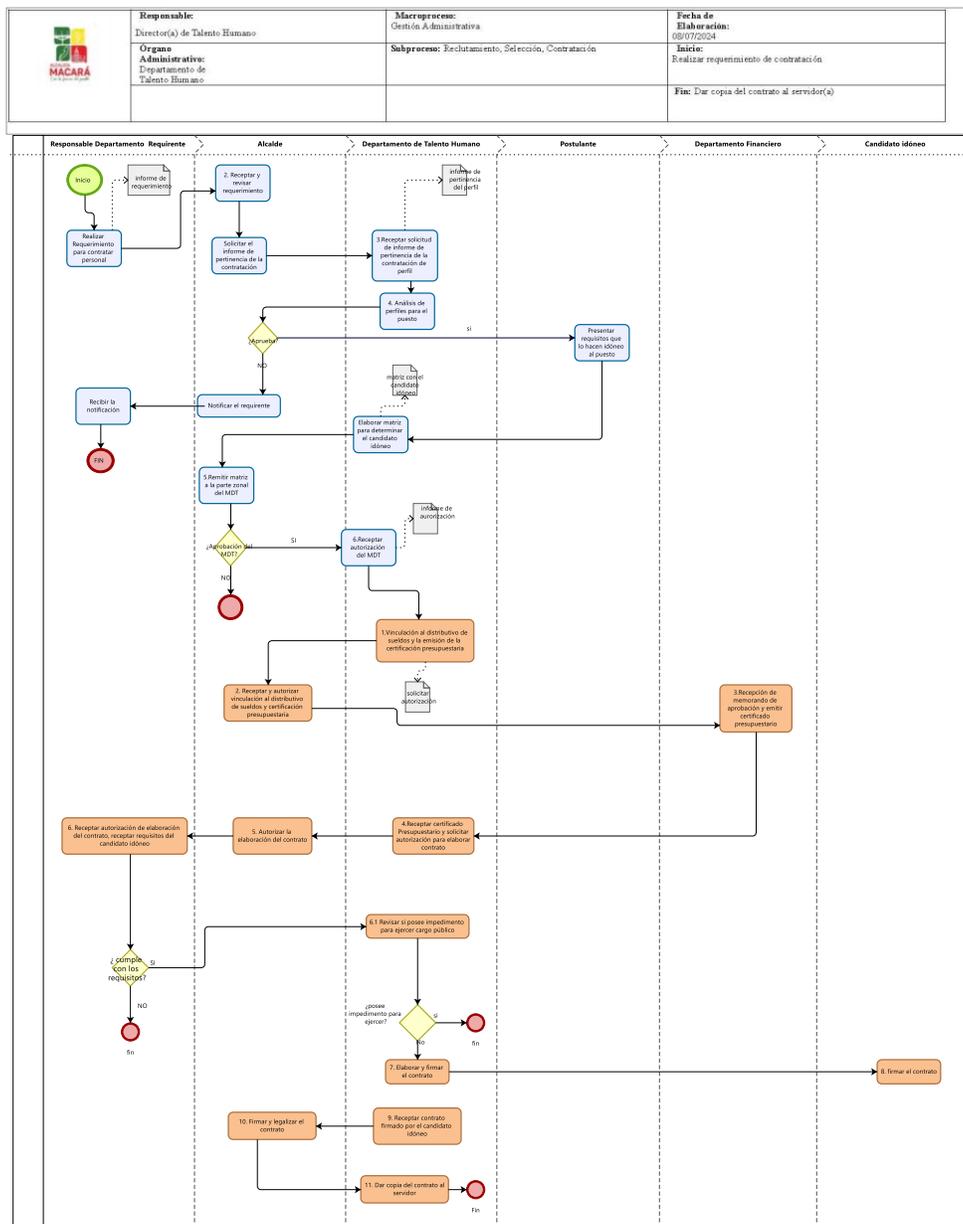
Por tanto, la implementación del manual de procesos, como una de las estrategias destacadas, no solo profesionaliza y sistematiza la contratación de personal, también favorece un entorno de trabajo más eficiente, y justo. Además, un manual bien estructurado y accesible facilita que los interesados entiendan cómo se toman las decisiones referentes a la contratación. Ya que, será una guía clara y detallada sobre cómo se llevan a cabo cada uno de los subprocesos, lo que aumentará la transparencia y minimizará las posibilidades de favoritismo o algún tipo de discriminación lo cual es muy importante para la confianza pública.

Además, este manual permite el control interno de los subprocesos, garantizando que se sigan los procedimientos. Esto a su vez, asegura que cualquier problema o desviación en el proceso de contratación pueda ser detectado y corregido a tiempo, promoviendo de esta manera la responsabilidad y la integridad dentro del GAD. A su vez, con un buen control interno se reducen los riesgos de corrupción y asegura que se cumplan cada una de las normativas y políticas institucionales, fortaleciendo así la confianza en la administración pública y mejora la eficiencia operativa.

Flujogramas

Figura 13

Flujograma diagnóstico contratación de personal por contrato ocasional subprocesos: reclutamiento, selección y contratación

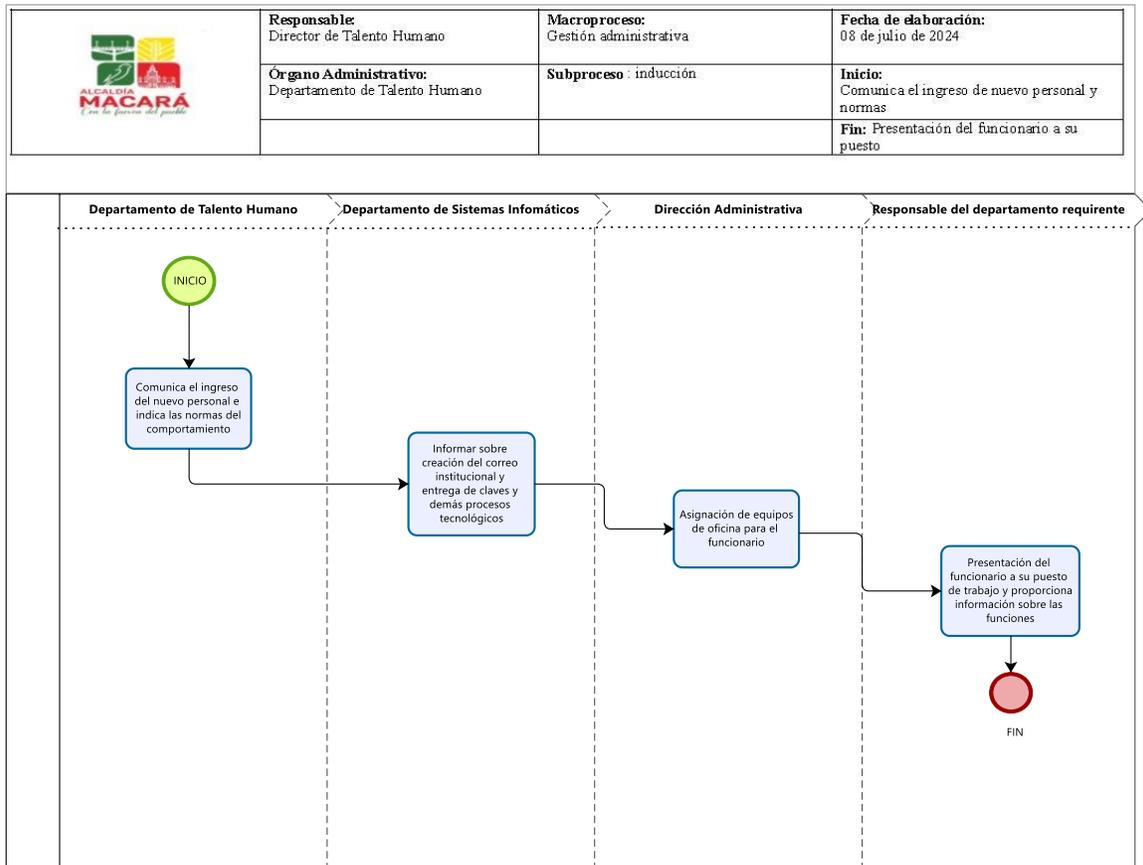


Nota. Elaboración propia, estructurado de acuerdo a las entrevistas a los actores claves



Figura 14

Flujograma diagnóstico del proceso de contratación de personal por contrato ocasional subproceso inducción

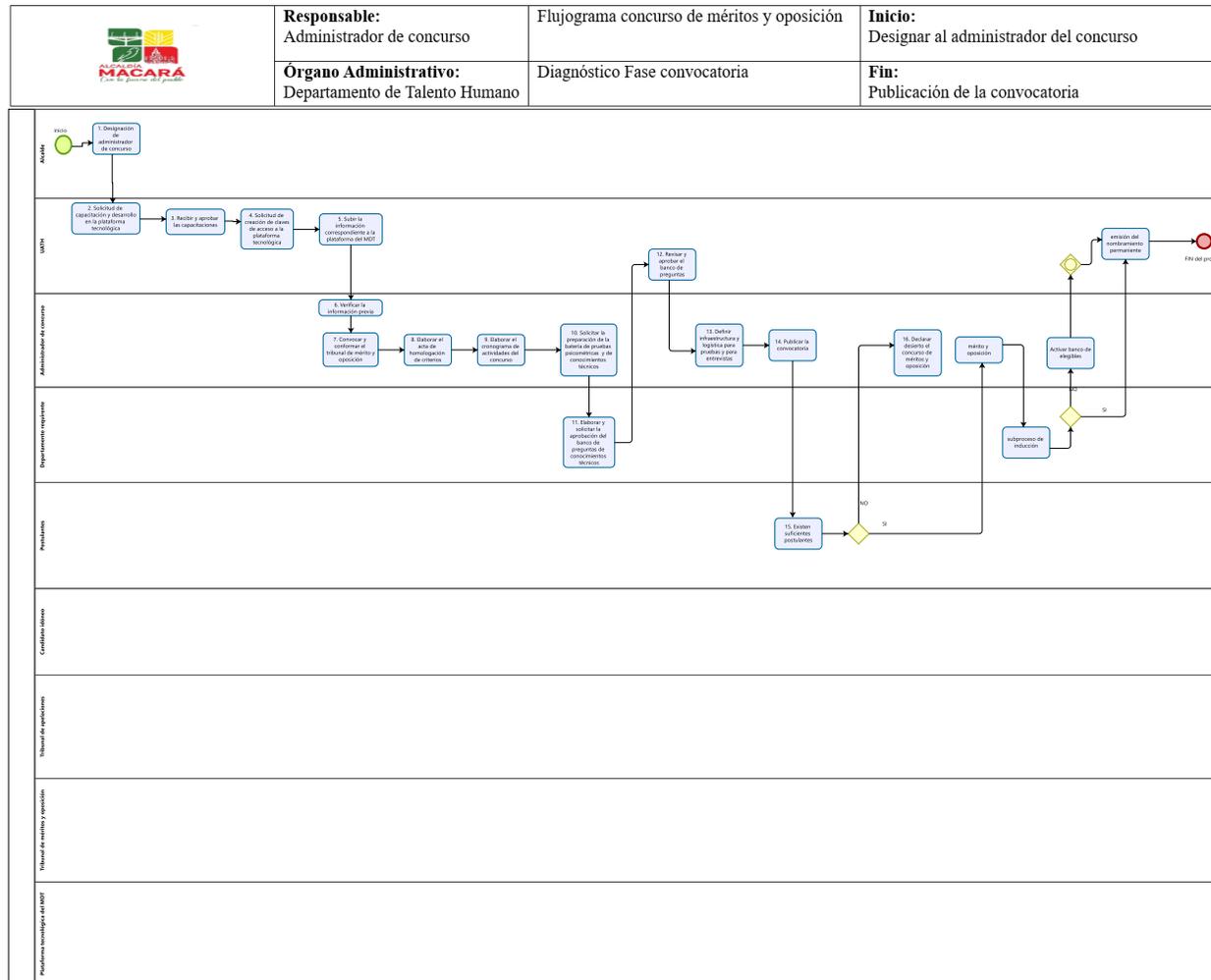


Nota. Elaboración propia, estructurado de acuerdo a las entrevistas a los actores claves

De esta manera el GAD Municipal del cantón Macará lleva a cabo su subproceso de inducción, en la cual se a podido identificar que no terminan con una acta de inducción para el nuevo empleado, lo cual seria muy importante dentro de una entidad, ya que El acta sirve para formalizar la inducción del nuevo empleado, dejando constancia oficial de que se ha realizado este proceso, que es obligatorio en muchas organizaciones. Además, puede ser útil en caso de auditorías internas o externas. De la misma manera, ayuda a asegurar que tanto el empleador como el empleado estén en la misma sintonía en cuanto a expectativas, responsabilidades, y derechos desde el inicio de la relación laboral.

Figura 15

Flujograma diagnóstico del proceso de contratación de personal por concurso de mérito y oposición, fase convocatoria



Nota. Elaboración propia, estructurado de acuerdo a las entrevistas a los actores claves



Es así como, mediante las entrevistas realizadas se identifico que debido a la falta de personal técnico adecuado, en el departamento de talento humano para poder cumplir con las actividades y especialmente implementar la norma técnica de selección de personal. En el ultimo proceso tuvieron que declararse en desierto debido a esta situación asi mismo, por falta de logística, para poder completar y cumplir en mayor termino este proceso. Ya que como tal dicho departamento siempre ha estado conformado por la parte técnica que es el director y un asistente de talento humano y en los últimos 2 o 3 años le asignaron una auxiliar de servicios administrativos para el cumplimiento de estas actividades.

6.2 O2. Elaboración del manual de procesos para los subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano del GAD Municipal de Macará.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo se logró mediante el método analítico y descriptivo, y en la elaboración del manual de procesos para el departamento de talento humano, para ello se tomó como base los resultados obtenidos de las entrevistas que sirvieron para comprender mejor los procesos existentes y obtener información detallada sobre todo lo concerniente a los subprocesos y los aspectos que se necesitan mejoras y en base a eso se procedió a elaborar el manual. De la misma manera, se consideró como fundamento la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal 180, se revisó documentos internos como reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos del GAD y el clasificador de puestos. Posterior a esto, se tomó la guía metodológica para levantamiento de procesos de la UNL, (ver anexo1), la misma que sirvió de guía, para identificar, analizar y levantar los procesos.

En base al diagnóstico de la situación actual del departamento se propone el siguiente manual al proceso para la contratación de personal subprocesos “reclutamiento, selección e inducción”

Manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción”



Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal del Cantón Macará
2024



Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará

CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: N/A	
Proceso: Departamento de Talento Humano Subprocesos: reclutamiento, selección e inducción		Propietario del proceso: Departamento de Talento Humano.	
Objetivo: Regular según la normativa el proceso de contratación de personal subprocesos: reclutamiento, selección e inducción que se genera en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, año 2024.		Status: Propuesta	
Macroproceso: Proceso habilitante de apoyo- Gestión Administrativa		Responsable: Director (a) de Talento Humano	Página: 1
MANUAL DE PROCESOS PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, “SUBPROCESOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN” EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN Y CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, AÑO 2024.			
Versión 1.0			
Elaborado por: Kemby Maoli Rodríguez Merino Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: 08/07/2024		Revisado por: Ing. Tania Patiño Directora de Trabajo de Titulación Fecha: 10/07/2024 Director Departamental de Talento Humano Fecha: 19/07/2024	Aprobado por: Director Departamental de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Macará Fecha: 26/07/2024
Registro de edición de documento			

Versión:	Fecha de vigencia:	Registro de cambios	
		Detalle	Nro de páginas modificadas
1.0	05/08/2024	Versión Inicial	Todas
Subprocesos: reclutamiento, selección e inducción de personal.		Departamento Responsable: Departamento de Talento Humano.	Página: 2 de 53
Código: N/A			
<p>a) Tipo de mega y macro proceso</p> <p>El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará de acuerdo al Artículo 2 del Reglamento Orgánico de gestión organizacional por procesos indica que, los procesos que elaboran los productos y servicios del Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos gobernantes • Procesos agregadores de valor • Procesos habilitantes <p>En este se deriva en dos niveles los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel Asesor -Nivel de apoyo <p>En el caso de los subprocesos, la unidad responsable encargada es el Departamento de Talento Humano perteneciente al proceso habilitante de apoyo.</p> <p>b) Objeto</p> <p>Brindar al departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará una guía clara, uniforme y estandarizada para el levantamiento de procesos, esta guía se llevará en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, y la responsabilidad asumida por todos los actores que intervienen en conformidad con la normativa legal. Además, se aplicará los parámetros para definir los procedimientos, requisitos, plazos y términos para la Contratación de Personal.</p> <p>c) Alcance</p> <p>El proceso de contratación de personal es aplicable al departamento de talento humano del GAD Municipal del cantón Macará el mismo que inicia desde la recepción del requerimiento de contratación de los departamentos solicitantes, hasta</p>			

la entrega del expediente al alcalde para su posterior aprobación de contrato. El alcance de este proceso se enfoca al personal a contratar, mediante la participación y coordinación del departamento de Talento Humano y las distintas unidades administrativas de la institución. Dentro de la planificación de la contratación, se proporcionará a las distintas unidades administrativas del GAD, el personal idóneo, para cubrir requerimientos de personal, una vez que ha cumplido con el perfil del puesto para cubrir la necesidad del área requirente y con todos los requisitos previos a su contratación.

d) Límites para selección informe de necesidad y finaliza ya sea por contrato o concurso

Entradas

- **Requerimiento:** Consiste en la solicitud de requerimiento de personal a cargo del responsable del departamento requirente.
- **Autorización:** Consiste en el oficio de aprobación del contrato a cargo del alcalde.
- **Elaboración de documentos:** Consiste en el informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto y la solicitud de certificación presupuestaria a cargo del departamento de talento humano.
- **Presupuesto:** Consiste en la certificación presupuestaria a cargo del departamento financiero.
- **Revisión:** Consiste en la recepción y revisión de los requisitos del personal a contratar a cargo del departamento de talento humano.

Salidas

- **Contratación:** Consiste en la elaboración del contrato a cargo del departamento de talento humano para su posterior legalización, teniendo como destinatario el personal a ser contratado.
- **Inducción:** Proceso a través del cual se busca proveer de una metodología y herramientas necesarias para la integración del nuevo servidor a cargo del departamento de talento humano.

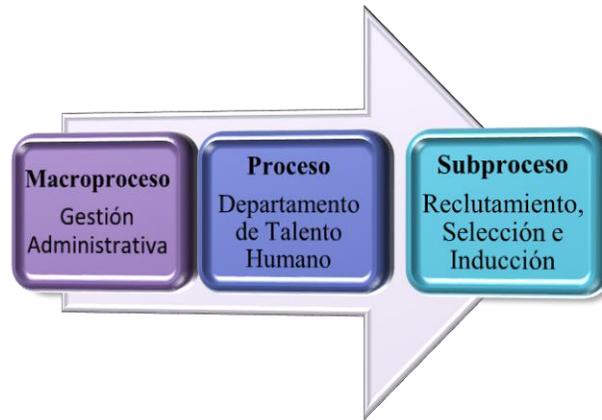
Políticas

De acuerdo al GAD Macará (2020) este se alinea a las políticas del Plan Nacional de Desarrollo, en la cual hace referencia a la siguiente:

k) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo; Normativo, Ejecutivo, de Apoyo y Operativo; en

consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo.

e) Esquema General de Macroproceso



f) Responsables

Contratación de Personal por contratos ocasionales

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Alcalde(sa)	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de receptor y revisar requerimiento -Decidir contratación -Autorizar contratación de personal -Receptor contrato elaborado -Firmar y legalizar el contrato - Selecciona al personal
Director o delegado del departamento requirente	-Solicitar y realizar requerimiento para la contratación de personal.
Director(a) de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> -Receptor autorización de contratación -Receptor los documentos correspondientes habilitantes de perfil de puestos -Elaborar informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto -Solicitar certificación presupuestaria -Receptor certificado presupuestario -Receptor requisitos del Candidato idóneo a contratar

	-Elaborar y firmar el contrato -Receptar contrato firmado por el Candidato idóneo a contratar -Receptar el contrato legalizado por el director
Director(a) Financiera	-Aprobar y emitir la certificación presupuestaria
Candidato Idóneo	-Presentar requisitos necesarios para la contratación -Firmar el contrato
Postulante	-Presentar los requisitos necesarios para el puesto

g) Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

N.	Marco Legal
1	<p>Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):</p> <p>Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. La Unidad de Administración de Talento Humano tiene como responsabilidades elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano así mismo elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales, además debe aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional. (LOSEP, 2010)</p> <p>Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales. La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo al informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin (LOSEP, 2010).</p> <p>Art. 63.- Del subsistema de selección de personal. Es el conjunto de normas, políticas, métodos, y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos. (LOSEP, 2010)</p>
2	Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 2.-De la disponibilidad presupuestaria. Las instituciones del Estado deberán contar previamente con puestos vacantes o la asignación presupuestaria para la contratación de personal ocasional. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011)

Art. 19.- Del registro de nombramientos y contratos. Los nombramientos y contratos de servicios ocasionales deberán registrarse en la UATH de conformidad con lo que establece el artículo 18 de la LOSEP en registros separados a través de la asignación de un código de identificación, con la fecha, sello institucional, constancia del registro y firma del responsable de la UATH, de acuerdo con cada ejercicio fiscal. Los contratos de servicios ocasionales únicamente deberán ser registrados por las UATH. La acción de personal o el contrato de servicios ocasionales debidamente suscrito y registrado, será entregado a la o el servidor e incorporado en su expediente para los efectos legales correspondientes. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011)

Art. 143.- De los contratos de servicios ocasionales. La autoridad nominadora, podrá suscribir contratos para la prestación de servicios ocasionales, previo informe favorable de la UATH. El informe justificara la necesidad de trabajo ocasional certificara el cumplimiento de los requisitos previstos en la LOSEP y este reglamento general para el ingreso ocasional al servicio público, por parte de la persona a ser contratada; para el efecto se contara, con la certificación de que existen los recursos económicos disponibles en la correspondiente partida presupuestaria y se observará que la contratación no implique aumento en la masa salarial aprobada; en caso de que esta contratación implique aumento en la masa salarial aprobada, deberá obtenerse en forma previa las respectivas autorizaciones favorables. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011)

Art. 146.-Terminación de los contratos de servicios ocasionales. Los contratos de servicios ocasionales terminarán por las siguientes causales: cumplimiento del plazo, mutuo acuerdo de las partes, renuncia voluntaria presentada, incapacidad absoluta y permanente de la o el contratado para prestar servicios, perdida de los derechos de ciudadanía, declarada judicialmente en providencia ejecutoriada, por terminación unilateral del contrato por parte de la autoridad nominadora, sin que fuera necesario otro requisito previo, por obtener una calificación regular o insuficiente establecida mediante el proceso de la evaluación de desempeño, destitución y muerte. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011)

		<p>Art. 185.-Del proceso de reclutamiento y selección. Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal. El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011)</p> <p>Art. 189.-Inducción. Las UATH implementaran mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes. (REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, 2011)</p>	
	3	<p>Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal</p> <p>Art. 3.- Plataforma Tecnológica de Selección de Personal del Ministerio del Trabajo. - Los procesos de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, según el ámbito de esta norma, deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando para el efecto la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo como único medio válido para la ejecución de este proceso. El Ministerio del Trabajo mantendrá disponible la plataforma en mención para su utilización en los procesos reglados en esta norma. El Ministerio del Trabajo brindará asistencia técnica para la ejecución de los concursos de méritos y oposición de las entidades que se encuentran en el ámbito de aplicación de esta normativa. Toda notificación generada por medio de la plataforma tecnológica será considerada como notificación formal. (MINISTERIO DEL TRABAJO, 2022)</p>	
	4	<p>Las Normas de Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100-01 Control interno - 100-02 Objetivos del control interno - 100-03 responsables del control interno - 200-03 Políticas y prácticas de talento humano - 400 Actividades de control 	

- 401-03 Supervisión - 407-07 Rotación de personal - 500 Información y comunicación - 600 Seguimiento
--

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

h) Entradas verificables (Subprocesos reclutamiento y selección)

Nº.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Requerimiento	Alcalde	Responsable de la Unidad	Informe de Requerimiento
2	Pertinencia de la Contratación del Perfil	Departamento de Talento Humano	Alcalde	Informe de pertinencia de la aprobación de la Contratación
3	Análisis de Perfiles para el puesto	Alcalde/ director de talento humano	Postulante	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz con el candidato idóneo • Requisitos para el perfil del puesto
4	Autorización	Alcalde	Departamento de Talento Humano	Oficio de aprobación de matriz
5	Recepción de la autorización	Departamento de Talento Humano	Alcalde	Autorización del MDT

i) Procedimiento descriptivo (Subprocesos reclutamiento y selección)

Para la elaboración del presente manual se tomó en consideración las siguientes actividades, acciones y consideraciones:

1. El director departamental solicita el requerimiento de personal mediante informe con la justificación respectiva al alcalde
2. El alcalde solicita al departamento de Talento Humano se realice el informe de pertinencia de la contratación del perfil.
3. Aprobación por parte del departamento de Talento Humano del informe.
4. Análisis de perfiles entre el director del departamento de Talento Humano y el alcalde, posterior a eso se elabora una matriz para determinar el candidato idóneo.
5. El alcalde remite la matriz a la parte zonal para la respectiva aprobación ante el Ministerio de Trabajo.
6. Aprobación del Ministerio del Trabajo y recepción de autorización al director distrital.

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	INICIO Solicitar y elaborar Requerimiento para contratar personal	Responsable del departamento	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
2	Receptar y revisar requerimiento	Alcalde	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si

	Solicitar el informe de pertinencia de la Contratación de Perfil						
3	Receptar solicitud de informe de pertinencia de la Contratación de Perfil Elaboración y aprobación del informe	Departamento de talento humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si	
4	Análisis de perfiles para el puesto Elaboración de matriz para determinar el candidato idóneo	Alcalde/ Director de talento humano	Base de datos	1 semana	Semestral	Si	
5	Remitir matriz para la aprobación del Ministerio de Trabajo	Alcalde	Quipux Correo Institucional	1 día	Semestral	Si	

6	Receptar autorización del Ministerio de Trabajo	Director de talento humano	Quipux Correo Institucional	2 semanas	Semestral	Si
---	---	----------------------------	-----------------------------	-----------	-----------	----

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

j) Salidas verificables (subproceso reclutamiento y selección)

Nº	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Selección	Alcalde /director de departamento de Talento Humano	Candidato Idóneo	matriz

k) Entradas verificables (Subproceso contratación)

Nro	Nombre	Revisado/Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Vinculación al distributivo de sueldos y la emisión de la certificación presupuestaria	Alcalde	Departamento de talento humano	-Solicitud de vinculación al distributivo de sueldos -Solicitud certificación presupuestaria
2	Autorización	Alcalde	Departamento de talento humano	Memorando de aprobación

3	Presupuesto	Departamento de talento humano	Departamento de talento humano	Certificación presupuestaria
4	Elaboración de Documento	Alcalde	Departamento de talento humano	Solicitud para la elaboración del contrato. -Contrato
5	Revisión	Departamento de talento humano	Candidato Idóneo	-Requisitos de contratación -Certificado de no tener impedimento para ejercer cargo público

1) Procedimiento descriptivo (Subproceso contratación)

1. El departamento de Talento Humano solicita al alcalde autorice a al Departamento Financiero la vinculación al distributivo de sueldos y emisión de certificación presupuestaria.
2. El memorando de aprobación al Departamento Financiero.
3. Una vez que se obtenga la disponibilidad presupuestaria emitida por la Dirección Nacional Financiera, la UATH será la responsable de notificar a la persona su fecha de ingreso y los documentos que deberá presentar para la vinculación, luego comunica a la máxima autoridad para elaborar el contrato.
4. La máxima autoridad aprueba la elaboración del contrato.
5. Requerimiento de los requisitos al candidato idóneo los documentos para el perfil del puesto.
6. Revisar la documentación presentada por el candidato idóneo, si posee impedimento para ejercer cargo público no puede ser contratado.

7. Elaborar y firmar el contrato.

- La normativa legal, leyes, reglamentos y demás documentación relacionada con los procesos de Contratación de Personal Administrativo; la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público, y la Norma técnica del Subsistema de Selección de Personal, con la finalidad de validar la legalidad de los procesos y las actividades que se ejecutan en el mismo.

Contratación de Personal

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	INICIO Solicitar la autorización de vinculación al distributivo de sueldos y la emisión de Certificación Presupuestaria (Memorando de Aprobación)	Departamento de Talento Humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
2	Receptar y autorizar la vinculación al distributivo de sueldos y la emisión de Certificación Presupuestaria (Memorando de Aprobación)	Alcalde	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si

3	Recepción de memorando de aprobación y emitir certificado presupuestario.	Departamento Financiero	Lo realizan en físico	1 semana	Semestral	Si
4	Receptar Certificado Presupuestario •Solicitar autorización para elaborar el contrato	Departamento de Talento Humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
5	Autorizar la elaboración del contrato	Alcalde	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
6	Receptar autorización de elaborar el contrato, receptor requisitos del candidato idóneo a contratar • Si cumple con los requisitos, se procede al paso 7 • No cumple con los requisitos, se procede a iniciar de nuevo el proceso • Revisar si posee impedimento para ejercer cargo público no puede ingresar	Departamento de Talento Humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si

	• Revisar no posee impedimento para ejercer cargo público puede ingresar					
7	Elaborar y firmar el contrato	Departamento de talento humano	Quipux Correo institucional	3 días	Semestral	Si
8	Firmar el contrato	Candidato Idóneo	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
9	Receptar contrato firmado por el candidato idóneo a contratar	Departamento de Talento Humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
10	Firmar y legalizar el contrato	Alcalde	Lo realizan en físico	2 días	Semestral	Si
11	Entregar documentos a Departamento Financiero para pagos posteriores	Departamento de Talento Humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si

m) Salidas verificables (subproceso Contratación)

N°.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Contratación	Departamento de Talento Humano	Candidato Idóneo	contrato

n) Entradas verificables (Subproceso inducción)

N°.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Comunica el ingreso del nuevo personal Indica las normas de comportamiento	Departamento de talento humano	Candidato Idóneo	N/D

o) Procedimiento descriptivo (Subproceso inducción)

1. El director del departamento de Talento Humano comunica el ingreso del nuevo personal indicándole las normas de comportamiento.
2. El departamento de Talento Humano solicita al Departamento de Sistemas Informáticos brindar la información acerca de los procesos que tienen que ver con informar la creación del correo institucional al nuevo personal y entrega de claves y demás procesos tecnológicos.
3. El departamento de Talento Humano solicita a la Dirección Administrativa la asignación de los equipos de oficina para el funcionario.
4. El departamento de Talento Humano, presenta al nuevo funcionario, ante el responsable de la Departamento requirente a su puesto de trabajo, para que este le proporciona información sobre las funciones del puesto.

Inducción de Personal

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No

1	INICIO Comunica el ingreso del nuevo personal Indica las Normas de Comportamiento	Departamento de Talento Humano	Correo institucional	1 día	Semestral	Si
2	Informar sobre creación del correo institucional y entrega de claves y demás procesos tecnológicos.	Departamento de Sistemas Informáticos	Quipux	5 días	Semestral	Si
3	Asignación de los equipos de oficina para el funcionario	Dirección Administrativa	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
4	Presentación del funcionario a su puesto de Trabajo y proporciona información sobre las funciones del puesto	Departamento de Talento Humano	Lo realizan en físico	1 día	Semestral	Si
5	Evaluar período de prueba	Departamento requirente	Documento en físico	3 meses	N/A	si

6	Firma del acta de inducción	Candidato idóneo	Documento en físico	1 día	semestral	si
---	-----------------------------	------------------	---------------------	-------	-----------	----

p) Salidas verificables

N°.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Firma de acta de inducción	Departamento de Talento Humano	Candidato Idóneo	N/D

q) Consideraciones

- La autoridad nominadora o su delegada/o a través de la unidad de Administración del Talento Humano o quien hiciera sus veces, serán los responsables de aplicar lo que establece la Ley Orgánica del Servicio Público, Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal y la normativa legal vigente.
- En el caso del personal administrativo, la contratación de este estará regido bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)
Personal Contratado	Expediente de personal	Por nombre y orden alfabético	Físico Folders de requisitos	Permanente	Director de talento humano

	(administrativo contratado)				
--	-----------------------------	--	--	--	--

r) Diagrama de Flujo

Modelo SIPOC

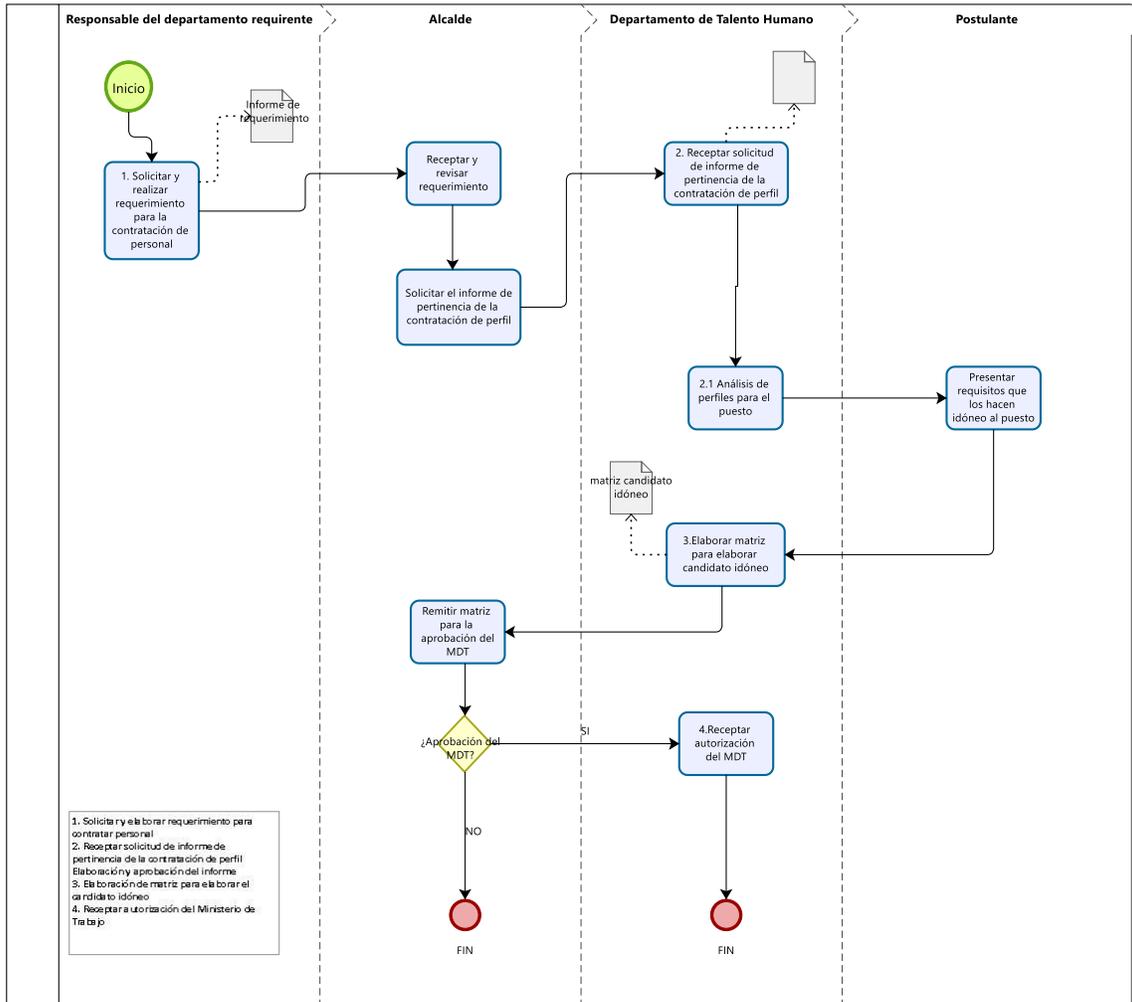
	Responsable: Director del departamento de de Talento Humano	Macroproceso: Gestión Administrativa	Fecha de Elaboración: 08/07/2024		
	Unidad Administrativa: Departamento de Talento Humano	Subprocesos: reclutamiento y selección			
	Página: 17 de 53	Status: Propuesta			
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
El proveedor de este proceso es: Director del departamento de talento humano	Las entradas son las siguientes: 1.1 Informe de requerimiento 2.1 Informe de pertinencia de la contratación del perfil 2.2 Matriz con el candidato idóneo 3.1 Requisitos del perfil del puesto 4.1 Autorización del MDT	Las actividades a realizar son: 1. Requerimiento de la contratación del perfil 3. Análisis de perfiles para el puesto 4. Autorización	La salida es la siguiente: 3.1 Matriz	El cliente es el siguiente: Candidato Idóneo / a ser contratado	

		5. Recepción de la autorización		
--	--	---------------------------------	--	--

Flujograma: Reclutamiento y Selección de Personal

	Responsable: director del departamento de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de Elaboración: 08 de julio de 2024
	Dirección Administrativa: Departamento de Talento Humano	Subprocesos: reclutamiento y selección	Inicio: Requerimiento de personal
	Página: 18 de 53	Status: Propuesta	Fin: Selección de personal

	Responsable: Director de Talento Humano	Macroproceso: Gestión Administrativa	Fecha de Elaboración: 08-07-2024
	Órgano Administrativo: Departamento de Talento Humano	Subproceso: reclutamiento y selección	Inicio: Requerimiento de personal
	Página: 18	Status: Propuesta	Fin: Selección de personal



Nota. Elaboración propia

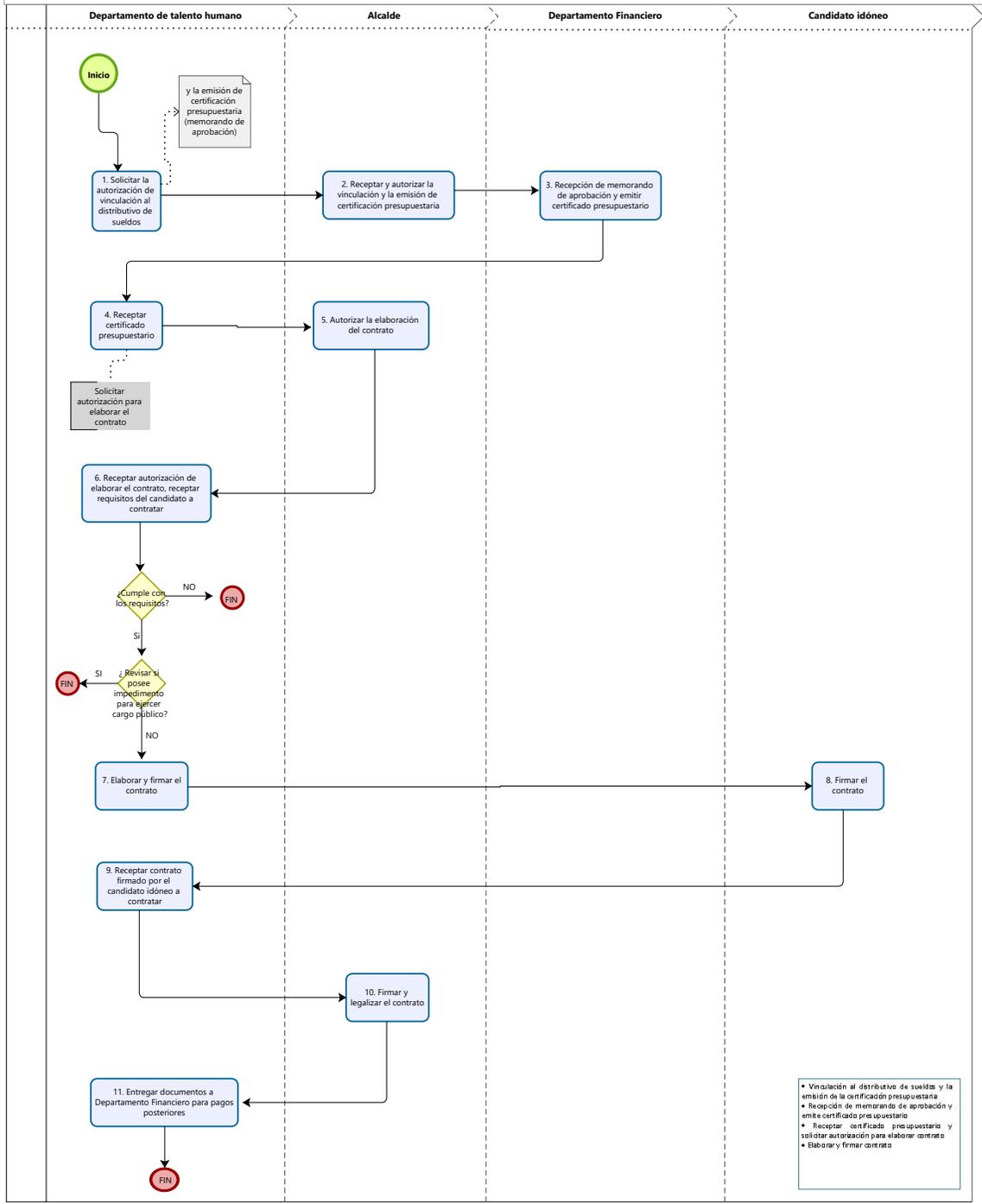
	Responsable: Director del departamento de de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de Elaboración: 08 de julio de 2024	
	Dirección Administrativa: Departamento de Talento Humano	Subproceso contratación		
	Página: 20 de 53	Status: Propuesta		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
El proveedor de este proceso es: Director del departamento de talento humano	Las entradas son las siguientes: 1.1 Solicitud de vinculación al distributivo de sueldos 1.2 Solicitud de certificación presupuestaria 1.3 Memorando de aprobación 2.1 Certificación presupuestaria 3.1 Solicitud de elaboración del contrato	Las actividades a realizar son: 1. Vinculación al distributivo de sueldos y la emisión de la certificación presupuestaria 2. Autorización 3. Presupuesto 4. Elaboración de documentos 5. Revisión 6. Contratación	La salida es la siguiente: 6.1 Contrato	El cliente es el siguiente: Candidato Idóneo / a ser contratado

Flujograma: Contratación de personal

	Responsable: Director del departamento de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de Elaboración: 08 de julio de 2024
	Dirección Administrativa: Departamento de Talento Humano	Subproceso: Contratación	Inicio: Selección de personal
	Página: 21 de 53	Status: Propuesta	Fin: Contrato



Responsable: Departamento de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de elaboración: 08 de julio de 2024
Órgano Administrativo: Departamento de Talento Humano	subproceso de contratación	Inicio: Solicitar la autorización de vinculación al distributivo de sueldos
Página: 21 de 40	Status: Propuesta	Fin: Entregar documentos a Departamento Financiero para pagos posteriores



Nota. Elaboración propia

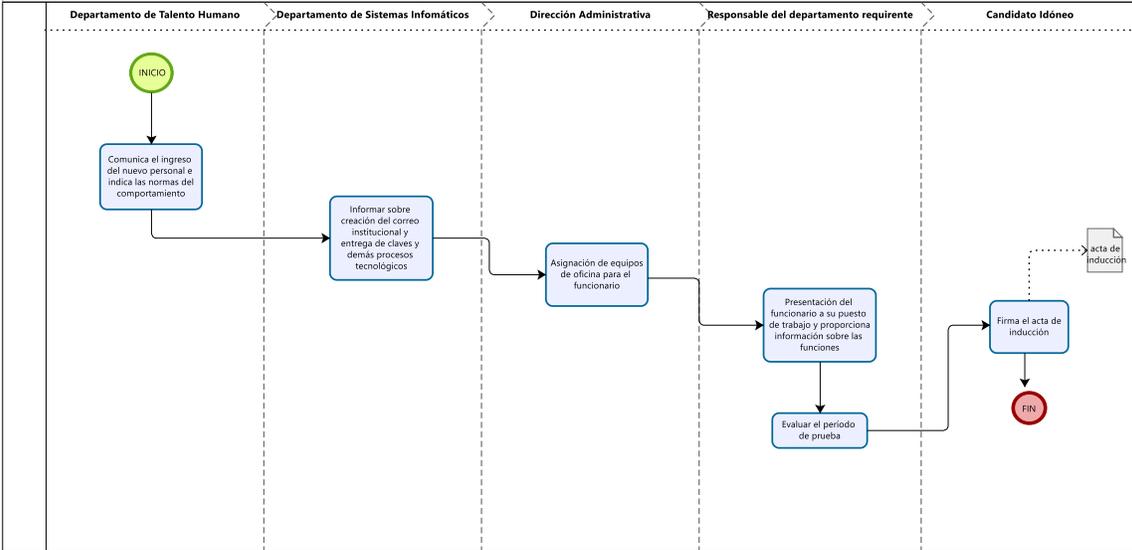


	Responsable: Director del departamento de de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de Elaboración: 08 de julio de 2024	
	Dirección Administrativa: Departamento de Talento Humano	Subproceso: inducción		
	Página: 23 de 53	Status: Propuesta		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
El proveedor de este proceso es: Director del departamento de talento humano	Las entradas son las siguientes: 1.1 Comunica el ingreso del nuevo personal e indica las normas de comportamiento	Las actividades a realizar son: 1. Comunica el ingreso del nuevo personal e indica las normas de comportamiento 2. Informar sobre Creación del correo institucional y entrega de claves y demás procesos tecnológicos 3. Asignación de los equipos	La salida es la siguiente: 5. Firma de Acta de Inducción	El cliente es el siguiente: Candidato Idóneo / a ser contratado

		<p>de oficina para el funcionario</p> <p>4. Presentación del funcionario a su puesto de trabajo y proporciona información sobre las funciones del puesto</p> <p>5. Firma de Acta de Inducción</p>		
--	--	---	--	--

	Responsable: Director del departamento de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de Elaboración: 08 de julio de 2024
	Unidad Administrativa: Departamento de Talento Humano	Subproceso: inducción	Inicio: Contrato
	Página: 24 de 53	Status: Propuesta	Fin: Inducción de personal

	Responsable: Departamento de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativa	Fecha de elaboración: 08 de julio de 2024
	Organo Administrativo: Departamento de Talento Humano	Subproceso: inducción	Inicio: Comunica el ingreso de nuevo personal y normas
	Página: 24 de 40	Status: Propuesta	Fin: Firma de acta de inducción.

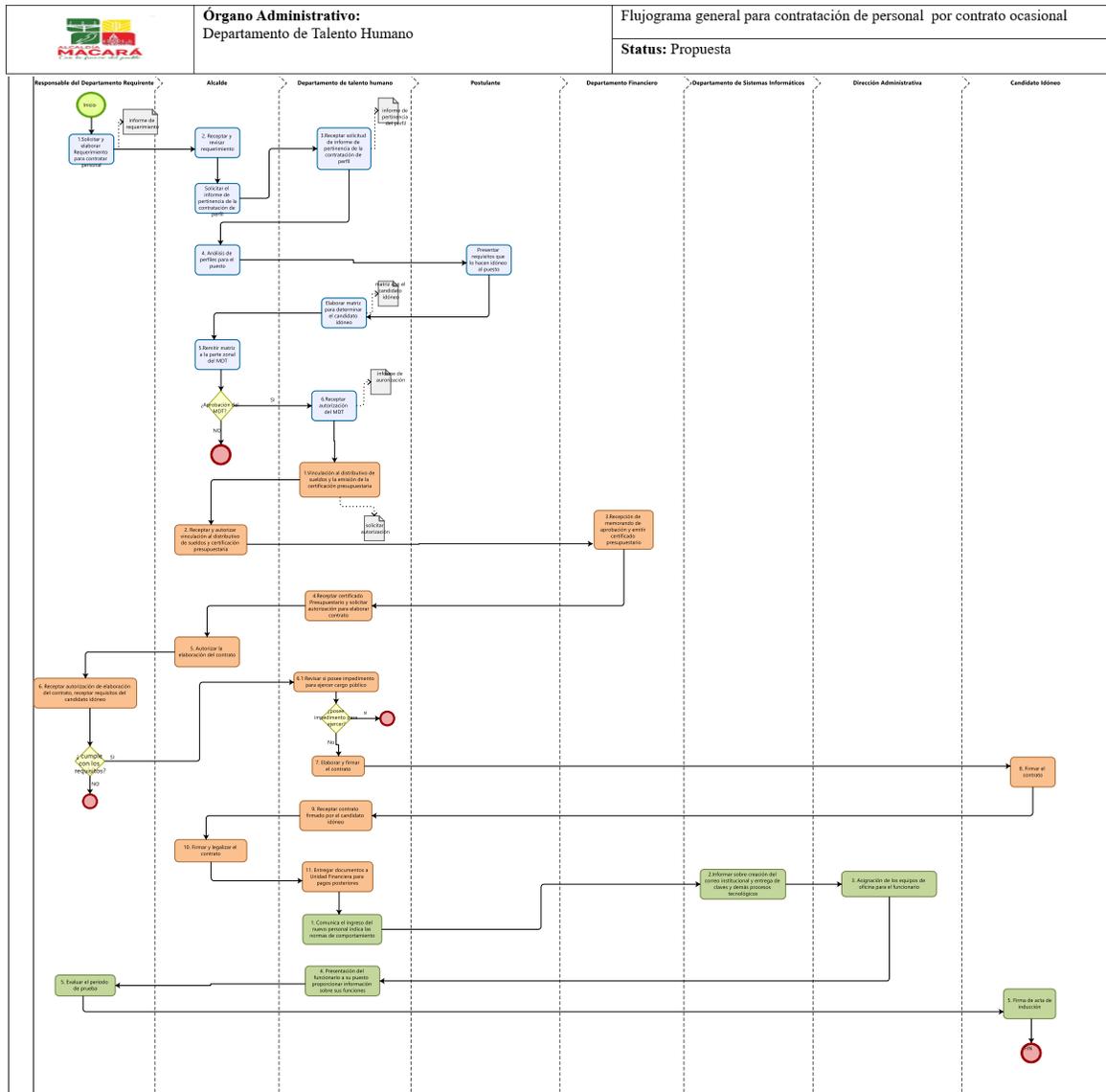


Nota. Elaboración propia

s) Registros de información del proceso

Registro	Descripción	Orden	Digital /Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Personal Contratado	Expediente de personal (administrativo contratado)	Por fecha de presentación	Físico Folders de requisitos	Permanente	Auxiliar de Talento Humano

Flujograma general para contratación de personal por contrato ocasional



Nota: Elaboración propia



t) Indicadores

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	La tasa de éxito en contrataciones es un indicador que mide el porcentaje de procesos de contratación que culminan en una vinculación exitosa de candidatos. Este indicador permite evaluar la efectividad del proceso de selección y contratación de personal, proporcionando una visión clara de cuántas de las contrataciones iniciadas terminan satisfactoriamente con la incorporación de nuevos empleados
Forma de cálculo	$\text{Número de contrataciones exitosas} / \text{Número total de procesos de contratación} * 100$
Período de medición:	Anual (Año calendario)

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permitirá conocer el número total de contratos elaborados en relación a los contratos solicitados según sea el requerimiento de las unidades administrativas. El resultado será en porcentaje para una mayor comprensión
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de contratos elaborados}}{\text{Número de contratos solicitados}} * (100)$
Período de medición:	Anual (Año calendario)

h) Responsables

Contratación de Personal por concurso de méritos y oposición

No.	ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	Descripción
1	Alcalde o delegado del alcalde	Autoridad Nominadora para nombrar a postulante
2	Administrador de concurso	Vela por el fiel procedimiento del concurso
3	Director de Talento Humano	Maneja la plataforma e induce la primera fase: convocatoria
4	Tribunal de méritos y oposición	Participan en la calificación de méritos, entrevistas y evaluaciones técnicas
5	Tribunal de apelaciones	Atiende los reclamos sobre el concurso

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

Entradas verificables

No	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
Fase 1 Planificación del concurso				
1	Planificación de talento humano	Alcalde	Documento en físico	N/A
2	Información previa para el concurso	Director de Talento Humano	Documentación en digital	Formatos proporcionados por el MDT
Fase 2 Convocatoria				

1	Registrar la planificación del concurso en la plataforma	Administrador de concurso	Registro en la plataforma del MDT	N/A
Fase 3 Mérito				
1	Postulaciones con el registro de las hojas de vida	Director de Talento Humano	Documentos en digital	N/A
Fase 4 Oposición				
1	Lista de los postulantes que superaron la verificación del mérito	Director de Talento Humano	Documento en digital	N/A
Fase 5 Declaratoria del ganador del concurso				
1	Entrega de los documentos que sustentan la hoja de vida, de los 3 que tienen mejores puntajes por cada puesto sujeto a concurso	Director de Talento Humano	Documentos en digital	N/A
Fase 6 Banco de elegibles				
1	Necesidad de personal	Director de Talento Humano	Documento en digital	N/A
2	En el caso de la desvinculación del ganador	Director de Talento Humano	Documento en digital	N/A

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
Fase 1 planificación del concurso						
1	INICIO Designación del Administrador del concurso	Alcalde (Máxima Autoridad)	Plataforma Tecnológica del MDT	45 min	Semestral	si
2	Solicitud de capacitación y su desarrollo en la plataforma tecnológica	Departamento de talento humano	Plataforma Tecnológica del MDT	3 días	Semestral	si
3	Solicitud de creación de claves de acceso a la plataforma tecnológica *se adjunta requisitos del director de UATH y del administrador: -Certificado de aprobación de la capacitación-completar el documento de excel "formulario establecido" -Acción de personal o contrato ocasional -Designación del administrador de concurso en el formato establecido	Departamento de talento humano	Correo electrónico	45min	Semestral	si
4	Creación de claves de acceso a la plataforma	MDT	Plataforma Tecnológica del MDT	3 h	Semestral	si
5	Subir la información correspondiente a la plataforma del MDT: * Manual de puesto institucional actualizado	Departamento de talento humano	Plataforma Tecnológica del MDT	5 horas	Semestral	si

	<p>*Bases del concurso con su respectivo detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Denominación Institucional del puesto -Grado y grupo ocupacional -Remuneración mensual unificada -Instrucción formal -Experiencia -Competencias técnicas del puesto -Competencias conductuales del puesto -Partida presupuestaria -Unidad Administrativa -Lugar de trabajo <p>*Informe técnico legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Certificación de disponibilidad presupuestaria -Certificación que los puestos no esten sujetos a litigio -Certificación que se han agotado los bancos elegibles propios del puesto -Oficio de reactivación emitido por el MDT 					
6	Solicitar al administrador del concurso la verificación de la información previa	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	30 minutos	Semestral	si
7	Planificación del concurso	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	5 días	Semestral	si
8	Convocar y conformar los tribunal de mérito y oposición y de apelaciones (para conformar se requiere la presencia de 2 de sus miembros)	Administrador y Departamento de talento humano	N/A	2 horas	Semestral	si
9	Elaborar el acta de homologación de criterios	Administrador de concurso	N/A	3horas	Semestral	si

10	Elaborar el cronograma de actividades del concurso	Administrador de concurso	Plataforma tecnológica del MDT	4 horas	Semestral	si
11	Solicitar la preparación de la batería de pruebas psicométricas y de conocimientos técnicos	Administrador de concurso	N/A	40min	Semestral	si
12	Elaborar y solicitar la aprobación del banco de preguntas de conocimientos técnicos	Responsable del departamento requirente	N/A	1 día	Semestral	si
13	Revisar y aprobar el banco de preguntas	Departamento de talento humano	N/A	3 horas	Semestral	si
14	Definir infraestructura y logística para pruebas y entrevistas	Administrador de concurso	N/A	1 hora	Semestral	si
Fase 2 convocatoria						
15	Realiza la difusión de la convocatoria en las fechas señaladas durante la planificación	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	2 horas	Semestral	si
16	Postulaciones al concurso de méritos y oposición	Ciudadanía	Plataforma tecnológica del MDT	3 días	Semestral	si
Fase 3 mérito						
17	Ejecutar la verificación del merito Para evaluar el mérito se toma en cuenta los siguientes criterios: - Para verificación de la experiencia , se toma en cuenta pasantías o prácticas profesionales - Información ingresada por el postulante en la plataforma tecnológica será la única a evaluar - Revisar la información registrada en la	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	5 días	Semestral	si

	<p>plataforma, en comparación con el perfil del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el mismo criterio para todos los postulantes en lo que se refiere a la evaluación de la instrucción formal y experiencia - Los puntajes se aplicarán conforme el acta de homologación de criterios <ul style="list-style-type: none"> • Si el postulante incumple alguno quedará descalificado 					
18	Generar el reporte de verificación del mérito y solicitar su aprobación al tribunal de méritos y oposición	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	60 minutos	Semestral	si
19	Notificar a los postulantes la verificación del mérito *si el postulante esta de acuerdo se pasa a la actividad 24 caso contrario se sigue a la actividad numero 20	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	5 minutos	Semestral	si
20	*Apelación a la verificación del merito	Postulantes	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
21	Resolver las apelaciones e informar a talento humano el resultado de la apelacion	Tribunal de apelaciones	N/A	1 día	Semestral	si
22	Notificar a los postulantes la decisión del tribunal de apelaciones	Departamento de talento humano	Plataforma MDT	1 día	Semestral	si
23	Publicar los nombres de los postulantes que superaron la verificación del merito	Departamento de talento humano	Plataforma MDT	1 día	Semestral	si

24	Publicar lugar fecha y hora para la prueba psicométrica	Administrador del concurso	Plataforma MDT	1 día	Semestral	si
Fase 4 oposición						
25	Aplicación de la prueba psicométrica de acuerdo a la planificación *Para los postulantes que superaron la fase del mérito *La prueba consta de 3test(personalidad, inteligencia y competencias) *esta prueba tendrá una valoración de 100 puntos con 2 decimales	Administrador del concurso	Sistemas de pruebas psicométricas	4 días	Semestral	si
26	Publicar el listado de los postulantes que alcanzaron como mínimo 80 puntos en la prueba psicométrica	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
27	Publicar lugar, fecha y hora para el desarrollo de la prueba de conocimientos técnicos	Administrador del concurso	Plataforma Tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
28	Aplicación de la prueba de conocimientos técnicos en concordancia a la planificación *Se aplicará a los postulantes que pasaron la prueba psicométrica *Se evaluarán al menos 50 preguntas del banco de preguntas	Administrador del concurso	Sistema de pruebas de conocimientos técnicos	4 días	Semestral	si
29	Registro de calificaciones de la prueba de conocimientos técnicos y solicitar su aprobación al Tribunal de Méritos y Oposición posteriormente serán publicadas *Si los postulantes no están de acuerdo se continua a la	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si

	actividad 30, caso contrario se pasa a la actividad 34					
30	*Apelación a la prueba de conocimientos técnicos	Postulantes que no estuvieran de acuerdo con el puntaje.	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
31	*Entrega del reporte de apelaciones al Tribunal de Apelaciones	Administrador del concurso	No aplica	1 día	Semestral	si
32	*Resolución de las apelaciones e informar al administrador del resultado de la apelación	Tribunal de Apelaciones	N/A	2 días	Semestral	si
33	*Notificar a los postulantes la decisión del Tribunal de Apelaciones	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	10 minutos	Semestral	si
34	Publicar los nombres de los tres postulantes con las mejores calificaciones, conjuntamente con el lugar, fecha y hora de la entrevista	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	15 minutos	Semestral	si
35	Aplicar las entrevistas de acuerdo a la planificación *Se llevará a cabo de forma presencial *Estará presente el tribunal de méritos y oposición y el director del departamento requirente y el director de talento humano * Si no se presenta a la entrevista el postulante queda descalificado	Tribunal de méritos y oposición	No aplica	1 día	Semestral	si
36	Registro de las calificaciones obtenidas por los postulantes en la entrevista	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	2 horas	Semestral	si
37	Generar el reporte de puntaje tentativo final *Las calificaciones de las diferentes pruebas y entrevistas, será sobre 100 puntos con dos decimales	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	2 horas	Semestral	si

	- Puntaje Prueba psicométricas= 40 -Prueba de conocimientos técnicos= 50 -Entrevistas= 10																	
38	Sumatoria de los puntajes de acciones afirmativas <table border="1" data-bbox="277 533 646 1167"> <thead> <tr> <th>Acción afirmativa</th> <th>Puntos adicionales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Persona que reside o residio fuera del país al menos 2 años</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Autodefinición étnica</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Héroes y Heróinas</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Excombatiente</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Residente en vacante fronteriza</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Acción afirmativa	Puntos adicionales	Persona que reside o residio fuera del país al menos 2 años	2	Autodefinición étnica	2	Héroes y Heróinas	10	Excombatiente	5	Residente en vacante fronteriza	2	Plataforma tecnológica del MDT	Plataforma tecnológica del MDT	10 minutos	Semestral	si
Acción afirmativa	Puntos adicionales																	
Persona que reside o residio fuera del país al menos 2 años	2																	
Autodefinición étnica	2																	
Héroes y Heróinas	10																	
Excombatiente	5																	
Residente en vacante fronteriza	2																	
39	Registro del puntaje final <ul style="list-style-type: none"> Si existe un empate se tomará en cuenta la calificación que obtuvieron en las entrevistas en orden descendente 	Administrador del concurso	Plataforma tecnológica del MDT	60 minutos	Semestral	si												
40	Solicitar a los mejores puntuados la información para el sustento de la hoja de vida	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	60 minutos	Semestral	si												
41	Entregar la documentación para el sustento de la hoja de vida	Postulantes	Correo electrónico	60 minutos	Semestral	si												

42	Revisar y validar la información presentada *Si cumple pasa a la actividad 44 , si no cumple pasa a la 43	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
43	Si la documentación presentada no cumple con lo que indica en la hoja de vida, se descalifica y el proceso finalizaría para ese postulante	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	2 días	Semestral	si
44	Notificar al tribunal de mérito y oposición para que elabore el acta de puntaje final y declare ganador	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	15min	Semestral	si
Fase 5 declaratoria del ganador del concurso						
45	Elaborar el acta de declaratoria del ganador	Tribunal de méritos y oposición	No aplica	1 día	Semestral	si
46	Registrar el acta de declaratoria del ganador y solicitar al ganador la información del art 3 del reglamento de la LOSEP	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	60 minutos	Semestral	si
47	El ganador debe presentar la información del art 3 del reglamento de la LOSEP	Postulante/ganador	No aplica	3 días	Semestral	si
48	Elaborar informe técnico del concurso	Departamento de talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	3 días	Semestral	si
49	Suscribir el nombramiento provisional de prueba	Alcalde (Máxima autoridad)	Plataforma tecnológica del MDT	3 días	Semestral	si
50	Posesionarse del puesto, *si el ganador no acepta o no se presenta a partir de 3 días del nombramiento, el tribunal al segundo mejor puntuado como ganador	Postulante o ganador	No aplica	15 días	Semestral	si

51	Llevar a cabo el subproceso de inducción	Responsable del departamento requirente	N/A	15 días	Semestral	si
Fase 6 Banco de elegibles						
52	Evaluar el período de prueba ,durante 3 meses, se evalua lo siguiente: -cumplimiento de metas individuales 40% -Niveles de eficiencia del desempeño 60% Si pasa el período de prueba se continua a la actividad 53, caso contrario pasar a la 54	Responsable del departamento requirente- UATH	N/A	6 meses	Semestral	si
53	Emitir nombramiento permanente si el ganador paso el período de prueba	Departamento de talento humano	N/A	1 día	Semestral	si
54	Descalificar al ganador, si no pasa el período de prueba con un puntaje requerido de 80% al 89,99%	Departamento de Talento humano	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
55	Habilitar el banco de elegibles *si existe, el administrador los activa y procede a retonar el procedimiento a la actividad 46	Administrador de concurso	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si
56	Si no existe banco de elegibles, se declara desierto por causales en el art 41 de la Norma técnica del subsistema de selección de personal 180 y se vuelve a iniciar el subproceso desde la convocatoria y se procede a modificar el cronograma.	Tribunal de méritos y oposición	Plataforma tecnológica del MDT	1 día	Semestral	si

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

q) Salidas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
Fase 1 planificación del concurso				
1	Acta de designación de administrador de concurso	Alcalde	Departamento de Talento Humano	Formato establecido por el MDT
2	Informe técnico legal	Director de Talento Humano	Administrador de concurso	N/D
3	Acta de conformación del tribunal de méritos y oposición	Administrador de concurso	Todo el personal que intervenga en el proceso	Formato establecido por el MDT
4	Acta de conformación del Tribunal de apelaciones	Administrador de concurso	Todo el personal que intervenga en el proceso	Formato establecido por el MDT
5	Bases del concurso	Departamento de Talento Humano	Administrador del concurso	Formato establecido por el MDT
6	Banco de preguntas de conocimientos técnicos	Departamento requirente	Departamento de Talento Humano	N/A
7	Batería de prueba psicométrica	Administrador de concurso	Administrador de concurso	N/A

8	Acta de homologación de criterios	Administrador de concurso y Departamento de Talento Humano	Administrador de concurso	N/D
9	Cronograma de Actividades	Administrador de concurso	Todos los que intervienen en el proceso	N/D
10	Registro de planificación	Administrador de concurso	Todos los que intervienen en el proceso	Formato establecido en el MDT
Fase 2 convocatoria				
1	Convocatoria	Administrador de concurso	Postulantes	Formato del MDT
Fase 3 mérito				
1	Reporte de verificación del mérito	Tribunal de méritos y oposición	Postulantes	Formato establecido en el MDT
2	Reporte de apelaciones	Departamento de talento humano	Tribunal de apelaciones	Formato establecido en el MDT
3	Reporte resultado de apelaciones a la verificación del mérito	Departamento de talento humano	Administrador de concurso	Formato establecido en el MDT
4	Reporte resultado del procedimiento del mérito	Departamento de talento humano	Postulante	Formato establecido en el MDT
Fase 4 oposición				

1	Reporte calificación de pruebas psicométricas	Administrador de concurso	Postulantes	Formato establecido en el MDT
2	Reporte de calificación de pruebas psicométricas	Departamento de talento humano	Administrador de concurso	Formato establecido en el MDT
3	Lista de los que van a rendir la prueba de conocimiento técnico	Administrador de concurso	Postulantes	Formato establecido en el MDT
4	Reporte de calificación de pruebas de conocimientos técnico aprobado	Tribunal de mérito y oposición	Postulantes	Formato establecido en el MDT
5	Reporte de apelaciones de la prueba de conocimientos	Administrador de concurso	Tribunal de apelaciones	Formato establecido en el MDT
6	Reporte resultado de apelaciones a las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos	Tribunal de apelaciones	Postulantes	Formato establecido en el MDT
7	Reporte de resultado de las pruebas psicométricas y de conocimientos técnicos	Administrador de concurso	Postulantes	Formato establecido en el MDT
8	Formulario para la orientación de la entrevista	Administrador de concurso	Tribunal de méritos y oposición	Formato establecido en el MDT
9	Reporte puntaje tentativo final	Administrador de concurso	Administrador de concurso	Formato establecido en el MDT
10	Reporte puntaje final	Administrador de concurso	Postulantes	Formato establecido en el MDT

11	Hoja de vida validada	Departamento de talento humano	Departamento de talento humano	Formato establecido en el MDT
12	Acta de declaratoria de desierto	Tribunal de méritos y oposición	Departamento de talento humano	Formato establecido en el MDT
Fase 5 declaratoria del ganador				
1	Acta de declaratoria de ganador	Tribunal de méritos y oposición	Departamento de talento humano	Formato establecido en el MDT
2	Informe técnico del concurso	Departamento de talento humano	Máxima autoridad (Alcalde)	N/A
3	Acción de personal de nombramiento provisional	Máxima autoridad	Postulante ganador	Formato del MDT
Fase 6 Banco de elegibles				
1	Informe de activación o ausencia del banco de elegibles	Administrador de concurso	Postulante	N/A

Siglas	
N/A	No aplica
MDT	Ministerio de Trabajo
UATH	Unidad Administrativa de Talento Humano
N/D	No definido
Glosario de términos	

Acta de Homologación de Criterios : Es un documento que sirve para unificar los criterios usados al verificar si los postulantes cumplen con los requisitos de los puestos en el concurso como experiencia y formación académica. Incluye la información que los candidatos registran en la plataforma "Encuentra Empleo" en el apartado de hoja de vida y demás documentos que se deben presentar.

Banco de elegibles: Es la lista de postulantes en un concurso de méritos y oposición que han aprobado la etapa de evaluación de méritos y las pruebas técnicas y psicométricas.

Concurso desierto : Es un concurso de méritos y oposición que, al identificarse una causa establecida en la Norma Técnica y tras la declaratoria del tribunal correspondiente, se da por terminado sin que haya un ganador. Esto permite a la institución realizar una nueva convocatoria.

Entrada : son los insumos que entran en el proceso, se transforman mientras se trabaja en ellos, para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

Mérito: Es el proceso donde una persona que ganó un concurso entra a trabajar en una institución pública. Durante los primeros 3 meses, está a prueba antes de recibir un puesto fijo

Oposición: Es el proceso de evaluar de forma clara y precisa las habilidades y conocimientos de los postulantes, utilizando pruebas psicológicas, técnicas y entrevistas.

Nombramiento provisional: Es el acto administrativo que establece el vínculo laboral entre una institución pública y la persona que ganó un concurso de méritos y oposición. Este proceso dura 3 meses antes de que se le otorgue un nombramiento permanente, y si se trata de un ascenso, el período es de 6 meses.

6. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)
Personal Contratado	Expediente de personal (administrativo contratado)	Por nombre y orden alfabético	Físico Folders de requisitos	Permanente	Director de talento humano

t) Registros de información del proceso

Indicadores

Registro	Descripción	Orden	Digital /Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Personal Contratado	Expediente de personal (administrativo o contratado)	Por fecha de presentación	Físico Folders de requisitos	Permanente	Auxiliar de Talento Humano

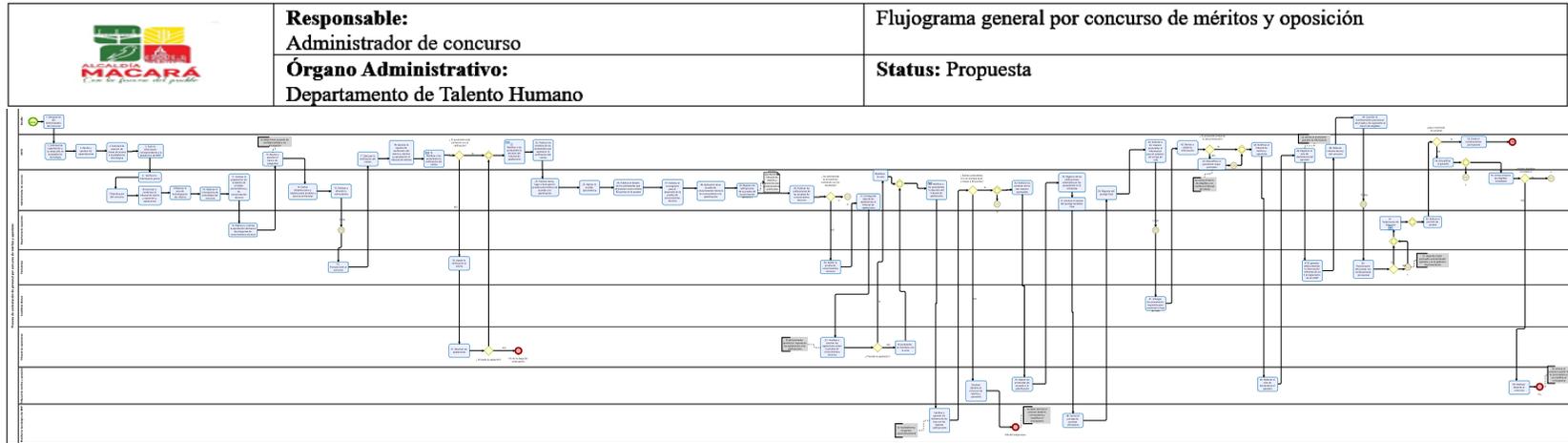
Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	La tasa de éxito en contrataciones es un indicador que mide el porcentaje de procesos de contratación que culminan en una vinculación exitosa de candidatos. Este indicador permite evaluar la efectividad del proceso de selección y contratación de personal, proporcionando una visión clara de cuántas de las contrataciones iniciadas terminan satisfactoriamente con la incorporación de nuevos empleados
Forma de cálculo	Número de contrataciones exitosas / Número total de procesos de contratación *100
Período de medición:	Anual (Año calendario)

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permitirá conocer el número total de contratos elaborados en relación a los contratos solicitados según sea el requerimiento de las unidades administrativas. El resultado será en porcentaje para una mayor comprensión
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de contratos elaborados}}{\text{Número de contratos solicitados}} * (100)$
Período de medición:	Anual (Año calendario)

q) Estadísticas

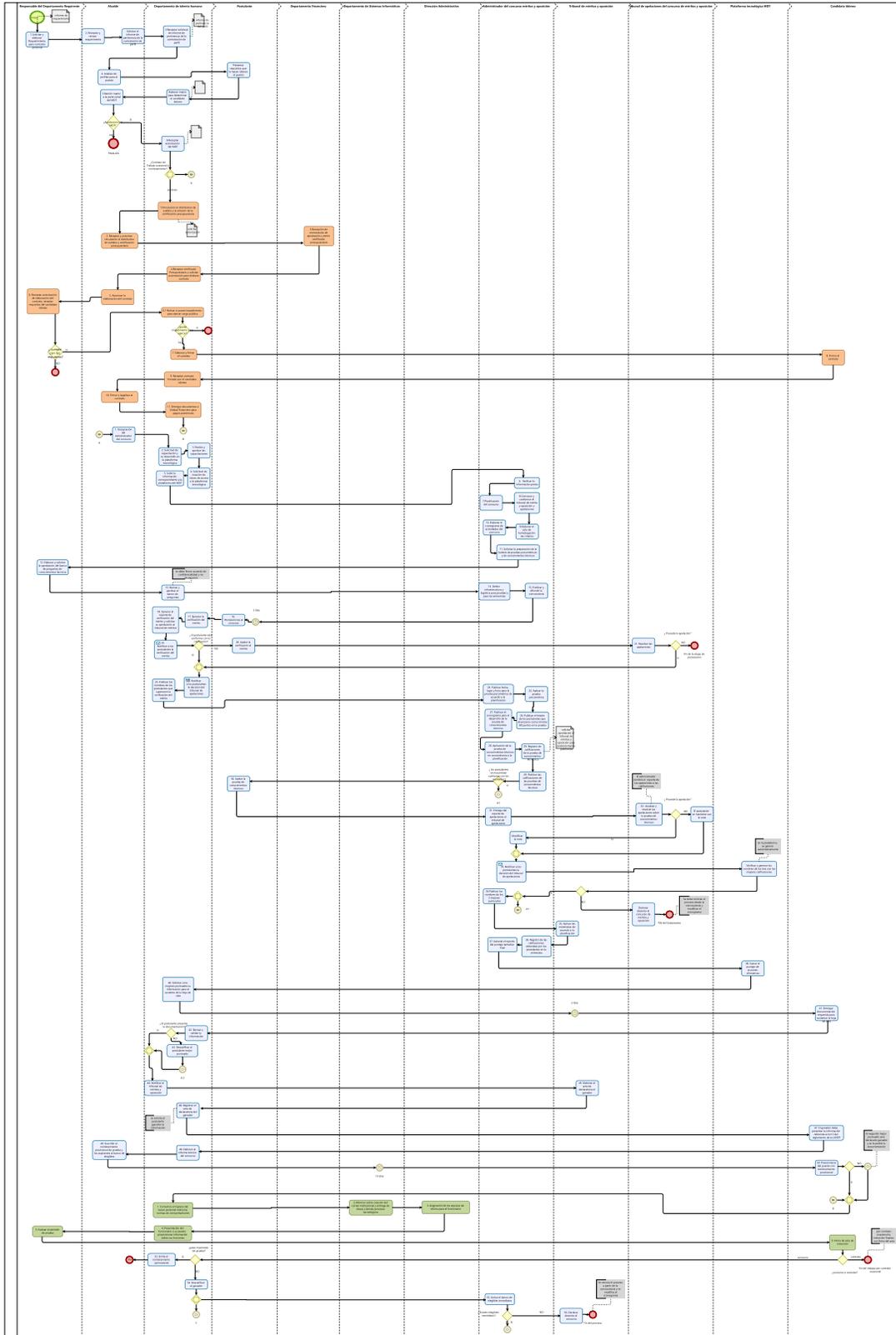
En la actualidad el Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del cantón Macará cuenta con un sistema para llevar las estadísticas el mismo que se lo maneja, de acuerdo al número que se asigna a cada uno de los contratos al final desde su elaboración y cuando se registra, por ejemplo: Contrato 1 posterior a eso se contabiliza cuantos contratos se tiene. De la misma manera, en la entidad con respecto a los concursos tuvieron eso en el año 2013, lanzaron alrededor de 16 puestos pero la metodología, el proceso era totalmente diferente, no era sistematico, era manual, de acuerdo a las estipulaciones de ese tiempo, se lo hacia manual de acuerdo a la LOSEP; tuvieron la selección de 16 puestos.

Flujograma general por concurso de mérito y oposición



Nota. Elaboración propia

Flujograma macro para contratación de personal, subprocesos: reclutamiento, selección, inducción



Nota: Elaboración propia

r) Anexos

Formato para solicitud de capacitación

 MINISTERIO DEL TRABAJO SUBSECRETARÍA DE MERITOCRACIA N FORMATO SOLICITUD DE CAPACITACIÓN NORMA E-LEARNING							
No	RUC	FUNCIÓN	INSTITUCIÓN	SOLICITANTE	CÉDULA	APELLIDOS	NOMBRES
			Usuario: Por favor registrar el nombre de la institución como consta en el módulo de Selección de Personal, en el caso de encontrarse registrado en la plataforma.	Un- Por nom de			
REGISTRAR LA INFORMACIÓN COMPLETA, EN MAYÚSCULAS Y SIN FALTAS DE ORTOGRAFÍA							

Formato para creación o desactivación de claves

 LARIO DE CREACIÓN Y/O DESACTIVACIÓN DE CLAVES DE ACCESO A LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES QUE PERTENECEN A LA FUNCIÓN EJECUTIVA																		
INFORMACIÓN INSTITUCIÓN			RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO				INFORMACIÓN DE SERVIDORES A QUIENES SE CREA O DESACTIVA LAS CLAVES											
RUC	RAZÓN SOCIAL	PROVINCIA	CUIDAD	NOMBRES Y APELLIDOS	RED ELECTRÓNICA	TELÉFONO	EXTENSIÓN	NOMBRES	APELLIDOS	GÉNERO DE IDENTIDAD	CORREO INSTITUCIONAL	TELÉFONO	EXTENSIÓN	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	FUNCIÓN	ROL	CREACIÓN/DESACTIVACIÓN	OBSERVACIONES
																RESPONSABLE UATH BB		
LA DENOMINACIÓN DEBE ESTAR ESCRITA TAL COMO CONSTA EN RUC REGISTRADO EN EL SPS																		
TODOS LOS CAMPOS DEBEN SER REGISTRADOS CON MAYÚSCULAS																		

Anexo certificación de disponibilidad presupuestaria

(LOGO INSTITUCIÓN)

CERTIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA Nro. XXXX

Fecha: día, mes y año

La Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal señala lo siguiente en el art. 12 numeral 3: *"Informe Técnico Legal referente a los puestos a convocarse con los siguientes documentos habilitantes adjuntos:*
3.1. *Certificación de disponibilidad presupuestaria;*
(...) Dichas certificaciones deberán ser emitidas por el área institucional o institución correspondiente".

En ese sentido, quien suscribe certifica que los siguientes puestos a convocarse cuentan con disponibilidad presupuestaria para el presente año fiscal:

CUADRO DE LOS PUESTOS A CONVOCARSE POR PARTIDA (registrar cada puesto, además de las partidas presupuestarias individuales que correspondan dentro de diferentes celdas para abajo, además de la ciudad correspondiente).

No.	Denominación del Puesto	Nro. Partida Presupuestaria individual	Ciudad

Atentamente,

(LA CERTIFICACIÓN DEBE SER SUSCRITO POR EL DIRECTOR O RESPONSABLE DEL
ÁREA FINANCIERA)
Puesto que desempeña en la institución

Anexo formato designación de Administrador de concurso

LOGO DE LA INSTITUCIÓN

DESIGNACIÓN ADMINISTRADOR DE CONCURSO/S

En la ciudad de xxxx, a los xxxx días del mes de xxxx de xxxx, de conformidad con lo previsto en el artículo 7 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, en mi calidad de (NOMBRES COMPLETOS, NRO. DE CÉDULA Y CARGO DE LA MÁXIMA AUTORIDAD); designo a usted, (NOMBRES COMPLETOS, NRO. DE CÉDULA Y CARGO), como Administrador/a de los concurso/s de méritos y oposición para cubrir la/s siguiente/s vacante/s: (CUADRO POR VACANTES)

No.	Denominación del Puesto	Nro. Partida Presupuestaria individual
1		

Como administrador/a de los referido/s concurso/s dará cumplimiento a las responsabilidades y deberes establecidos en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.

Además, en las actuaciones que vaya a efectuar en virtud de esta designación, deberá observar la referida normativa y demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables; y será responsable por cualquier falta, incumplimiento, acción u omisión en el ejercicio de esta designación.

Atentamente,

.....
(NOMBRES COMPLETOS DEL FUNCIONARIO QUE DESIGNA)

C.C.
CARGO

LOGO DE LA INSTITUCIÓN

Aceptando la designación aquí conferida, suscribo la presente.

.....
(NOMBRES COMPLETOS DEL SERVIDOR DESIGNADO)

C.C.
CARGO

Anexo formato de certificación que los puestos a concursar no están sujetos a litigio y se encuentran vacantes

(LOGO INSTITUCIÓN)

CERTIFICACIÓN DE QUE LOS PUESTOS A CONCURSAR NO ESTÁN SUJETOS A LITIGIO Y SE ENCUENTRAN LEGALMENTE VACANTES Nro. XXXX

Fecha: día, mes y año

La Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal señala lo siguiente en el art. 12 numeral 3: "Informe Técnico Legal referente a los puestos a convocarse con los siguientes documentos habilitantes adjuntos: (...)
3.2. Certificación que los puestos a concursar no estén sujetos a litigio y se encuentren legalmente vacantes sin un titular.
(...) Dichas certificaciones deberán ser emitidas por el área institucional o institución correspondiente".

En ese sentido, quien suscribe certifica que los siguientes puestos a concursar no están sujetos a litigio y se encuentran legalmente vacantes:

CUADRO DE LOS PUESTOS A CONVOCARSE POR PARTIDA (registrar cada puesto, además de las partidas presupuestarias individuales que correspondan dentro de diferentes celdas para abajo, además de la ciudad correspondiente).

No.	Denominación del Puesto	Nro. Partida Presupuestaria individual	Ciudad

Atentamente,

(LA CERTIFICACIÓN DEBE SER SUSCRITO POR EL DIRECTOR O RESPONSABLE DEL AREA JURÍDICA)

Puesto que desempeña en la institución

Nota: De manera excepcional, la entidad podrá efectuar dos certificaciones:

1. CERTIFICACIÓN DE QUE LOS PUESTOS A CONCURSAR NO ESTÁN SUJETOS A LITIGIO, que deberá ser suscrita por el DIRECTOR O

(LOGO INSTITUCIÓN)

RESPONSABLE DEL ÁREA JURÍDICA, para lo cual, deberá utilizar el presente formato, haciendo referencia en donde corresponda exclusivamente a que los puestos a concursar, no están sujetos a litigio.

2. CERTIFICACIÓN DE QUE LOS PUESTOS A CONCURSAR SE ENCUENTRAN LEGALMENTE VACANTES, que deberá ser suscrita por el DIRECTOR O RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, para lo cual, deberá utilizar el presente formato, haciendo referencia en donde corresponda exclusivamente a que los puestos a concursar se encuentran legalmente vacantes.

Anexo formato Acta de declatoria de desierto

ACTA DE DECLARATORIA DE DESIERTO NRO.XXXXXXXXXXXXXXX

CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN (NOMBRE DE LA ENTIDAD)

En la ciudad de XXXX, a los XXXX días del mes de XXXX del año XXX, de conformidad con el artículo 41 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, comparecen los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición los señores(as): (Nombre de la Autoridad Nominadora de la institución o su delegado); (Nombre del responsable de la Unidad Administrativa de Talento Humano institucional o su delegado) y, (Nombre del responsable de la Unidad Administrativa a la que pertenece el puesto o su delegado), para declarar desierto el concurso de méritos y oposición, correspondiente a la/s siguiente/s vacante/s: (CUADRO POR CSE)

No.	Denominación del Puesto	Código del puesto	Grado	Grupo	Nro.s. Partida/s Presupuestaria/s individual/es
1					

Y, considerando que, en conocimiento de la referida Norma Técnica, y de nuestra responsabilidad como miembros del Tribunal de Méritos y Oposición, DECLARAMOS DESIERTO el concurso registrado en el cuadro anterior.

Se realiza la declaratoria de desierto del concurso, bajo lo señalado en el literal (SEÑALAR EL LITERAL QUE CORRESPONDA) del art. 41 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal que señala: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

La decisión ha sido fundamentada en los siguientes hechos:

(SEÑALAR EL CONTENIDO DEL INFORME MOTIVADO QUE HAYA SIDO REMITIDO POR LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O EL ADMINISTRADOR DEL CONCURSO Y SUSTENTAR LA DECLARATORIA DE DESIERTO)

Este Tribunal dispone que la presente Acta se ponga en conocimiento del Administrador del Concurso, para que a través del Responsable de la UATH, se proceda a registrar las resoluciones adoptadas a la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo.

Declarando la veracidad del contenido de la presente acta, firman los miembros del Tribunal:

.....
(AUTORIDAD NOMINADORA DE LA INSTITUCIÓN / DELEGADO)

NOMBRES COMPLETOS

C.C.

CARGO

.....
(RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO /

DELEGADO)

NOMBRES COMPLETOS

C.C.

CARGO

.....
(RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA QUE PERTENECE EL

PUESTO / DELEGADO)

C.C.

CARGO

Anexo formato de la Acta de conformación del tribunal de méritos y oposición

ACTA DE CONFORMACIÓN DEL TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

En la ciudad de XXXX, a los XXXX días del mes de XXXX del año XXXX, de conformidad con el Art.9 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, comparecen los señores(as): (Nombre de la Autoridad Nominadora de la institución o su delegado); (Nombre del responsable de la Unidad Administrativa de Talento Humano institucional o su delegado) y, (Nombre del responsable de la Unidad Administrativa a la que pertenece el puesto o su delegado), con el fin de conformar el Tribunal de Méritos y Oposición dentro del/los concurso/s de méritos y oposición para cubrir la/s siguiente/s vacante/s: (CUADRO POR VACANTES)

No.	Denominación del Puesto	Código del puesto	Grado	Grupo	Nro. Partida Presupuestaria individual
1					
2					
3					

El Tribunal de Méritos y Oposición, tendrá las siguientes atribuciones:

- Aprobar el Acta de Homologación de Criterios;
- Conocer y aprobar sobre el reporte de la Unidad Administrativa de Talento o quien haga sus veces, respecto de la verificación del mérito de los postulantes;
- Conocer y aprobar sobre el reporte del resultado de las pruebas técnicas
- Realizar la entrevista y calificarla;
- Declarar la nulidad del concurso, si fuere el caso;
- Declarar desierto el concurso, si fuere el caso; y,
- Declarar ganador del concurso con base al informe técnico emitido por el responsable de talento humano y el Administrador del Concurso.

En caso de encontrarse inmerso en los casos de incompatibilidad previstos en el Art. 11 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal; y, en el Art. 186 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; deberá excusarse por escrito al momento en que tenga conocimiento de este particular.

Para constancia, firman los miembros del Tribunal:

.....
(AUTORIDAD NOMINADORA DE LA INSTITUCIÓN / DELEGADO)
NOMBRES COMPLETOS
C.C.
CARGO

.....
(RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO /
DELEGADO)
NOMBRES COMPLETOS
C.C.
CARGO

.....
(RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA QUE PERTENECE EL
PUESTO / DELEGADO)
C.C.
CARGO

7. Discusión

Después de llevar a cabo la investigación en las que se utilizó técnicas de recolección de información y presentación de los resultados de cada uno de los objetivos como parte del trabajo de integración curricular se establece y discute lo siguiente.

O1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de talento humano, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción del Gad Municipal de Macará, año 2024

En primer lugar, se realizó un diagnóstico situacional del departamento de talento humano del GAD Municipal del cantón Macará, dando respuesta a la pregunta planteada: ¿Cuál es la situación actual del departamento de talento humano del GAD municipal de Macará?

El diagnóstico fue de gran ayuda, ya que mediante este se pudo conocer algunos aspectos negativos que existen actualmente en el departamento, entre ellas resaltan la falta de estrategias específicas para mejorar los subprocesos, comunicación interna ineficiente, presupuesto limitado, y necesidad de capacitaciones en TICs, así como la falta de personal en el departamento donde se realizó el estudio, por lo cual, en muchos de los casos han tenido que declarar algunos procesos en desiertos, así mismo se determinó que hay duplicidad de funciones, debido a que solamente se basan en la normativa, al no existir un manual. de la misma manera mediante entrevistas al director, delegado del alcalde y actores clave, así como ficha de observación, y la realización de una matriz TOWS se pudo determinar la importancia de contar con un manual de procesos. Es así que, con lo antes señalado, se lo relaciona con los autores (Sugawara & Nikaido, 2015) los cuales indican que mediante el diagnóstico es posible integrar aspectos tales como estrategias, toma de decisiones, motivación, comunicación. Lo cual permite interrelacionar dimensiones que no se consideran de manera unificada y que necesitan ser analizadas tanto interna como externamente en la organización. Por lo tanto, este enfoque ayudará a entender de mejor manera la situación del GAD y a tomar decisiones para la mejora continua.

También, se corroboró que el departamento de talento humano se apoya en la Norma de selección de personal 180 únicamente para llevar a cabo este proceso de contratación, la cual busca garantizar que el proceso de selección sea justo y transparente ya que establece los lineamientos y directrices que deben seguir las instituciones públicas y de esta manera puedan seleccionar al

mejor candidato para cada puesto y así beneficiar a la institución y al servicio público en general. Además con la información que se logró obtener a través de las herramientas aplicadas, se hace notar la importancia de contar con un manual de procesos para la contratación de personal, subprocesos” reclutamiento, selección e inducción ya que un manual bien estructurado en el GAD no solo profesionaliza y sistematiza la contratación de personal, sino que también va a contribuir a la creación de un entorno de trabajo más eficiente, justo y transparente. Ya que fomenta la transparencia en el proceso de contratación, lo cual es crucial para la confianza pública.

Según Cueva (2019), la teoría clásica de la administración enfatiza la importancia de una estructura organizacional bien definida y una distribución clara de tareas para lograr la eficiencia. Ahora bien, relacionándola con la investigación realizada y los problemas detectados como lo es la escasez de controles internos, la teoría sugiere que tener una estructura clara en la entidad y controles internos bien establecidos son fundamentales para la eficacia, ya que la falta de los mismos es un factor para ineficiencia operativa, un mal manejo de los recursos, mala toma de decisiones y el aumento de errores, de la misma manera afecta la transparencia debilitando aun más la confianza de los ciudadanos en la gestión pública. Igualmente esto no afecta solo la productividad sino también lo que respecta a incumplimiento legales y normativos. Al fortalecer los controles internos a través de un manual de procesos, se promueve una cultura de responsabilidad y se refuerza la confianza en los procedimientos administrativos, lo que es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la entidad.

Ahora bien, entre algunos de los Principios Generales de Administración de Fayol que se relacionan con el estudio realizado se encuentra lo siguiente:

División del trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, orden, estabilidad del personal, y la iniciativa.

Dado que, la división del trabajo y la unidad de mando son principios clave para evitar la duplicidad de funciones, debido a que, durante la aplicación de los instrumentos se identificó que la institución no cuenta con una unidad o departamento de salud y seguridad ocupacional, lo cual es un aspecto negativo debido a que esto trae como consecuencias graves tanto para los empleados y para la entidad en lo que se refiere a legalidad, costos, productividad y reputación. Lo cual

conlleva a que el director tenga que realizar dichas actividades por lo que se evidencia la duplicidad de funciones. A su vez, la unidad de dirección y la subordinación de intereses individuales a los generales permiten mejorar la comunicación, así como la coordinación dentro de la organización, ya que como tal la comunicación interna era ineficiente. Ahora bien, el principio de orden hace referencia a tener una estructura y procesos bien definidos, sin embargo, la institución no cuenta con un manual de procesos ya que a través de este se establecería un orden claro y eficiente en la contratación de personal. Mientras que la iniciativa y la estabilidad del personal son muy importantes para que se pueda crear un ambiente donde cada uno de los empleados se sientan motivados para que puedan mejorar sus habilidades y adaptarse a nuevas tecnologías.

Por otra parte, en relación con la teoría de Deming, relacionando algunos de sus principios con la investigación se establece lo siguiente:

Mejoramiento permanente del producto y del servicio: al implementar un sistema de mejora continua, se pueden identificar y corregir las deficiencias en los controles internos y de esta manera reducir la duplicidad de funciones. Por otro lado, al detectar los problemas mejorando constantemente el sistema: se puede hacer utilizando el ciclo PDCA, planificando y ejecutando las estrategias para mejorar la estructura de control interno y la asignación de funciones. Por u otro lado al derribar las barreras que existen entre los departamentos: se busca mejorar la comunicación interna es esencial para garantizar una colaboración eficiente entre diferentes áreas del departamento.

Ahora bien, debido a la detección de escasez de controles internos en el diagnóstico se da la necesidad de implementar mecanismos que mitiguen riesgos. Para lo cual las normas de control interno proporcionan lineamientos para implementar controles que aseguren una correcta ejecución de los procesos y la protección de los recursos. Por tanto, integrar estas normas en el manual ayuda a llevar a cabo controles más eficientes que mejoren la gestión del talento humano, y así evitar errores, fraudes o ineficiencias, y de esta manera garantizar la calidad y legalidad en cada etapa de la contratación.

Por lo tanto, estas normas sirven de guía para asegurar que los procesos no solamente sean eficientes sino que también se alineen con los principios de control interno, lo cual es fundamental para una buena gestión pública.

Por otra parte, a través de la investigación cualitativa se identificó los cuellos de botella que presenta el GAD entre ellos escasez de controles internos, duplicidad de funciones, falta de personal, deficiencias en la comunicación interna, influencia de la política en el subproceso de selección, también con respecto al concurso de méritos y oposición el GAD a tenido que declarar desierto el proceso. Igualmente, en el presente diagnóstico se identificó que la entidad no contaba con manual de procesos para contratación de personal respectivo, de esta manera el GAD al no contar con un manual da paso, a retrasos en los procesos, falta de estandarización de las diferentes actividades, errores en las tareas así como menor eficiencia en la gestión del talento humano. Ya que únicamente se basan en lo que dice la norma 180 de selección de personal, generando un retraso al momento de su ejecución por tener que consultar en la misma. Por tanto, los resultados obtenidos en la presente investigación son consistentes con los hallazgos de otras tesis previas, según (Encarnación Villalta, 2022), y (Andrade Morocho, 2023) indican que también su investigación ha arrojado resultados negativos, ya que dicha entidad no existía un manual de procesos, donde se describa de manera clara y precisa cada una de las actividades específicas. Lo cual sugiere la necesidad de un documento donde se formalice el proceso de contratación de personal. De esta manera con el manual garantiza su eficiencia, eficacia y sistematización en la contratación de personal.

O2. Elaboración del manual de procesos para los subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano del Gad Municipal de Macará.

Para dar cumplimiento del presente objetivo se da respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo la elaboración de un manual de procesos puede ayudar a que el trabajo dentro del departamento de talento humano del GAD municipal de Macará se desempeñe de una manera más eficiente?

El departamento antes mencionado esta consiente de la falta de un manual de procesos para la contratación de personal, ya que solo se basan en la norma de selección de personal, lo cual genera la importancia de contar con un manual y los beneficios del mismo.

Dado que, es una herramienta fundamental debido a que aporta a la eficiencia, transparencia y efectividad de la Gestión de talento humano, en vista de que ayuda a la estandarización de procesos, ya que un manual proporciona directrices claras lo que garantiza que, los procesos de contratación vayan acorde a las políticas institucionales, y normativas legales correspondientes. A su vez, al seguir un proceso estandarizado, se reducen los errores asegurando que todo se lleve correctamente.

Igualmente, brinda confianza en el proceso debido a la claridad de los procedimientos tanto dentro de la institución como entre los postulantes, así mismo, con procesos y subprocesos bien definidos se minimizan los tiempos de los subprocesos y cuellos de botella identificados. De esta manera, permite que el municipio cubra las vacantes de una forma más rápida y eficiente, así también, la estandarización posibilita el uso más eficiente de los recursos tanto humanos como financieros al evitar duplicidad de actividades y colocando los recursos humanos donde verdaderamente sean necesarios.

Del mismo modo, los autores Rodríguez (2010) y Salazar (2012), mencionan que, el manual de procesos es una herramienta esencial para la gestión de una organización, ya que permite documentar, estandarizar y mejorar los procesos, garantizando así la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión.

La implementación de un manual permitiría definir claramente las responsabilidades y funciones de cada persona o área involucrada en el proceso, así como establecer los controles necesarios para garantizar su correcta ejecución. Además, la actualización periódica del manual permitiría adaptarse a los cambios del entorno y mejorar continuamente los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción.

La existencia de un manual de procesos referente a los subprocesos mencionados en el departamento, ayudará a evitar retrasos por desconocimientos de nuevas personas en las actividades a cumplir. Dicho manual como lo indicado por (Quiroa, 2021) manifestando que

cualquier proceso ya sea simple o complicado, grande o pequeño, debe llevar una entrada, una transformación y una salida.

Igualmente, dentro de la teoría de Deming menciona el ciclo de mejora continua de la calidad PDCA o PHVA la cual se relaciona con el estudio realizado en Planificar (PLAN) y Hacer (DO) en lo que corresponde al crear y ejecutar un manual de procesos que incluya todas las etapas y estándares necesarios para una contratación efectiva. Debido a que la entidad no tiene un manual de procesos para la contratación de personal.

De igual forma las normas de control interno también fomentan la evaluación continua de los sistemas y procesos, lo cual implica que el manual no sea estático, sino que se pueda hacer las revisiones respectivas y mejoras con base en evaluaciones regulares. A su vez, Implementar un ciclo de mejora continua permite adaptar el manual a cambios normativos o necesidades organizacionales, garantizando que siga las mejores prácticas y cumpla con los estándares de control interno. De esta manera un manual que este alineado con las normas de control interno permitirá una identificación de riesgos en los subprocesos correspondientes estableciendo medidas preventivas que minimicen posibles impactos negativos en la organización. Así mismo, ayudará a que el departamento de talento humano se encuentre preparado ante posibles auditorias tanto internas como externas.

Así mismo, luego del análisis de los resultados obtenidos tanto en la entidad que se llevo a cabo la presente investigación como lo es el GAD Municipal del cantón Macará, como tambien en la Dirección Distrital 11D02 Catamayo Chaguarpamba Olmedo-Educación, año 2022, se ve la necesidad de elaborar un manual de procesos para la contratación de personal, subprocesos de reclutamiento, selección e inducción que ayude a una contratación acertada e idónea de personal calificado y competente para desempeñar las funciones que la entidad lo requiera y a su vez permita una gestión de calidad efectiva.

OG. Elaborar un manual de procesos para contratación de personal, “subprocesos: reclutamiento, selección e inducción” en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.

De igual forma, para dar cumplimiento al objetivo general se da respuesta a la siguiente pregunta:

¿De qué manera la elaboración de un manual de procesos contribuye para que el departamento de talento humano del GAD de Macará, sea más eficiente y las actividades se den de una manera más ordenada?

Para lo cual se toma en cuenta, la trilogía de Juran que implica un proceso de tres pasos para un desarrollo de calidad. Según Juran (1986), “Planeación de calidad, control de calidad y mejora de calidad”, relacionándola con la presente investigación La Teoría de la Trilogía de Juran ayuda a crear un buen manual de procesos para contratar personal. Ahora, bien, usando sus ideas de planificación de calidad, control de calidad y mejora de calidad, en este caso el manual puede hacer que los pasos de reclutamiento, selección e inducción sean más eficientes y efectivos, y de esta manera cumplan con lo que necesita y espera, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará. De esta manera, no solo mejora la gestión y control interno, sino que también contribuye a una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Igualmente, lo que corresponde a la teoría de Deming, con su enfoque en la mejora continua y la calidad total, brinda una base sólida para la elaboración de un Manual de procesos para la contratación de personal. Al aplicar los principios y el ciclo PDCA, se puede crear un sistema de gestión y control interno eficiente y efectivo que mejore continuamente y se adapte a las necesidades cambiantes del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará.

De esta manera, un manual de procesos para la contratación de personal permite llevar un mejor control interno en el departamento de talento humano, al contar con procedimientos claros y documentados facilitan llevar a cabo un seguimiento y realizar una evaluación, mas efectiva de

todos y cada uno de los subprocesos. Así también, contribuye a cumplir con la planificación estratégica de talento humano, y así permite planificar actividades de forma detallada a corto y largo plazo y alineándose con los objetivos de la entidad.

Es así como un manual es una herramienta clave que favorece la eficiencia operativa, la organización, la transparencia y la calidad en la gestión del talento humano, igualmente, fortalece la capacidad del GAD para lograr sus objetivos institucionales así como brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Por otra parte, es fundamental considerar que las normas de control interno de la contraloría general del Estado buscan garantizar la eficiencia, eficacia, en la administración pública de forma transparente, al relacionar dichas normas con el manual se busca garantizar que todo el proceso de contratación cumpla con todas las exigencias legales y normativas actuales, lo cual a su vez ayuda a prevenir posibles sanciones en auditorías.

En este contexto las siguientes normas son las más relevantes, la norma de control, la 100-02 se enfoca en asegurar la confiabilidad de los procesos, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo de esta manera a través del manual se garantiza que cada etapa del reclutamiento, selección e inducción sea controlada. En cambio la norma 100-03 establece quiénes son los responsables de implementar y supervisar el control interno, lo cual es esencial para la implementación efectiva del manual. En relación a la norma 400 determina las actividades específicas que aseguran la implementación efectiva del control interno en los procesos del manual. La norma 403-10 hace referencia al cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales, lo cual es muy importante en los procesos de contratación. Con respecto a la norma 500 se enfoca en la comunicación efectiva y el manejo adecuado de la información dentro de los procesos y finalmente la 600 establece la necesidad de llevar a cabo un seguimiento constante de los procesos para asegurar su efectividad.

Es así que, un manual de procesos establece orden en cómo llevar a cabo las actividades en el departamento de talento humano, lo que conlleva a supervisar y controlar de mejor forma, garantizando que todos los empleados sigan las mismas directrices, minimizando algún tipo de

error, y así, contar con procedimientos bien documentados, las auditorías internas y externas se vuelven más efectivas. Debido a que, dicho manual será una herramienta de capacitación para los nuevos empleados y mejorar a los que ya están, asegurando que todos conozcan cuáles son sus roles y responsabilidades en el proceso de contratación.

Por otra parte, al elaborar el manual de procesos permitirá eliminar los cuellos de botella encontrados en el GAD, optimizando el flujo de trabajo y mejorando la coordinación entre las diferentes áreas. Con la implementación de este manual, se estandarizarán los procedimientos, se reducirá la duplicidad de esfuerzos y se minimizarán los tiempos de respuesta, lo que beneficiará ya que existirá mayor eficiencia y productividad.

8. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la presente investigación:

Ha sido posible determinar la situación actual del departamento de talento humano del GAD, en el cual se consiguió identificar algunas falencias como escasez de controles internos lo que conlleva la duplicidad de funciones, mala comunicación interna generando papeleos y retrasos en los requerimientos. Así mismo se pudo constatar que es necesario realizar un manual que sirva de apoyo para la contratación de personal del GAD, igualmente para una mayor gestión de calidad. Ya que se logró identificar que el mismo no existe como tal en la entidad, un documento donde se formalice el manual, solamente se basan en la normativa de selección de personal a nivel general, ocasionando que no se pueda tener un respaldo o evidencia, ni eficiencia, así como eficacia en el cumplimiento de las actividades.

En la elaboración del manual, para la contratación de personal, subprocesos “reclutamiento, selección e inducción” se establecieron actividades, tiempos, entradas y salidas de cada subproceso, lo que permitirá al departamento y por ende a la institución implementar un sistema de mejora continua con un enfoque en el control interno para apoyar y cumplir los objetivos institucionales, ahora bien, en la propuesta se hizo la combinación de unas actividades y se creó flujogramas más concretos lo que permitirá ahorrar tiempo y recursos, pero siempre respetando la normativa legal y así se garantizará una gestión más eficiente.

El manual de procesos permitirá a los funcionarios públicos involucrados en los subprocesos antes mencionados, tener un mayor desempeño al trabajar bajo un modelo de gestión por procesos y control interno, estableciendo criterios de eficacia y eficiencia en cada uno de los subprocesos. Así mismo, será una guía para el nuevo personal ya que les brindará una estructura clara y coherente, además les facilitará su integración, así como comprensión de los procedimientos establecidos, en cada uno de los subprocesos de esta manera se garantizará la continuidad y calidad al realizar cada una de sus responsabilidades.

9. Recomendaciones

A partir de esta investigación se determinó que es muy importante que se implemente y se realice constantemente controles internos a los diferentes departamentos y áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Macará, igualmente que realice periódicamente evaluaciones a los diferentes procesos o actividades para de esta manera conocer las nuevas dificultades o problemas que se puedan presentar. Y así garantizar que los procesos de contratación de personal se realicen de una manera eficiente, efectiva y que vaya acorde con la normativa correspondiente.

Se recomienda que en este caso la propuesta de manual de procesos sea presentado al organismo competente de la institución y para que posteriormente sea utilizado y aplicado en la contratación de personal lo mismo que permitirá estandarización de los procedimientos, mejorar la eficiencia en la toma de decisiones a su vez una integración más efectiva de los nuevos colaboradores para lo cual también es importante que se planifique una retroalimentación constante con los actores claves que están involucrados en los subprocesos correspondientes para de esta manera verificar si estos subprocesos se están desarrollando adecuadamente. Igualmente, analizar si no se han modificado las normativas en las cuales se basó la propuesta realizada, ya que sino deberán realizar las respectivas actualizaciones de mejora.

De la misma manera, se recomienda que el manual de procesos sea utilizado como una herramienta clave para mejorar el desempeño de los funcionarios públicos involucrados en los subprocesos mencionados. A su vez, este manual debe establecer criterios claros de eficiencia y eficacia, ya que será una guía estructurada y coherente para el nuevo personal. Esto facilitará la comprensión de los procedimientos establecidos, además, se sugiere realizar capacitaciones para asegurar que todos los empleados apliquen de manera correcta los procedimientos establecidos en el manual.

10. Bibliografía

- Ucha, F. (Abril de 2009). *Definición de Manual*. Obtenido de Definición ABC:
<https://significado.com/manual/>
- Aguilar Coto, M. F. (2013). Identificación y gestión por procesos. *CEGESTI Éxito Empresarial*. Obtenido de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf
- Amoroso Palacios, R. C. (2018). *El control gubernamental frente a la titularidad del ejercicio público de la acción penal*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6123/1/T2630-MDE-Amoroso-El%20control.pdf>
- Anaya Fernández, A. E., & Bolaños Sánchez, G. E. (2022). *"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS"*. Obtenido de Universidad Dr. José Matías Delgado:
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>
- Betancourt, D. (01 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos básicos de la administración*.
- Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Cejudo, G. M. (2013). *La nueva gestión pública*. Obtenido de <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/1/28/6276/049a5d7a-9dc2-4449-9e4e-66ab94ae6e6b.pdf>
- CITE agroindustrial. (Noviembre de 2018). *Boletín informativo: "Introducción a la planificación estratégica: Análisis del Entorno"*. Obtenido de https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014_bolet_n_an_lisis_del_ento_36a6ba74332faf/s/10769514
- CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA DESCENTRALIZACION. (2010). *CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA DESCENTRALIZACION COOTAD*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Coll Morales, F. (01 de Mayo de 2020). *Estandarización*. Obtenido de economipedia:
https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html#google_vignette
- Collahuazo Pardo, J. N. (2023). *"Elaboración de la propuesta de manual de procesos para la unidad de gestión documental y archivo de la Coordinación Zonal 7 del Ministerio de Inclusión Económica y Social de Loja, año 2022"*. Obtenido de [Tesis de Licenciado en Administración Pública, Universidad Nacional de Loja].
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contraloría General del Estado. (12 de Junio de 2002). *LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1474&tipo=mul>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181.
- Cueva, L. M. (Noviembre de 2019). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Obtenido de [gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/](https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/)
- Encarnación Villalta, A. S. (2022). *Manual de procesos contratación de personal, subprocesos:*

- reclutamiento, selección e inducción para la unidad de Talento Humano de la Dirección Distrital 11D02 Catamayo Chaguarpamba Olmedo-Educación, año 2022.* Obtenido de [Tesis de ingeniería en Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja].
- Espinosa López, R. E., & Tigse Tapia, S. d. (diciembre de 2012). *"Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito"*. Obtenido de [Tesis previa a la obtención de Psicóloga, Universidad Politécnica Salesiana]: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>
- Euroinnova. (2022). *Qué es un manual de procesos.* Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-un-manual-de-procesos>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de Calidad.*
- GAD Macará. (2023). *GAD Municipal del Cantón Macará.* Obtenido de <https://www.municipiomacara.gob.ec/gadmacara/menup-gad/menup-gadmacara-misionvision>
- Gambarrotti Rodríguez, J. B. (Septiembre de 2010). *CONTROL DE GESTIÓN INTEGRADO PARA ENTIDADES DEL GOBIERNO: EL CASO DEL SRI.* Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5435/2/TFLACSO-2010JBGR.pdf>
- García Sanchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias.* Obtenido de Salamanca: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- George Quintero, R. S., Gámez Toirac2, Y., Matos Laffita, D., González Rodríguez,, I., Labori Ruiz, R., & Guevara Silveira, S. A. (2020). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR.* Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta ed.). El Manual Moderno, S.A. de C.V. Obtenido de https://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf
- Juran, J. (1986). *Juran y la calidad por el diseño.* Joseph M. Juran - Google Libros. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=fURB60QH1RYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD . (2007). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_sistema.pdf
- López Gumucio, R. (2005). *LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA.* (Vol. 8). PERSPECTIVAS. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- LOSEP. (06 de Octubre de 2010). *LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO.* Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-PUBLICO-LEY_ORGANICA_DE_SERVICIO_PUBLICO_LOSEP.pdf
- Lozano Cortijo, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Revista Medica Herediana, 9(1).* Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006
- MacNeil, C. (13 de enero de 2024). *Cómo elaborar un proceso de contratación de primer nivel.* Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/hiring-process>
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de procesos.* Obtenido de https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- Méndez Roa, R. V. (2019). *DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN EL HOSPITAL SANTA ROSA DE LIMA E.S.E DEL MUNICIPIO DE SUÁREZ*

- TOLIMA. Obtenido de [Tesis de ingeniería industrial en la Universidad de Ibagué]:
<https://repositorio.unibague.edu.co/server/api/core/bitstreams/c67323d2-f618-4dfb-af1b-e001ce9083a5/content>
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- MINISTERIO DEL TRABAJO. (2022). *NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL-180*. Obtenido de https://selecciondepersonal.trabajo.gob.ec/upload/MDT-2022-180%20Norma_de_Seleccion_de_Personal.pdf
- Muñoz Yugsi, W. M. (2015). *“Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Gonzalo Pizarro –Provincia Sucumbíos, Periodo 2014”*. Obtenido de [Tesis de ingeniería en Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8247/1/12T00998.pdf>
- Nieves Medrano, M. L. (Marzo de 2018). Matriz Tows y los fractales: Hacia la firma organizacional fractal, en la administración y en la planeación estratégica. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 5(14), 19-36. Obtenido de
https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Analisis_Cuantitativo_y_Estadistico/vol5num14/Revista_de_An%C3%A1lisis_%20Cuantitativo_y_Estad%C3%ADstico_V5_N14_4.pdf
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos. (2016).
 NORMA TÉCNICA PARA LA MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS. (2020). Obtenido de
http://www.pge.gob.ec/images/documentos/LeyTransparencia/repositorio/norma_tecnica_para_la_mejora_continua_%20e_%20innovacion_de_procesos_y_servicios.pdf
- NORMA TÉCNICA SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO. (27 de Febrero de 2019). *SUBSISTEMA DE SELECCION DE PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO*. Obtenido de
http://www.emseguridad-q.gob.ec/mtdocuments/Norma_Tecnica_Substisma_Seleccion_personal.pdf
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. (2009). Obtenido de Contraloría General del Estado:
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Ojeda, M. M., & López Lozada, L. (2000). *Deming: la revolución de la calidad y las herramientas de la estadística*. La ciencia y el hombre. Obtenido de
https://www.uv.mx/personal/mojeda/files/2012/04/Deming_LaRevoluciondelacalidad.pdf
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (01 de Mayo de 2023). *Actividad - Qué es, importancia, definición y concepto*. Obtenido de <https://definicion.de/actividad/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (08 de Noviembre de 2021). Obtenido de Personal - Qué es, usos, definición y concepto: <https://definicion.de/personal/>
- Quezada Montoya, I. C., Salazar Cuevas, J. C., & Sandoval Martínez, M. D. (2018). *CUMPLIMIENTO DE LOS 14 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE HENRY FAYOL EN EL ALMACÉN DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA (RYMMA) DEL ÁREA DE LOGÍSTICA DEL INGENIO SER SAN ANTONIO, UBICADO EN LA CIUDAD DE CHICHIGALPA*. Obtenido de [TESIS MONOGRÁFICA EN LICENCIATURAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-LEÓN]:
<http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7190/1/241429.pdf>

- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO. (2011). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf
- Rodríguez Cauqueva, J. (Mayo de 2007). *Guía de elaboración de diagnósticos*. Obtenido de www.cauqueva.org.ar: <https://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%EDa-de-diagn%F3stico.pdf>
- Santos López, F. M., & Santos de la Cruz, E. G. (2012). Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. *Industrial Data*, 15(2), 120-127.
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. Obtenido de <https://reial.org/uploads/biblioteca/44dbee76837e79a6c07bb8219d021843.pdf>
- Torres Castillo, J. A. (2023). *Diagnóstico del clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Catamayo Año 2022*. Loja, Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/26265>
- Ucha, F. (junio de 2009). *Definición de Solicitud*. Obtenido de <https://significado.com/solicitud/>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL. (2020). “*METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA*”.
- Valarezo Atiencia, V. P. (2022). *Diseño de un manual de procedimientos para la gestión y control interno en el departamento de compras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Balsas*. Obtenido de [Tesis de licenciado en administración pública Universidad Nacional de Loja].
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión de talento humano*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Zambrano Banchón, R. N. (2011). “*Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*”. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de Economía Industrial: <https://www.mintur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

11. Anexos

Anexo 1

Análisis PESTEL

Político	Económico	Socio cultural	Tecnológico	Ecológico	Legal
P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> -Cambios administrativos por cada alcalde y su ideología política. -Velar por los derechos de los trabajadores y verificar el cumplimiento de sus obligaciones. -Reingeniería y evaluación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> -El presupuesto que reciben aborda los 300 000 de las cuales el 99% se destina a los sueldos del personal - Esto deja solo un 1% disponible para otras inversiones, incluyendo obras públicas, lo que limita la capacidad de la institución para realizar mejoras. - La necesidad de reingeniería de personal es fundamental para redistribuir los recursos financieros de manera más eficiente. -Falta de presupuesto específico y recursos adecuados para los procesos de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de capacitaciones para el personal -Participación del alcalde, junto con el jurídico y los veedores ciudadanos, para que actúen como el primer filtro para garantizar la transparencia y la integridad del proceso. -La lucha efectiva contra la corrupción no solo mejora la eficiencia y efectividad del gobierno municipal, sino que también refuerza la integridad de la administración pública -Se garantiza la transparencia de los procesos mediante veedurías ciudadanas. - Las políticas de igualdad de oportunidades y no discriminación se implementan y se aseguran mediante directrices en la plataforma sistemática, otorgando puntajes adicionales a personas con discapacidad y por etnia. 	<ul style="list-style-type: none"> -La institución enfrenta limitaciones presupuestarias significativas que impiden la implementación de tecnología avanzada. -Falta de implementación de innovaciones tecnológicas específicas para mejorar los subprocesos de reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> -Derroche de insumos en departamentos específicos y la incapacidad para controlar este derroche debido a la ausencia de un plan. 	<ul style="list-style-type: none"> - El GAD está respetando lo establecido en la constitución y está trabajando en la implementación de una nueva ordenanza. - Las normativas legales que sustentan los subprocesos son los acuerdos ministeriales del Ministerio de Trabajo y la norma técnica 022, recientemente sustituida por la norma 180. - La institución carece de manuales específicos y depende de las normas técnicas y directrices del Ministerio de Trabajo. - Los cambios en las normativas legales afectan los procesos de selección debido a la falta de una normativa establecida y las constantes actualizaciones provenientes del Ministerio de Trabajo.

Anexo 2

MATRIZ AMOFHIT

Aspectos a evaluar	Factor	Análisis interno	
		Fortaleza	Debilidad
Administración y gerencia	Secretaría de Consejo: Actúa como último filtro y veedora del proceso delegado por el alcalde, asegurando transparencia, revisión de documentos y seguimiento de los involucrados.	x	
	Escasos controles internos, dando como consecuencia impuntualidad y justificaciones irregulares		x
	Necesidad de reducir personal debido a un exceso de trabajadores en el GAD y Mala reubicación del personal en ciertas áreas		x

	Falta de implementación de estrategias específicas para optimizar los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción		x
	Falta de un manual de procesos para la contratación de personal		x
	Cumple el departamento con sus respectivas funciones del departamento tales como Administración de subprocesos de talento humano, incluyendo capacitación, registro de asistencia, rotación de personal, actualización de reglamentos y gestión de expedientes.	x	
	El departamento es un apoyo administrativo para garantizar la efectividad de todos los servidores y fortalecer el personal institucional.	x	
	Existen planes operativos anuales con fechas establecidas, objetivos y productos.	x	
	Si tienen conocimiento de cuáles son las normativas legales que sustentan la ejecución de los subprocesos	x	

	Falta de creación de un banco de empleo en el departamento de talento humano, donde las personas puedan registrarse y se cuente con información preestablecida del personal. Esto facilitaría la selección de perfiles y optimizaría el tiempo, evitando la búsqueda desde cero.		x
	Falta de una unidad de salud ocupacional en la institución por lo cual el departamento de talento humano también debe cumplir con esas funciones		x
	Cada director departamental hace el informe de requerimiento al alcalde y este a su vez sumilla al departamento de talento humano y ellos se encargan del resto del proceso	x	
Medios de comunicación	Canales que utilizan es mediante correos y oficios en papel, lo cual es ineficiente y propenso a errores.		x
	Propuesta de implementar un sistema digital como Quipux para mejorar la comunicación interna y reducir el uso de papel.	x	

	<p>La falta de un sistema adecuado de comunicación interna ha causado demoras y denuncias por la ineficiencia en los procesos internos.</p>		x
	<p>Medios que utilizan para la convocatoria una plataforma establecida para subir información y realizar convocatorias públicas a nivel nacional.</p> <p>También en la página de comunicación del GAD.</p> <p>Vehículos municipales con altavoces.</p> <p>Chats con presidentes barriales y de juntas parroquiales</p>	x	
	<p>Cuando es concurso para la notificación a los Candidatos: Uso de un sistema de enlaces que notifica automáticamente a los candidatos sobre las vacantes y las etapas del proceso.</p>	x	
	<p>Comunicación Interna: Reuniones semanales entre directivos, alcalde y unidades para discutir avances.</p>	x	

	Manejan por forma física los comunicados, ya cuando es información extensa, se maneja a través de los correos institucionales	x	
Operaciones/producción y logística-infraestructura	Criterios de Selección del Candidato: Evaluación y verificación de cumplimiento de requisitos. Revisión de una hoja de vida. Experiencia del candidato. No tener problemas judiciales que puedan perjudicar el trabajo en el GAD de Macará.	x	
	Falta de logística y personal técnico especializado para los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción.		x
	Procedimientos de Reclutamiento e Inducción: Creación de partida presupuestaria, autorización, contrato e inducción a través de reuniones y directrices básicas.	x	
	Restricciones Presupuestarias: Impactan en la calidad y eficiencia del reclutamiento y selección debido a recortes presupuestarios.		x

	Los directores departamentales tienen claro cómo se desarrolla el subproceso de reclutamiento, selección e inducción	x	
	Los directores evalúan constantemente todos los procesos mediante hojas de ruta, en el cual se ve el tiempo que se demoran los procesos en cada departamento, hacen una evaluación de su personal	x	
Finanzas y Contabilidad	Presupuesto para el Levantamiento del Proceso: En una reforma presupuestaria planeada para julio 2024, se ha propuesto un monto de \$100,000 para iniciar la implementación del proceso.	x	
	Presupuesto limitado afecta la contratación de personal necesario para cumplir con las competencias del gobierno y las necesidades departamentales.		x
Recursos Humanos	Se tiene previsto una reingeniería de personal y evaluación.		x
	Para la Selección y Contratación: Necesidad de seleccionar personal técnico y evitar influencias políticas en las contrataciones. Ya que el		x

	proceso habitual incluye elaboración de contratos temporales y ocasionales.		
	Responsabilidad de Requerimientos: directores departamentales comunican necesidades al alcalde, quien autoriza según la disponibilidad presupuestaria.	x	
	Falta de capacitaciones internas sobre TICs y plataformas virtuales,		x
	Desafíos que enfrentan durante el proceso de selección es que dentro del GAD del cantón macará no se manejan perfiles idóneos, para cada puesto y tienen que recurrir a personas de afuera del cantón para poder encajar con los perfiles que se está solicitando		x
Sistemas de Información y Comunicación	La comunicación entre los servidores es deficiente.		x
	Ha existido problemas y malos comunicados anteriormente lo que ha, afectando negativamente la percepción de la ciudadanía.		x

	<p>Cuando es concurso, para la selección: Uso de una plataforma para gestionar convocatorias, notificaciones y fases del proceso de selección.</p>	x	
	<p>Cuando es contratos temporales y ocasionales el manejo de Hojas de Vida: Recepción directa en la institución y en algunos casos a través del departamento de talento humano.</p>	x	
	<p>Para asegurar que el proceso de contratación cumpla con las exceptivas y necesidades políticas se basan en lo que dice la ley y reglamentos, adicional realizan evaluación de desempeño laboral</p>	x	
Tecnología e investigación y desarrollo	<p>Falta de capacitaciones en tema de las TICs en toda la institución</p>		x
	<p>Capacitación en TICs: Requisito fundamental para iniciar procesos de selección para manejar plataformas, aunque el municipio no realiza estas capacitaciones internamente, sino que son gestionadas por el Ministerio de Trabajo.</p>	x	

Instrumentos aplicados en el GAD

Anexo 3

Ficha de observación aplicada en el GAD



Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción" en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.

FICHA DE OBSERVACIÓN

Nombres y apellidos del observador:

Fecha: Hora de inicio: Hora de finalización:

Escenario(departamento):

Objetivo 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual del departamento de Talento Humano, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción del Gad Municipal de Macará, año 2024.

Parámetro-escala de calificación

si x no x En parte x

Análisis interno (AMOFHIT)

Nro.	Criterio de observación	Si	No	En parte	Observación
Administración y gerencia					
1	Los actores que intervienen en el desarrollo del subproceso "reclutamiento, selección e inducción." Son de diferentes departamentos				
Medios de comunicación					
1	La institución cuenta con una plataforma digital que permita informar a la ciudadanía sobre los subprocesos de reclutamiento y selección				
2	La plataforma digital de la institución es fácil de usar y se encuentra accesible para toda la ciudadanía				
3	La plataforma digital se encuentra actualizada y se evidencia la publicación de los subprocesos de reclutamiento y selección				
Operaciones/producción y logística- infraestructura					
1	Se localiza fácilmente el departamento de talento humano				
2	El departamento cuenta con la infraestructura adecuada para el cumplimiento de sus funciones				
3	El departamento de talento humano cuenta con los muebles y equipos necesarios para realizar sus funciones.				
4	El departamento cuenta con un área específica para realizar el subproceso "reclutamiento, selección e inducción"; así como también para llevar a cabo las reuniones				
5	Existe un mantenimiento continuo en las instalaciones donde se realiza el subproceso				
6	El departamento de talento humano cuenta con las señaléticas corporativas suficientes.				
7	El departamento dispone de un espacio adecuado y seguro para el almacenamiento de archivos físicos				
8	Los archivos físicos se encuentran en buen estado y libre de humedad				
9	Los archivos físicos se encuentran clasificados por tipo de procesos.				
Finanzas y Contabilidad					
1	El departamento cuenta con todos los recursos de apoyo				
Recursos Humanos					

1	El departamento cuenta con el personal necesario para realizar las actividades y cumplir con los objetivos.				
2	Se observa un buen clima laboral entre los miembros del departamento				
3	El personal mantiene bien organizado sus escritorios				
4	Es fácil localizar al personal encargado del subproceso" reclutamiento, selección e inducción"				
5	El personal se mantiene durante sus puestos de trabajo durante su jornada laboral				
Sistemas de Información y Comunicación					
1	Se evidencia una comunicación fluida entre los diferentes colaboradores del departamento de talento humano				
Tecnología e investigación y desarrollo					
1	El departamento cuenta con los equipos tecnológicos suficientes para que el personal pueda realizar sus funciones.				
2	Los equipos tecnológicos se encuentran en buen estado para que los colaboradores pueden realizar sus actividades.				
3	El departamento de talento humano cuenta con servicio de internet.				
4	Se utilizan herramientas tecnológicas para apoyar los procesos de reclutamiento, selección e inducción				

Anexo 4

Formato de Entrevista a los actores clave

  		Universidad Nacional de Loja Facultad Jurídica Social y Administrativa Carrera de Administración Pública		Carrera de Administración Pública
Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción" en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.				
ENTREVISTA A LOS ACTORES CLAVE DEL PROCESO				
Cargo Institucional:		Formación académica:		
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:		
Escenario(departamento):				
Objetivo 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual del departamento de Talento Humano, subprocesos: reclutamiento, selección e inducción del GAD Municipal de Macará, año 2024.				
Análisis AMOFHIT				
Nro.	Dimensiones			
Administración y gerencia				
1	¿Cuál es su percepción general sobre el funcionamiento del departamento talento humano en el GAD Municipal de Macará?			
2	¿Cuál es el papel que usted desempeña el desarrollo del proceso?			
3	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan la ejecución del subprocesos y cuáles son estas?			
4	¿Qué criterios se utilizan para determinar la necesidad de nuevos empleados?			
5	¿Qué cambios considera prioritarios para mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en el futuro?			
Medios de comunicación				
1	¿Qué canales comunicación utilizan para el intercambio de información entre los diferentes departamentos?			
2	¿Cuáles son los canales que utiliza actualmente el departamento para ejecutar el subproceso de reclutamiento y selección? ¿Considera que son efectivos?			
Operaciones producción y logística- infraestructura				
1	¿Qué rol cumple usted en el desarrollo de los subprocesos?			
2	¿Podría describir cómo se desarrolla el subproceso de reclutamiento, selección e inducción?			
3	¿Qué parámetros se consideran en el GAD Municipal de Macará para la selección y cómo evalúan su efectividad?			
4	¿Quién es el encargado de recibir las carpetas y procesar la información?			
5	¿Cómo se aseguran de que el proceso de selección sea justo y equitativo?			
6	¿Quién o quiénes son los encargados de procesar los resultados y dar a conocer los resultados?			
7	¿Qué elementos consideran cruciales para incluir en el programa de inducción?			
8	¿Cómo se mide la efectividad del proceso de inducción? ¿Hay algún seguimiento sobre el rendimiento de los nuevos empleados? ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas que se enfrentan en los procesos de reclutamiento, selección e inducción?			
Finanzas y Contabilidad				
1	¿Cuál es el presupuesto asignado para los subprocesos de reclutamiento y selección de personal?			
Recursos Humanos				
1	¿Existen desafíos específicos que enfrentan durante el proceso de selección? ¿Cómo los han abordado?			
2	¿Cómo describirían el proceso de inducción para los nuevos empleados?			
Sistemas de Información y Comunicación				
1	¿Cómo se coordinan con otros departamentos del GAD municipal para asegurar que el proceso de contratación cumpla con las excepciones y necesidades políticas?			
Tecnología e investigación y desarrollo				
1	¿Usted sabe manejar las TIC's y plataformas virtuales que intervienen en el desarrollo del proceso?			

Anexo 5

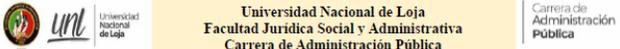
Formato de entrevista al director de talento humano

 		
Universidad Nacional de Loja Facultad Jurídica Social y Administrativa Carrera de Administración Pública		
Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción" en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.		
ENTREVISTA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO		
Cargo Institucional:	Formación académica:	
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Escenario(departamento):		
Objetivo 2: Elaboración del manual de procesos para los subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano del Gad Municipal de Macará.		
Análisis PESTEL		
Nro.	Dimensiones	
Político		
1	¿Han existido cambios políticos recientes que hayan afectado el desarrollo de los subprocesos de reclutamiento y selección?	
2	¿Cómo se asegura la transparencia de los subprocesos de reclutamiento y selección frente a posibles influencias?	
Económico		
1	¿En la planificación anual se destina algún porcentaje del presupuesto para realizar el levantamiento del proceso?	
2	¿El departamento de talento humano cuenta con los insumos, económicos, materiales, recurso humano y equipos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las actividades de los subproceso de reclutamiento, selección e inducción?	
Socio cultural		
1	¿Qué políticas de igualdad de oportunidades y no discriminación se implementan en el proceso de reclutamiento, selección e inducción? ¿Cómo se asegura su cumplimiento?	
Tecnológico		
1	¿Qué innovaciones tecnológicas se han implementado para mejorar los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción?	
2	¿Cómo se integran los avances tecnológicos en la evaluación de las competencias y habilidades de los candidatos?	
Ecológico		
1	¿La documentación requerida para la ejecución del subproceso, se hace de manera digital o física?, en caso de ser física se han considerado medidas que permitan reducir el uso de papel.	
2	¿Cuando surgen desperfectos en la documentación física, ¿qué acciones se toman con respecto a esos documentos? ¿Se promueven prácticas que ayuden a minimizar el impacto ambiental?	
3	¿Cómo se gestionan los recursos (papel, electricidad, etc.) durante los procesos de reclutamiento, selección e inducción para minimizar el impacto ecológico?	
Legal		
1	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan el desarrollo de los subprocesos?	
2	¿El departamento tiene manuales u otro tipo de documento como guía para cumplir las actividades de los subprocesos?	
3	¿Cómo se actualizan y comunican los cambios en las normativas legales que afectan el proceso de selección?	
Análisis AMOFHIT		
Administración y gerencia		
1	¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro del departamento de talento humano del GAD?	
2	¿Cuál es el propósito u objetivo del departamento?	
3	¿El departamento cuenta con una planificación anual?	
4	¿Se ha logrado identificar cuáles son las trabas y/o demoras en la ejecución de los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción?	

5	Para mejorar la gestión por procesos del departamento, ¿qué estrategias considera que es necesario implementar?
Medios de comunicación	
1	¿Qué métodos utiliza el GAD para difundir la convocatoria?
2	¿Qué medios se utilizan para notificar a los candidatos, que hayan pasado a las siguientes fases del proceso de selección?
Operaciones/producción y logística- infraestructura	
1	¿Qué medios de reclutamiento se utilizan actualmente?
2	¿Qué procedimientos se realizan desde el reclutamiento hasta la inducción?
3	¿Qué tiempo se establece para la convocatoria y que medios usa la entidad para dar la información?. ¿Cuál es el tiempo estimado para convocar?
4	¿Cómo se realiza la recepción de las hojas de vida y cuáles son los requisitos indispensables que deben entregar los candidatos? ¿Cuál es el plazo establecido para la recepción de documentos?
5	¿Quién realiza las entrevistas y cuál es el tiempo que se establece para esta tarea?
6	¿Cuáles son los criterios al momento de seleccionar al candidato que ocupara la vacante?
7	¿Hay una persona designada específicamente para explicar las actividades que debe cumplir el nuevo colaborador?
Finanzas y Contabilidad	
1	¿Cómo impactan las restricciones presupuestarias en la calidad y eficiencia del subproceso de reclutamiento y selección?
Recursos Humanos	
1	¿Quién es responsable de comunicar los requerimientos de personal y cuál es el plazo establecido para poder realizarlo?
2	¿Quién es el encargado de realizar la convocatoria?
3	¿Quién es el encargado de recibir las carpetas y procesar la información?
4	¿Quién se encarga de comunicarse con los participantes en caso de observaciones o si avanzan a la siguiente fase del subproceso?
5	¿Quién es el encargado de evaluar a los participantes?
6	¿Quién es el encargado de entrevistar?
7	¿Quién o quiénes son responsables de procesar los resultados e informar de los mismos?
Sistemas de Información y Comunicación	
1	¿Qué medios emplea el departamento para la comunicación interna entre colaboradores y con otros departamentos de la institución?
Tecnología e investigación y desarrollo	
1	¿Se han realizado capacitaciones sobre el manejo de las TIC'S y plataformas virtuales, con la finalidad de mejorar el desarrollo del subproceso?

Anexo 6

Formato de entrevista al delegado del Alcalde

		
Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción" en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.		
ENTREVISTA AL DELEGADO DEL ALCALDE DEL GAD		
Cargo Institucional:	Formación académica:	
Fecha:	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Escenario(departamento):		
Objetivo 2: Elaboración del manual de procesos para los subprocesos: reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano del Gad Municipal de Macará.		
Análisis PESTEL		
Nro.	Dimensiones	
Político		
1	¿Cuál es el papel que cumple el gobierno municipal en la gestión y control interno de la contratación de personal?	
Económico		
1	¿Cómo afecta la situación económica del municipio al presupuesto y a la capacidad de contratar nuevo personal?	
Socio cultural		
1	¿El personal recibe capacitaciones para realizar eficazmente el proceso de contratación "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción"?	
2	Si, se llega a implementar este manual, ¿Cómo se aseguraría la participación y el compromiso de todos los involucrados del desarrollo del subproceso dentro del gobierno Municipal?	
Tecnológico		
1	¿La entidad cuenta con insumos tecnológicos y programas para llevar de mejor manera el subproceso de reclutamiento y selección, es decir para guardar y organizar la información de los candidatos? ¿Cuáles son estos?	
Ecológico		
1	¿Cómo se gestionan los recursos (papel, electricidad, etc.) durante los procesos de reclutamiento, selección e inducción para minimizar el impacto ecológico?	
Legal		
1	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan el desarrollo de los subprocesos?	
Análisis AMOFHIT		
Administración y gerencia		
1	¿En que etapa usted interviene en el desarrollo del subproceso de reclutamiento, selección e inducción? ¿Cuál es el papel que usted desempeña en dicha etapa?	
2	Se realizan controles internos en el departamento de talento humano y que tipos de controles se llevan a cabo? ¿y en que normativa se basa este control?	
3	¿Qué procesos de contratación de personal en el GAD necesitan alguna mejora?	
4	¿Qué estrategias se han utilizado para optimizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en el gobierno municipal?	
5	¿Considera que es útil la elaboración y aplicación de un manual de procesos para el subprocesos de reclutamiento, selección e inducción y como se espera que este manual contribuya al desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales?	
Medios de comunicación		
1	¿Qué canales de comunicación son adecuados para compartir información entre todos los departamentos del GAD?	
2	¿Qué medios usa en el GAD para dar a conocer la convocatoria?	

Operaciones/producción y logística- infraestructura	
1	¿Qué tiempo se establece para la convocatoria y que medios usa la entidad para dar la información?, ¿Cuál es el tiempo estimado para convocar?
2	¿Cuáles son los criterios al momento de seleccionar al candidato que ocupara la vacante?
Finanzas y Contabilidad	
1	¿La institución destina un porcentaje del presupuesto para realizar el levantamiento del proceso?
Recursos Humanos	
1	¿Existe una planificación respecto a la gestión de talento humano?
Sistemas de Información y Comunicación	
1	¿Existe una buena comunicación entre los servidores que intervienen en los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción?
Tecnología e investigación y desarrollo	
1	¿El personal cuenta con conocimientos en el manejo de las TIC'S y plataformas virtuales?

Anexo 7

Levantamiento del proceso

ANEXO 1: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN BÁSICA



Levantamiento de Información del Procedimiento

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (Insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1						
2						
3						

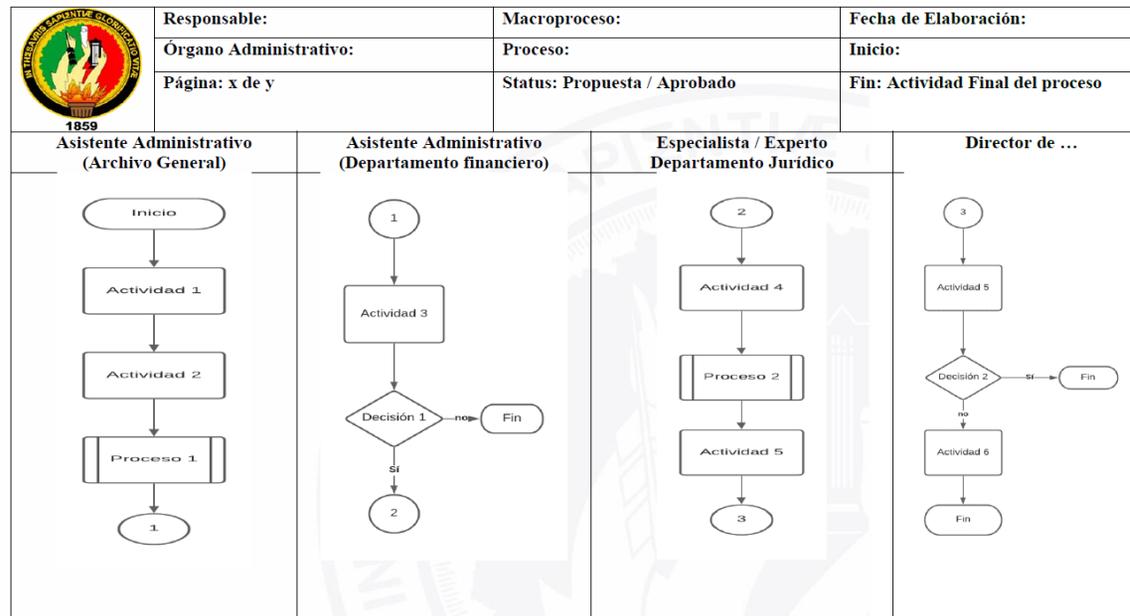
3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)

6.3. Anexo 3: MODELO DE DIAGRAMACIÓN



6.4. Anexo 4: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PÁGINA FRONTAL

			
CÓDIGO:		Fecha de vigencia:	
PROCESO:		Propietario del proceso:	
Objetivo:		Status:	
Macroproceso:	Responsable:	Página: x de y	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE			
Versión: 1.1			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	
	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:		
	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:		
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	todas

6.5. Anexo 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

		
Proceso:	Órgano Administrativo	Página: x de y
Código:	Responsable:	

Anexo 8

Entrevista con el Director de Talento Humano del GAD



Anexo 9

Entrevista con el Delegado del Alcalde





Anexo 10

Entrevista con el Director departamental de Obras Publicas



Anexo 11

Entrevista con el Director departamental de GIMASP



Anexo 12

Departamento de talento humano





Anexo 13

Certificado del Abstract

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN DE RESUMEN

Loja, 17 de octubre de 2024

Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.
DOCENTE DE INGLÉS

A petición verbal de la parte interesada:

CERTIFICA:

Que, desde mi legal saber y entender, como profesional en el área del idioma inglés, he procedido a realizar la traducción del resumen, correspondiente al Trabajo de Integración Curricular, titulado: **Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción"** en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024, de la autoría de: **Kemby Maoli Rodríguez Merino**, portadora de la cédula de identidad número **1150866034**

Para efectos de traducción se han considerado los lineamientos que corresponden a un nivel de inglés técnico, como amerita el caso.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la portadora del presente documento, hacer uso del mismo, en lo que a bien tenga.

Atentamente. -



Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.
1103682991

N° Registro Senescyt 4to nivel **1031-2021-2296049**
N° Registro Senescyt 3er nivel **1008-16-1454771**

Anexo 14

Certificado del Artículo



Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Loja, 08 de octubre de 2024

Ingeniero.
Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid, MAE
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Conforme lo establecido en el Art. 238 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente, que textualmente en su parte pertinente dice: "... El director del trabajo de integración curricular o de titulación y el aspirante, mediante una comunicación suscrita por ambos, remitirán al director/a de carrera, un artículo derivado de la investigación, previo a la sustentación pública, el mismo que podrá ser publicado por la Facultad o la Unidad de Educación a Distancia...".

Por ello y previo a oficializar la entrega del artículo, notificamos que: Tania Elizabeth Patiño Calderón con C.C. 1103818934, en calidad de directora del trabajo de Integración Curricular de la estudiante Kemby Maoli Rodríguez Merino, C.C. 1150866034 en calidad de autoras del trabajo de integración curricular denominado Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción" en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024, hemos culminado de forma satisfactoria el artículo: Manual de procesos para contratación de personal, "subprocesos: reclutamiento, selección e inducción" en el departamento de talento humano para la gestión y control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Macará, año 2024.

Es lo que podemos notificar en honor a la verdad, a fin de que la señorita estudiante continúe con los trámites correspondientes para la obtención del título de licenciada en Administración Pública



Kemby Maoli Rodríguez Merino
ESTUDIANTE

TANIA
ELIZABETH
PATIÑO
CALDERÓN

Firmado
digitalmente por
TANIA ELIZABETH
PATIÑO CALDERÓN

Tania Elizabeth Patiño Calderón, Mg SC
DIRECTORA

Ciudad Universitaria "Guillermo Falcón Espinosa"
Cajalilla Intra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Educamos para Transformar