



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS
INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA

“Diseño de un Sistema de Gestión Aplicado al Proceso Manejo Técnico del Talento Humano de una Institución de Educación Superior, ubicada en la Ciudad de Guayaquil”

PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

PRESENTADO POR:

RONALD STEVEN MEJÍA MORA

MARÍA DEL CARMEN OBANDO NÚÑEZ

Guayaquil – Ecuador

2015

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

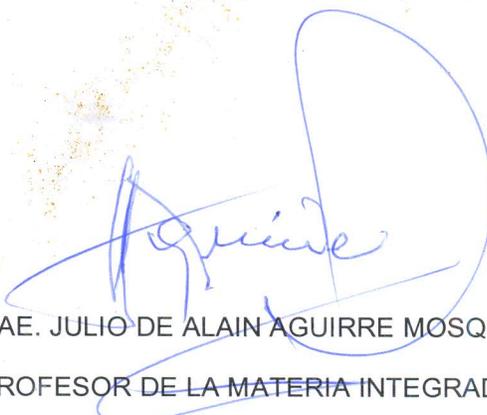
INFORME DEL PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Habiendo sido nombrado PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA de la
señorita y el señor

MARÍA DEL CARMEN OBANDO NÚÑEZ

RONALD STEVEN MEJÍA MORA

Con el tema del proyecto integrador **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN APLICADO AL PROCESO MANEJO TÉCNICO DEL TALENTO HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, previa a la obtención del título de **Ingeniero en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada**, me permito informar que he leído el contenido del Proyecto Integrador, luego de lo cual indico que estoy de acuerdo en que el mismo se ha desarrollado conforme a los lineamientos de la Unidad de Titulación Especial de la ESPOL.



MAE. JULIO DE ALAIN AGUIRRE MOSQUERA
PROFESOR DE LA MATERIA INTEGRADORA

Guayaquil, 9 de Mayo del 2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza, la paciencia y la sabiduría en estos años de carrera; a mi madre Carmen Núñez y hermanas Andrea y Sandra Obando por ser siempre mi mejor ejemplo de superación, perseverancia, por guiarme y cuidarme todo el tiempo; a mis amigos que han sido un gran apoyo, han confiado siempre en mí, que no han permitido que me falte palabras de aliento en malos momentos. Por último agradezco a quienes permitieron culminar este proyecto, mi amigo y compañero Ronald, mi tutor Ec. Julio Aguirre por su gran paciencia y las demás personas que me ayudaron de distinta manera a lograr mis objetivos.

María

DEDICATORIA

Este proyecto de grado va dedicado a mis padre Julio Mejía, a mi mami Clara Mora, mi querida abuelita Guillermina Bustamante, a mi hermana Mariella Mejía y a mi prima Ivonn Mora, mis tíos y demás primos que han estado ahí en cada paso que doy y con amor, sacrificio y sabiduría supieron motivarme para la culminación con todo éxito esta etapa estudiantil, que me ha capacitado para un futuro mejor.

Ronald

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mi Padre Ramón Obando que está en el cielo, porque siempre fue y será la persona que me enseñó a luchar, por demostrarme que todo dolor y problema se supera, por las palabras que me dio toda la vida de no ser la mejor si no la única, por ser mi mejor amigo, mi compañero, mi cómplice y mi esperanza.

María

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo final de graduación de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Ronald Steven Mejía Mora



María del Carmen Obando Núñez

RESUMEN

El presente proyecto fue realizado con el objetivo de diseñar un sistema de gestión del proceso de Desarrollo de Talento Humano de la Institución de Educación Superior con el propósito que las actividades de los subprocesos que realiza la Unidad Administrativa de Talento Humano sean estandarizados, efectivos, de fácil entendimiento para el personal y procurar que exista una mejora continua.

En base a entrevistas realizadas al personal responsable de los subprocesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño se establecieron políticas, objetivos, valores, estrategias para la unidad, también se diagramaron los flujos respectivos para cada subproceso estableciendo sus tiempos efectivos y elaborando el análisis de valor agregado donde se detallaron las actividades que agregan valor y aquellas que no agregan valor a los subprocesos.

Un análisis exhaustivo de cada subproceso en el cual se pudo identificar las mejoras necesarias para lograr obtener una mayor efectividad y un eficiente control en las tareas que realiza la unidad, se establecieron indicadores que ayudarán en la evaluación de los subprocesos y estrategias de acuerdo a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Basándose en la observación de los subprocesos se determinó los principales problemas, el cual se los analizó mediante las herramientas de Ishikawa y la herramienta de los 5 W's y 1 H para identificar los factores problemas y establecer mejoras.

Se realizó un manual de procesos mostrando el aporte en las mejoras, indicadores, objetivos de cada subproceso para lograr la eficacia y eficiencia necesaria, útil para la Unidad, además se aportó con las conclusiones de lo que se identificó en el transcurso del proyecto y las respectivas recomendaciones consideradas importantes.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 16 |
| CAPÍTULO I | 17 |
| 1.1. Reseña Histórica..... | 17 |
| 1.2. Estructura Organizacional..... | 18 |
| 1.3. Productos y Servicios..... | 19 |
| 1.4. Clientes..... | 21 |
| 1.5. Proveedores..... | 21 |
| 1.6. Base Legal..... | 22 |
| 1.7. Requisitos Legales y Regulatorios..... | 22 |
| 1.8. Misión..... | 22 |
| 1.9. Análisis de Riesgo..... | 23 |
| 1.10. Justificación..... | 23 |
| 1.11. Objetivos..... | 24 |
| 1.11.1. Objetivo General..... | 24 |
| 1.11.2. Objetivos Específicos..... | 24 |
| 1.12. Alcance..... | 25 |
| CAPÍTULO 2 | 26 |
| 2.1. Direccionamiento Estratégico..... | 26 |
| 2.1.1. Misión..... | 26 |
| 2.1.2. Visión..... | 26 |
| 2.1.3. Objetivos..... | 26 |
| 2.1.4. Políticas..... | 26 |
| 2.1.5. Estrategia..... | 26 |
| 2.1.6. Valores..... | 27 |
| 2.2. Gestión por Procesos..... | 27 |
| 2.2.1. Procesos..... | 27 |
| 2.2.1.1. Elementos de un proceso..... | 27 |
| 2.2.1.2. Clasificación de los Procesos..... | 28 |
| 2.2.2. Cadena de Valor..... | 28 |
| 2.2.3. Mapa de Procesos..... | 29 |
| 2.2.4. Diagrama de Flujo..... | 29 |
| 2.2.5. Análisis de valor Agregado..... | 31 |

| | | |
|------------|---|----|
| 2.2.6. | Manual de Procesos | 32 |
| 2.2.6.1. | Elementos del Manual de Procesos | 32 |
| 2.3. | Indicadores | 32 |
| 2.3.1. | Definición de Indicadores de Gestión | 32 |
| 2.3.2. | Beneficios de los Indicadores de Gestión..... | 33 |
| 2.3.3. | Tipos de Indicadores de Gestión | 33 |
| 2.3.4. | Metodología para el Desarrollo de Indicadores de Gestión | 33 |
| 2.4. | Herramientas Administrativas | 35 |
| 2.4.1. | Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa) | 35 |
| 2.4.2. | Herramienta de los 5 W's y 1 H..... | 36 |
| 2.4.3. | FODA..... | 36 |
| 2.4.3.1. | Factores que favorecen y que se pueden explotar:..... | 36 |
| 2.4.3.2. | Factores que obstaculizan y que se pueden neutralizar o eliminar:..... | 36 |
| CAPITULO 3 | | 38 |
| 3.1. | Direccionamiento Estratégico | 38 |
| 3.1.1. | Visión | 38 |
| 3.1.2. | Objetivos | 38 |
| 3.1.3. | Políticas | 39 |
| 3.1.4. | Estrategia..... | 39 |
| 3.1.5. | Valores..... | 40 |
| 3.2. | Cadena de Valor | 40 |
| 3.3. | Mapa de Procesos | 41 |
| 3.4. | Identificación de Procesos y Subprocesos | 41 |
| 3.5. | Análisis de Proceso de Selección de Talento Humano..... | 43 |
| 3.5.1. | Diagrama de Flujo Actual de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo | 43 |
| 3.5.2. | Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo | 45 |
| 3.5.3. | Diagrama de Flujo Mejorador de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo | 46 |
| 3.5.4. | Análisis de Valor Agregado Mejorador de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo | 48 |
| 3.5.5. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y código de trabajo | 49 |
| 3.5.6. | Cuadro comparativo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo | 50 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.5.7. | Diagrama de Flujo Actual Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 51 |
| 3.5.8. | Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 54 |
| 3.5.9. | Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 55 |
| 3.5.10. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 58 |
| 3.5.11. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo..... | 59 |
| 3.5.12. | Cuadro comparativo de Selección de Personal Administrativo con nombramiento..... | 60 |
| 3.5.13. | Diagrama de Flujo Actual de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional..... | 61 |
| 3.5.14. | Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente no titular Ocasional..... | 63 |
| 3.5.15. | Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional..... | 64 |
| 3.5.16. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional..... | 66 |
| 3.5.17. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Docente no Titular Ocasional..... | 67 |
| 3.5.18. | Cuadro comparativo de Selección de Docentes no Titular Ocasional..... | 68 |
| 3.5.19. | Diagrama de Flujo Actual de Selección de Docente no Titular Honorarios..... | 69 |
| 3.5.20. | Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios..... | 70 |
| 3.5.21. | Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Docente no Titular Honorarios..... | 71 |
| 3.5.22. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios..... | 72 |
| 3.5.23. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Docente no Titular Honorarios..... | 73 |
| 3.5.24. | Cuadro comparativo de Selección de Docentes no Titular Honorarios..... | 74 |
| 3.5.25. | Diagrama de Flujo Actual de Selección de Personal Docente Titular..... | 75 |
| 3.5.26. | Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente Titular..... | 77 |
| 3.5.27. | Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Docente Titular..... | 78 |
| 3.5.28. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Docente Titular..... | 80 |
| 3.5.29. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Docente Titular..... | 81 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.5.30. | Cuadro comparativo de Selección de Docentes Titular | 82 |
| 3.5.31. | Indicadores del Proceso de Selección de Talento Humano | 82 |
| 3.6. | Análisis de Proceso de Capacitación | 83 |
| 3.6.1. | Diagrama de Flujo Actual de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional..... | 83 |
| 3.6.2. | Análisis de Valor Agregado Actual de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | 84 |
| 3.6.3. | Diagrama de Flujo Mejorado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional..... | 85 |
| 3.6.4. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | 86 |
| 3.6.5. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | 87 |
| 3.6.6. | Cuadro comparativo de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional..... | 88 |
| 3.6.7. | Diagrama de Flujo Actual de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional..... | 89 |
| 3.6.8. | Análisis de Valor Agregado Actual de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | 90 |
| 3.6.9. | Diagrama de Flujo Mejorado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional..... | 91 |
| 3.6.10. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | 92 |
| 3.6.11. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | 93 |
| 3.6.12. | Cuadro comparativo de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional..... | 94 |
| 3.6.13. | Indicadores del Proceso de Capacitación..... | 94 |
| 3.7. | Análisis de Proceso de Evaluación del Desempeño | 95 |
| 3.7.1. | Diagrama de Flujo Actual de Evaluación del Desempeño..... | 95 |
| 3.7.2. | Análisis de Valor Agregado Actual de Evaluación del Desempeño | 96 |
| 3.7.3. | Diagrama de Flujo Mejorado de Evaluación del Desempeño | 97 |
| 3.7.4. | Análisis de Valor Agregado Mejorado de Evaluación del Desempeño | 98 |
| 3.7.5. | Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Evaluación de Desempeño | 99 |
| 3.7.6. | Cuadro comparativo de Evaluación de Desempeño | 100 |
| 3.7.7. | Indicadores del Proceso de Evaluación de Desempeño..... | 100 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 3.8. | Indicadores Propios de la Unidad de Talento Humano..... | 101 |
| 3.9. | Aplicación de Herramientas Administrativas..... | 102 |
| 3.9.1. | Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa) | 102 |
| 3.9.1.1. | Compleja Selección de Personal Docente | 102 |
| 3.9.1.2. | No se logra culminar la Planificación de Capacitaciones | 102 |
| 3.9.2. | Herramienta de los 5W's y 1 H..... | 103 |
| 3.9.2.1. | 5 W's y 1 H de "Políticas de Selección Inadecuadas" | 103 |
| 3.9.2.2. | 5 W's y 1 H "No existe instructivo sobre Panificación de Capacitaciones" | 103 |
| 3.9.3. | Análisis FODA | 104 |
| 3.9.4. | FODA Estratégico..... | 105 |
| CAPÍTULO 4 | | 106 |
| 4.1 | Conclusiones..... | 106 |
| 4.2 | Recomendaciones | 107 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Organigrama de la Unidad Administrativa de Talento Humano | 18 |
| Ilustración 2: Elementos de un Proceso | 27 |
| Ilustración 3: Cadena de Valor | 28 |
| Ilustración 4: Mapa de Procesos | 29 |
| Ilustración 5: Diagrama Ishikawa | 35 |
| Ilustración 6: Análisis FODA..... | 37 |
| Ilustración 7: Cadena de Valor de la Unidad de Talento Humano | 40 |
| Ilustración 8: Mapa de Procesos de la Unidad de Talento Humano | 41 |
| Ilustración 9: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Actual | 43 |
| Ilustración 10: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Actual | 44 |
| Ilustración 11: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Mejorado . | 46 |
| Ilustración 12: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Mejorado . | 47 |
| Ilustración 13: Representación de V.A. Actual de Selección de Personal Administrativo sin Nombramiento y Código de trabajo | 49 |
| Ilustración 14: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Personal Administrativo sin Nombramiento y Código de trabajo | 49 |
| Ilustración 15: Cuadro Comparativo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo | 50 |
| Ilustración 16: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Actual | 51 |
| Ilustración 17: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Actual | 52 |
| Ilustración 18: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Actual | 53 |
| Ilustración 19: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Mejorado.. | 55 |
| Ilustración 20: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Mejorado.. | 56 |
| Ilustración 21: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Mejorado.. | 57 |
| Ilustración 22: Representación de V.A. Actual de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 59 |
| Ilustración 23: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 59 |
| Ilustración 24: Cuadro Comparativo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo | 60 |
| Ilustración 25: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Actual | 61 |
| Ilustración 26: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Actual | 62 |
| Ilustración 27: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Mejorado | 64 |
| Ilustración 28: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Mejorado | 65 |
| Ilustración 29: Representación de V.A. Actual de Selección de Docentes no Titular Ocasional. | 67 |
| Ilustración 30: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Docentes no Titular Ocasional | 67 |
| Ilustración 31: Cuadro Comparativo de Selección de Docente no Titular Ocasional..... | 68 |
| Ilustración 32: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios Actual..... | 69 |
| Ilustración 33: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios Mejorado | 71 |
| Ilustración 34: Representación de V.A. Actual de Selección de Docente no Titular Honorarios | 73 |
| Ilustración 35: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Docente no Titular Honorarios..... | 73 |

| | |
|--|-----|
| Ilustración 36: Cuadro Comparativo Selección de Docente no Titular Honorarios | 74 |
| Ilustración 37: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Actual..... | 75 |
| Ilustración 38: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Actual..... | 76 |
| Ilustración 39: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Mejorado | 78 |
| Ilustración 40: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Mejorado | 79 |
| Ilustración 41: Representación de V.A. Actual de Selección de Docente Titular | 81 |
| Ilustración 42: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Docente Titular | 81 |
| Ilustración 43: Cuadro Comparativo Selección de Docente Titular | 82 |
| Ilustración 44: Flujo de Capacitaciones dentro del PCI Actual..... | 83 |
| Ilustración 45: Flujo de Capacitaciones dentro del PCI Mejorado | 85 |
| Ilustración 46: Representación de V.A. Actual de Capacitaciones dentro del P.C.I..... | 87 |
| Ilustración 47: Representación de V.A. Mejorado de Capacitaciones dentro del P.C.I. | 87 |
| Ilustración 48: Cuadro Comparativo Capacitaciones dentro del P.C.I. | 88 |
| Ilustración 49: Flujo de Capacitaciones fuera del PCI Actual | 89 |
| Ilustración 50: Flujo de Capacitaciones fuera del PCI Mejorado..... | 91 |
| Ilustración 51: Representación de V.A. Actual de Capacitaciones fuera del P.C.I. | 93 |
| Ilustración 52: Representación de V.A. Mejorado de Capacitaciones fuera del P.C.I..... | 93 |
| Ilustración 53: Cuadro Comparativo Capacitaciones fuera del P.C.I..... | 94 |
| Ilustración 54: Flujo de Evaluación de Desempeño Actual | 95 |
| Ilustración 55: Flujo de Evaluación de Desempeño Mejorado | 97 |
| Ilustración 56: Representación de V.A. Actual de Evaluación de Desempeño | 99 |
| Ilustración 57: Representación de V.A. Mejorado de Evaluación de Desempeño..... | 99 |
| Ilustración 58: Cuadro Comparativo de Evaluación de Desempeño | 100 |
| Ilustración 59: Ishikawa Compleja Selección de Personal Docente | 102 |
| Ilustración 60: Ishikawa no se logra cumplir la planificación de capacitaciones | 102 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Productos y Servicios..... | 19 |
| Tabla 2: Productos y Servicios..... | 20 |
| Tabla 3: Análisis de Riesgo | 23 |
| Tabla 4: Simbología ANSI..... | 30 |
| Tabla 5: Análisis de Valor Agregado | 31 |
| Tabla 6: 5 W's y 1 H | 36 |
| Tabla 7: Tabla de Procesos y Subprocesos Claves..... | 42 |
| Tabla 8: Tabla de Procesos y Subprocesos de Apoyo..... | 42 |
| Tabla 9: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y código de trabajo | 45 |
| Tabla 10: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y código de trabajo | 48 |
| Tabla 11: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento..... | 54 |
| Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento | 58 |
| Tabla 13: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente no titular Ocasional..... | 63 |
| Tabla 14: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional..... | 66 |
| Tabla 15: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios..... | 70 |
| Tabla 16: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios..... | 72 |
| Tabla 17: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente Titular..... | 77 |
| Tabla 18: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Docente Titular | 80 |
| Tabla 19: Indicadores del Proceso Selección de Talento Humano..... | 82 |
| Tabla 20: Análisis de Valor Agregado Actual de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional..... | 84 |
| Tabla 21: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional..... | 86 |
| Tabla 22: Análisis de Valor Agregado Actual de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional..... | 90 |
| Tabla 23: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional..... | 92 |
| Tabla 24: Indicadores del Proceso de Capacitación..... | 94 |
| Tabla 25: Análisis de Valor Agregado Actual de Evaluación del Desempeño | 96 |
| Tabla 26: Análisis de Valor Agregado Mejorado de la Evaluación del Desempeño | 98 |
| Tabla 27: Indicadores del Proceso de Evaluación de Desempeño | 100 |
| Tabla 28: Indicadores Propios de la Unidad de Talento Humano..... | 101 |
| Tabla 29: Los 5 W's 1 H de "Políticas de Selección Inadecuadas" | 103 |
| Tabla 30: Los 5 W's 1 H de "No existe instructivo sobre Planificación de Capacitaciones" | 103 |
| Tabla 31: Análisis FODA..... | 104 |
| Tabla 32: FODA Estratégico..... | 105 |

INTRODUCCIÓN

La Institución de Educación Superior cuenta con una Unidad de Administración de Talento Humano, la cual realiza distintas actividades siendo una de las principales el desarrollo de talento humano; esta actividad se enfoca en la correcta selección de los distintos puestos de trabajo tanto a nivel administrativo como académico, procurar la formación y desarrollo del personal mediante la coordinación de capacitaciones y evaluar el desempeño del personal.

El presente trabajo se orienta en diseñar un sistema de gestión para el proceso Desarrollo de Talento Humano que cuenta con tres subprocesos; Selección de personal, Capacitación y Evaluación de desempeño. El departamento no tiene documentado las actividades que realizan en el proceso, lo que genera una alta probabilidad de que no se realicen efectivamente.

Mediante el diseño del sistema se espera reflejar el proceso de una manera que sea sencillo de entender e interpretar por cualquier persona, analizar las actividades que realizan y proponer mejoras para que el proceso se desarrolle con eficiencia y eficacia. La información necesaria se la obtendrá mediante el personal responsable de cada subproceso.

Este proyecto es parte de un proyecto principal que es el Diseño de un Sistema de Gestión de procesos aplicada a la Unidad de Administración de Talento Humano de la Institución de Educación Superior, siendo nuestro alcance el proceso de Desarrollo de Talento Humano.

CAPÍTULO I

1.1. Reseña Histórica

Debido a la demanda creciente de educación científico - técnica en el Ecuador se creó la Institución de Educación Superior en el año de 1958, varias razones para su creación fueron por necesidades de docencia superior e investigación científica, en dicha creación existieron limitantes debido a la falta de recursos humanos en el campo e infraestructura física y tecnológica.

Limitantes que se resolvieron incorporando profesionales del medio, profesores extranjeros y estudiantes egresados que se convirtieron en profesores a tiempo completo para cubrir la faltante de recursos humanos, mientras que a falta de infraestructura se crearon los proyectos como el BID I que se encargó de la construcción de edificios, equipar laboratorios y el proyecto BID II donde se construyó el nuevo campus de 43.000 m², y se dotaron de nuevos equipos, mobiliarios y materiales tanto didácticos como bibliográficos.

La Institución de Educación Superior inició sus actividades en la antigua casona de la Universidad de Guayaquil, en la actualidad la Institución ofrece carreras de ingeniería, tecnología, licenciaturas y otras carreras de tercer nivel así como también maestrías, además es la primera universidad pública en ser calificada con categoría A, gracias a la excelente calidad de las carreras que oferta, su capacidad en la ejecución de proyectos, infraestructura tanto física como tecnológica, profesores con una formación académica de excelencia y reconocimientos extranjeros lo que ubica a la Institución en rankings mundiales.

Una de las departamentos más importantes es la Unidad de Talento Humano fue uno de los primeros en crearse en la Institución, era denominada Departamento de Personal, nombre que estuvo en vigencia hasta el 2010 cuando entró en vigencia la Ley orgánica de Servicio Público, el cual cambió su nombre a Unidad de Administración del talento Humano.

En sus inicios fue dirigido por una sola persona, al pasar los años fueron aumentando la cantidad de empleados para realizar las distintas actividades del área, en el año de 1985 aumentaron aproximadamente a 7 personas, hasta el 2013 el departamento de seguros funcionó en la unidad, luego se segregó esta área y los ayudantes administrativos se repartieron en estas dos áreas, para el 2014 aumentaron 13 personas, en el mes de Noviembre del presente año debido a la compra de renuncias y salidas de personal por otros motivos, la unidad quedó conformada con aproximadamente la mitad del personal del área.



1.2. Estructura Organizacional

La Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con un organigrama estructurado, por esta razón se mantuvo una reunión con una de las Analistas de Talento Humano 3, quien nos informó de las personas y puestos que ocupan dentro de la Unidad, por lo cual se pudo concluir en el siguiente organigrama:

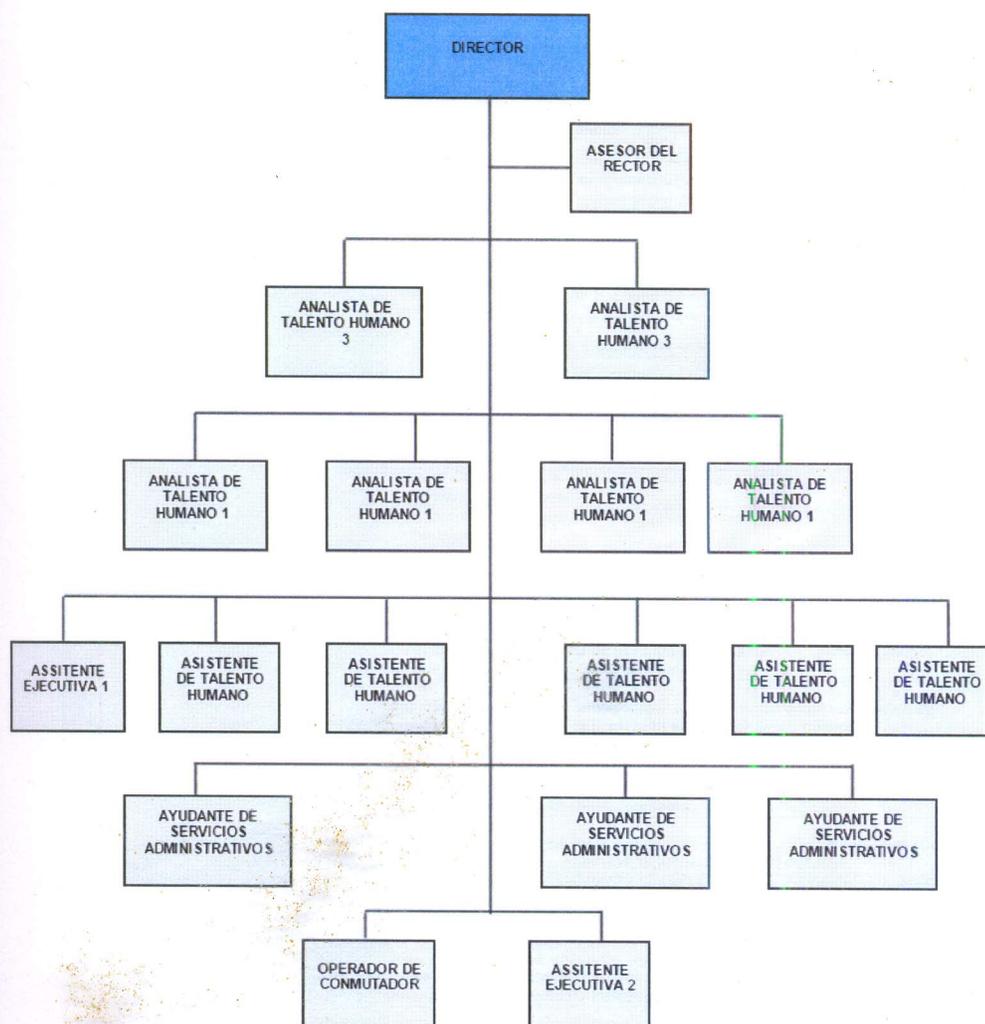


Ilustración 1: Organigrama de la Unidad Administrativa de Talento Humano

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

1.3. Productos y Servicios

La Unidad Administrativa de Talento Humano cuenta con los siguientes productos y servicios agrupados por los procesos que realizan:

Tabla 1: Productos y Servicios

| PROCESOS | PRODUCTOS Y SERVICIOS |
|--|---|
| PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD | Informes de estudios de diagnóstico en el ámbito de la unidad para la planificación estratégica |
| | Informes de estudios de factibilidad para postulación de proyectos. |
| | Fichas técnicas de proyectos postulados por la unidad. |
| | Plan Operativo Anual (POA) de la unidad. |
| | Reportes del cumplimiento del Plan Operativo Anual de la unidad. |
| PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO | Solicitudes de reprogramación del POA de la unidad. |
| | Informe de planificación de TTHH. |
| | Informe de necesidades de creación y/o supresión de partidas. |
| | Informe de necesidades de contratos. |
| | Informe de movimientos de personal. |
| | Reportes de convenios y contratos de pasantías y prácticas. |
| | Reportes estadísticos del Sistema de Recursos Humanos y Remuneraciones. |
| | Proyecto de reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. |
| | Informe técnico para la creación y/o supresión de procesos institucionales. |
| | Portafolios de productos y servicios claves de atención ciudadana institucional relacionada a la demanda externa, estableciendo la modalidad en la prestación de servicios (presencial, escrita, telefónica, virtual, mixta) |
| CALIDAD Y SERVICIO AL USUARIO | Manual de procesos y procedimientos de productos y/o servicios claves de atención ciudadana. |
| | Mecanismos de difusión de productos y/o servicios claves de atención ciudadana. |
| | Informe de requerimientos de recursos económicos, materiales, tecnológicos y físicos para el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios a usuarios externos. |
| | Estudio de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica en función de la modalidad de la prestación de servicio. |
| | Informe de seguimiento monitoreo y control de los procesos claves de prestación de servicios que permita el mejoramiento continuo. |
| | Estudios de la capacidad de oferta de los servicios de mayor demanda real y potencial externa. |
| | Plan de organización y funcionamiento de las unidades, centros o puntos de atención en función de la demanda. |
| | Indicadores de gestión de la prestación de producto y/o servicios claves respecto a la calidad, cantidad, oportunidad y satisfacción. |
| | Plan de evaluación y control de la satisfacción de los usuarios externos de acuerdo a los parámetros y criterios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. |
| | Reportes periódicos sobre los resultados de evaluación cuantitativa y cualitativa de satisfacción de los usuarios externos; los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales. |
| | Informe de trámites sobre quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones efectuadas por los usuarios internos y/o externos los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales como insumo para la certificación de la calidad del servicio. |
| | Informe y análisis de horarios, rutas, paradas y evaluación de calidad del servicio de transporte. |
| | Informe de evaluación de la calidad del servicio de alimentación |
| | Nómina de servidoras, servidores y trabajadores para la contratación de uniformes o ropa de trabajo. |
| | Informe para la implementación o contratación de guarderías. |
| Plan evaluación y desarrollo de competencias del personal que ejecuta actividades de atención ciudadana. | |

Fuente: Estructura Estatuaria de Gestión Organizacional por Procesos de la Institución de Educación Superior

Autor: Ronald Mejía, María Obando

Tabla 2: Productos y Servicios

| PROCESOS | PRODUCTOS Y SERVICIOS |
|---|--|
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Cronograma de concursos de méritos y oposición. |
| | Informe técnico y proyecto de lista de asignaciones para reclasificación de partidas vacantes. |
| | Informe de bases del proceso de selección y difusión. |
| | Informe de nuevos servidores/trabajadores seleccionados con nombramiento y/o contrato. |
| | Acciones de personal (nombramientos) y/o contratos. |
| | Registros de nombramientos y/o contratos. |
| | Proyecto de manual técnico de inducción |
| | Plan de formación y capacitación de los servidores y trabajadores. |
| | Plan de carrera de los servidores. |
| | Informe de ejecución del Plan de Capacitación |
| | Informes para concesión de comisiones de servicio para capacitación. |
| | Informes sobre evaluación de eventos de capacitación. |
| | Plan de ejecución del efecto multiplicador de la capacitación. |
| | Informes de la aplicación del efecto multiplicador de la capacitación. |
| | Informes de brechas de competencias. |
| | Informe de resultados del desempeño de los servidores y trabajadores |
| | Informe para ascensos, promociones, reconocimientos o estímulos. |
| Diagnóstico de Clima Organizacional. | |
| Plan de fortalecimiento institucional. | |
| GESTIÓN DE PERSONAL | Presupuesto de gastos de personal |
| | Informe sobre subrogaciones para el rol de pagos. |
| | Informe de escala de remuneraciones. |
| | Roles de pago. |
| | Liquidación de haberes por cesación de funciones. |
| | Liquidación de indemnizaciones o compensaciones. |
| | Liquidación de retenciones de impuesto a la renta. |
| | Planillas de aportes, préstamos y fondos de reserva. |
| | Informe de sanciones disciplinarias. |
| | Informe de sumarios administrativos y/o visto bueno. |
| | Plan anual de vacaciones, renuncias voluntarias y jubilación. |
| | Informes para concesión de licencias y/o comisiones. |
| | Informes técnicos de movimientos de personal. |
| | Reporte de novedades sobre asistencia, puntualidad y permanencia del personal. |
| | Auditorías de trabajo. |
| | Propuesta normativa de administración del talento humano. |
| | Reporte del Índice Ocupacional. |
| Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos. | |
| Informe para elaboración de nombramientos, contratos, roles de pago, ascensos, promociones, traslados y demás movimientos del personal. | |
| ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE ORGANISMOS EXTERNOS | Oficios y/o proyectos de oficio de respuesta a requerimientos de organismos externos. |

Fuente: Estructura Estatutaria de Gestión Organizacional por Procesos de la Institución de Educación Superior

Autor: Ronald Mejía, María Obando

1.4. Clientes

Los clientes de la Unidad Administrativa de Talento Humano, se encuentran dentro de la Institución que son:

- Personal Administrativo.
- Personal de Código de Trabajo.
- Docentes.

1.5. Proveedores

Los proveedores internos brindan los estatutos que se aplicarán dentro de la unidad administrativa de talento humano, se encuentran:

- Unidades Administrativas y Directivos.

La Unidad Administrativa de Talento Humano cuenta con Proveedores Externos, los cuales envían las leyes y reglamentos que regirán la unidad administrativa de talento humano, así mismo proveerá de las actualizaciones de las mismas, son:

- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de seguridad Social
- Contraloría General del Estado

Otros de los proveedores externos son los 75 **Proveedores de Capacitaciones**, entre los principales se encuentra:

1. Comisión Latinoamericana de productividad y medio ambiente CLAPAM S.A.
2. Instituto de Altos Estudios Nacionales
3. SEMITEG
4. Asociación Ecuatoriana de Bibliotecarios
5. CAEPRE C.A.
6. PROYAN S.A
7. INTELECTO S.A.
8. Liderazgo Capacitación y Consultoría Cía. Ltda.
9. Savia Sono Visión Productora
10. Colegio de Ingenieros Civiles del Guayas
11. Sociedad Ecuatoriana de Seguridad y Salud Ocupacional SESOSA S.A.
12. SOSACORP S.A.
13. Fundación Consorcio Ecuatoriano para el desarrollo Internet Avanzado CEDIA
14. Cámara de la Industria Gráfica del Guayas
15. Soluciones y desarrollo para la Gerencia Pública

1.6. Base Legal

La Unidad Administrativa de Talento humano estará representada bajo el nombre de la Institución de Educación Superior, de carácter de institución científica, docente, investigadora y de consulta.

La Institución de Educación Superior estará controlada por el Ministerio de Educación Pública y entrara en función como una entidad autónoma acorde a la Ley de Educación Superior.

1.7. Requisitos Legales y Regulatorios

En la actualidad la Unidad Administrativa de Talento Humano está regulada por las siguientes normativas que se encuentran vigentes:

- Ley Orgánica de Servicios Públicos y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento.
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Normas de Control Interno.
- Normas Técnicas del Subsistema de Formación y Capacitación.
- Reglamentos Internos de la Institución.
- Acuerdos Ministeriales.
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional.
- Contrato Colectivo.

1.8. Misión

"Impulsar el desarrollo del talento humano como factor clave de éxito de la organización y gestión institucional, con altos niveles de eficiencia y eficacia, para coadyuvar en el logro de la misión de la gestión institucional"

1.9. Análisis de Riesgo

Tabla 3: Análisis de Riesgo

| PROCESOS | FACTORES DE RIESGO | RIESGO | INDICES | | NIVEL DE RIESGO | | CONSECUENCIA |
|---------------------------|--|--|--------------|---------|-----------------|-------|--|
| | | | PROBABILIDAD | IMPACTO | | | |
| Reclutamiento y Selección | Inadecuada selección de personal. | Calidad del servicio mala. | 1 | 3 | 3 | Medio | Sancciones e insatisfacción de los clientes por parte del servicio recibido. |
| | Compleja selección de personal docente. | Ineficacia del proceso de selección. | 3 | 2 | 6 | Alto | Personal no cumple con las expectativas requeridas. |
| | Falta de Inducción al personal nuevo. | Malas practicas al realizar sus actividades. | 2 | 2 | 4 | Medio | Retrasos y/o interrupción de las actividades. |
| | Funciones no estipuladas. | Manual de funciones no actualizado. | 1 | 1 | 1 | Bajo | No existe responsables a su cargo provocará procesos inconclusos. |
| Capacitación Formación | Incumplimiento del objetivo multiplicador. | No se imparte conocimientos importantes. | 2 | 3 | 6 | Alto | Falta de conocimiento actualizado en todo el personal interesado. |
| | Inasistencia de personal a las capacitaciones. | Inadecuada realización de las funciones. | 2 | 3 | 6 | Alto | Desconocimiento del tema, provoca errores al realizar sus funciones. |
| | Escases de capacitaciones locales. | Personal poco capacitado. | 2 | 2 | 4 | Medio | Desconocimiento de actualizaciones. |
| | No se logra culminar la ejecución de la planificación de capacitaciones. | No se realiza todas las capacitaciones necesarias para la correcta realización de actividades. | 2 | 2 | 4 | Medio | Falencias del personal en la realización de trabajos. |
| | Presupuesto limitado. | Pocos recursos para capacitaciones. | 1 | 2 | 2 | Bajo | Falta de mejoramiento al personal para aumentar sus competencias personales. |
| Evaluación del Desempeño | Incumplimiento de las funciones y objetivos. | Desempeño Ineficiente. | 1 | 3 | 3 | Medio | Deficiencia de las funciones y mala calidad de los servicios. |
| | Personal no responsable. | Incumplimiento de las políticas institucionales. | 1 | 2 | 2 | Bajo | Falta de competencias laborales. |
| | No prestar atención a las calificaciones de evaluaciones realizadas. | Desconocimiento de personal no apto. | 2 | 2 | 4 | Medio | Baja calidad de los servicios brindados, y desprestigio de la institución. |
| | No realizar plan de acciones para mejorar desempeño. | No lograr efectividad en el personal. | 3 | 3 | 9 | Alto | Falta de seguimiento en la mejora del personal con falencias. |
| | Evaluaciones Inadecuadas. | Evaluaciones que pierden objetividad. | 1 | 2 | 2 | Bajo | Problemas de intereses y conflictos laborales. |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

1.10. Justificación

La Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con los procesos por escrito, lo que impide su clara comprensión para aquellos empleados que están poco familiarizados con las actividades que se realizan dentro del departamento. Al provocar retraso al momento de realizar la inducción de actividades a empleados considerados nuevos ya que no existe un tiempo de respuesta inmediata, debido al desconocimiento y complejidad de ciertas actividades.

Otro problema es no contar con la visión, objetivos, políticas, estrategias y valores estipulados por lo que se pueden ver afectadas ciertas decisiones estratégicas que serán de gran ayuda para el desarrollo del departamento.

En el presente proyecto se tomará en cuenta específicamente el proceso del Desarrollo de Talento Humano, donde se levantará información acerca de los subprocesos, actividades y tiempos en que se realizan, la información se la obtendrá con las personas involucradas en dicho proceso sobre reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal.

Mediante el diseño de un sistema de gestión se procederá a definir el proceso a través diagramas de flujos para una mayor comprensión; en dicho flujo se procederá a registrar las actividades que realizará cada persona inmersa dentro del proceso, tratando de agilizar en lo posible los tiempos para realizar las actividades de una manera más eficiente, se evaluarán mediante un cuadro de valor agregado donde se identificarán los puntos débiles y actividades que no agregan valor a los procesos, las cuales generan un mal uso de los recursos como el tiempo, se propondrán acciones de mejoras continua y soluciones que serán de gran utilidad para la unidad.

Además se evaluará el problema principal mediante el Diagrama de Ishikawa, se propondrá acciones de mejora a causas principales indicadas mediante la herramienta de 5 W's y 1 H, se propondrá indicadores para conocer si se están cumpliendo con los objetivos propuestos y tomar decisiones adecuadas, se establecerá con los involucrados de la unidad la visión la cual servirá de guía para saber hacia dónde quieren llegar en el futuro, a su vez definiremos los objetivos para alcanzarlos, se tomará en consideración los valores que deberán practicar todas las personas del área, como las políticas que regirán al momento de realizar sus actividades cotidianas.

1.11. Objetivos

1.11.1. Objetivo General

Elaborar un sistema de gestión aplicado al proceso Desarrollo de talento humano de una institución de Educación Superior, que permita definir y evaluar de manera eficiente los procesos de esta área para mejorar su desempeño.

1.11.2. Objetivos Específicos

- Levantar información sobre los procesos que manejan.
- Identificar y revisar los procesos existentes.
- Desarrollar el direccionamiento estratégico.
- Aplicar herramientas de control de gestión.
- Elaborar la cadena de valor.
- Sistematizar el mapa de procesos.
- Diagramar los flujos del proceso seleccionado.
- Elaborar el cuadro de valor agregado del proceso.
- Establecer flujos mejorados.
- Proponer indicadores de gestión.
- Definir el Manual de Procesos.
- Establecer recomendaciones para mejoras.

1.12. Alcance

Realizar el diseño de un sistema de gestión aplicado al Proceso Desarrollo de Talento Humano de una Institución de Educación Superior, en el cual se obtendrá y evaluará la información necesaria y se establecerán medidas de acción procurando que los procesos queden correctamente definidos.



CAPÍTULO 2

2.1. Direccionamiento Estratégico

2.1.1. Misión

Representa la decisión más importante de la empresa, la razón de ser, la vocación que tiene la institución o departamento, es recomendable que esté debidamente redactada ya que representa lo que quiere la empresa, la misión guía el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones diversas.

2.1.2. Visión

La visión tiene parte racional pero en su mayoría se da de manera intuitiva, basada en las expectativas, experiencias, creencias actitudes sobre la institución, es un instintivo de la cultura organizacional, y muestra en un horizonte a largo plazo donde quiere llegar, o que quiere lograr el departamento.

2.1.3. Objetivos

Los objetivos estratégicos deben ir enmarcados en relación a lo establecido y esperado en la Misión y Visión del departamento, es el estado futuro que se persigue en función del potencial y basado en el desempeño que tiene la institución.

2.1.4. Políticas

Las políticas son amplias, representa la posición y lineamientos que la empresa tiene frente a diversas situaciones, señala las decisiones que se debería tomar ante distintas cuestiones en base a la cultura organizacional que posee, considerando objetivos y metas, es importante para todos ya que se tiene conocimiento de lo que se puede o no hacer o pedir.

2.1.5. Estrategia

Las estrategias tienen que basarse en los valores que posee el departamento, son lineamientos a seguir que permite a la empresa o departamento marcar la diferencia, son pasos o directrices que se debe emplear para cumplir con los objetivos, metas planeadas y políticas establecidas en el área.

2.1.6. Valores

Tienen que estar relacionados con su misión, visión y objetivos, ya que mediante estos valores se espera cumplir estándares. Deben tener una base de ética y estar relacionado con la cultura organizacional del departamento.

2.2. Gestión por Procesos

2.2.1. Procesos

Proceso es la unión de actividades que están ordenadas y relacionadas entre sí, permitiendo transformar elementos de entrada en elementos de salida o resultados que posee valor intrínseco al usuario o cliente, el cual puede ser interno o externo. Entre los factores de los procesos tenemos: personas, materiales, recursos físicos, métodos o planificación del proceso, y medio ambiente.

2.2.1.1. Elementos de un proceso

- **Proveedor/ Supplier:** Dentro de este elemento están los procesos o personas que proporcionan información, materiales o cualquier otro tipo de entrada.
- **Entrada principal/ Input:** Es lo que ingresa de acuerdo a los criterios de aceptación, puede ser información, materiales, actividades o recursos. Esta entrada puede ser la salida de otro proceso, la entrada justifica el funcionamiento o ejecución del proceso.
- **Proceso/ Process:** Es la actividad básica para transformar los elementos de entrada en elementos de salida.
- **Salida/ Output:** Puede ser producto o eficacia (resultados), lo que requiere el usuario según los criterios previamente establecidos, esta salida puede ser medida, evaluada y controlada, pueden servir como entrada a otros procesos.
- **Cliente/ Customer:** En este elemento están los procesos o personas que se verían afectados por el resultado o salida del proceso.



Ilustración 2: Elementos de un Proceso

Fuente: CPIMC un modelo de administración por procesos de Arturo Tovar, Primera Edición 2007
Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.2.1.2. Clasificación de los Procesos

- **Procesos Estratégicos:** Estos procesos permiten desarrollar los objetivos estratégicos de la organización o departamento, están relacionados con las actividades a largo plazo, se relacionan o fundamentan en la planificación. Estos procesos son realizados por la alta gerencia.
- **Procesos Claves u operativos:** También se los puede denominar procesos de línea, son aquellos que están directamente vinculados con la satisfacción de los usuarios o clientes. Estos procesos conforman la cadena de valor de la empresa o departamento.
- **Procesos de Soporte o apoyo:** Son necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos claves u operativos, son importantes para el seguimiento, control y mejora.

2.2.2. Cadena de Valor

Permite definir y distinguir las actividades que agregan valor a los principales procesos de aquellas actividades que no generan valor al cliente, pero que son necesarios para que continúe la clave del negocio. El objetivo es poder identificar las partes de la organización que realmente crean valor.

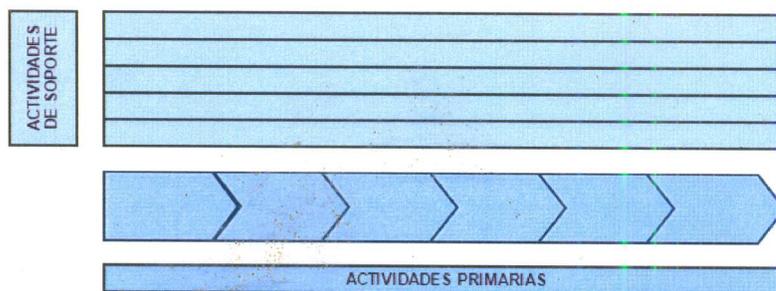


Ilustración 3: Cadena de Valor

Fuente: Gestión por Procesos y Creación de valor público: Un enfoque analítico de Alejandro Medina Giopp, 2005
Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.2.3. Mapa de Procesos

Representa la relación que hay entre los distintos tipos de proceso de manera gráfica, plasmando en forma lógica y clara las estrategias, los objetivos de los clientes y la empresa. Muestra un enfoque general del sistema de gestión.

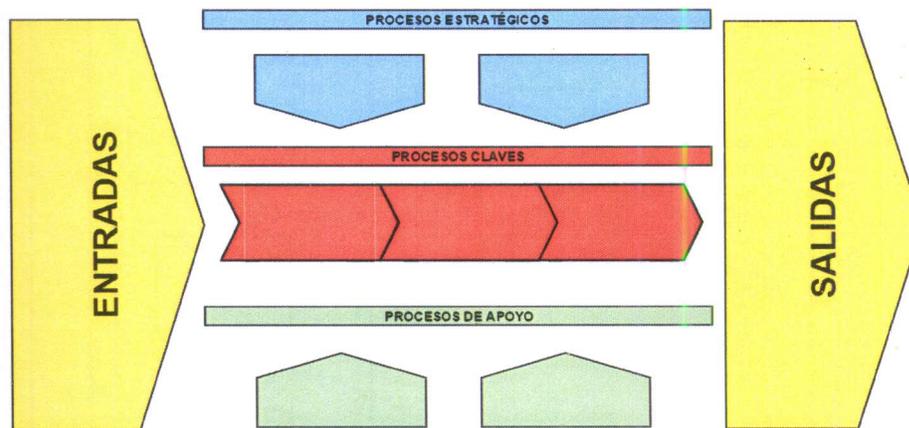


Ilustración 4: Mapa de Procesos

Fuente: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos_1.pdf

Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.2.4. Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo buscan que los procesos sean fáciles de entender de manera gráfica.

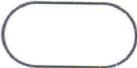
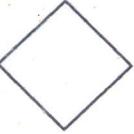
“Un diagrama de flujo proporciona información sobre:

- Donde comienza el proceso de trabajo- Input.
- Todas las actividades necesarias para completar el proceso de trabajo.- Actividades.
- La relación entre las diferentes actividades- Flechas de dirección.
- Los pasos a dar en el proceso de trabajo, dónde se toman decisiones.- Puntos de decisión.
- Dónde se detiene el proceso de Trabajo hasta que se complete otra actividad.- Espera.
- Dónde termina el proceso- Output¹.”

La simbología a usar en la diagramación de los flujos de los procesos se basará en la Norma ANSI:

¹ Robert S. Winter, (2000), "Manual de Trabajo de Equipo", Días de Santos S.A., Madrid

Tabla 4: Simbología ANSI

| Símbolos de la Norma ANSI para Elaborar Diagrama de Flujos | |
|---|---|
| SÍMBOLO | REPRESENTA |
|  | PRINCIPIO O FIN: en un proceso representa el inicio o fin del mismo. |
|  | ACTIVIDAD: indica una actividad que se va a realizar, dentro de ella se escribe una descripción. |
|  | DOCUMENTO: se coloca dentro de el título de la información y representa la información escrita del proceso. |
|  | BASE DE DATOS: la base de datos donde se consulta o se guarda información |
|  | LÍNEA DE FLUJO: indica hacia donde se dirige el proceso de acuerdo a la dirección de la punta. |
|  | CONECTORDE PROCESO: dentro de el se coloca número o letra del proceso el cual se va a conectar con otro proceso. |
|  | CONECTORDE PÁGINA: el pentágono indica que el flujo sigue en otra página. |
|  | DECISIÓN: Indica que se debe tomar una decisión, en el interior se escribe la pregunta y dependerá de la respuesta la vía del flujo. |

Fuente: Gestión por Proceso y Creación de Valor Público de Alejandro Medina
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.2.5. Análisis de valor Agregado

Es una herramienta que va a permitir evaluar cuan eficiente son los procesos que posee la empresa y clasificarlos de acuerdo a los tipos de actividades.

Se establecen tres tipos de actividades en los procesos:

- **Actividades que agregan valor:** Son aquellas actividades que están asociadas con los pedidos o requerimientos del cliente, influyen directamente en la transformación de los servicios y productos
- **Actividades que agregan valor empresarial u operativo:** Son actividades que por más que no sean principales para los clientes son importantes para la realización de los procesos.
- **Actividades que no agregan valor:** son llamados también desperdicios, estas actividades pueden ser minimizadas o eliminadas.

Tabla 5: Análisis de Valor Agregado

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|---|-------------|---------------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: | Fecha: |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: | dd/mm/aa |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo (Min.) |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | | | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | | | | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | | | | | | |
| E | ESPERA | | | | | | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | | | | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | | | | | | |
| A | ARCHIVO | | | | | | | | |
| T | TOTAL | | | | | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | | 100% | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | | | | | |

Fuente: H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa.

Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.2.6. Manual de Procesos

Un manual es aquel que describe todas las actividades que deben seguirse al momento de realizar las funciones que han sido especificadas, ya que estos manuales ayudan a las empresas a tener una descripción precisa y escrita del sistema que se tomará en cuenta para realizar el trabajo y así poder optimizar los recursos de la misma.

2.2.6.1. Elementos del Manual de Procesos

El manual de procesos estará conformado por:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Objetivos del manual
- Justificación del Manual
- Metodología
- Mapa de Procesos
- Flujos de los Procesos

2.3. Indicadores

2.3.1. Definición de Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión están asociados a procesos, áreas, actividades, que permiten la evaluación y comparación en base a estándares establecidos, cumplen función descriptiva y función valorativa, es decir contribuye información sobre alguna situación y además muestra el efecto permitiendo mejorar la toma de decisiones ya que proporcionan información importante para el control de gestión.

La información que proporcionan estos indicadores cuenta con las siguientes características:

1. Relevancia
2. Comprensibilidad
3. Comparabilidad
4. Oportunidad
5. Consistencia
6. Fiabilidad

2.3.2. Beneficios de los Indicadores de Gestión

- a. Poder tener un control adecuado del área evaluada.
- b. Informa o muestra a los empleados y a los directivos lo que realmente importa en el área.
- c. Se responde mejor a las necesidades del cliente.
- d. Logra una efectividad de los procesos.
- e. Diagnostica problemas.

2.3.3. Tipos de Indicadores de Gestión

Dentro de los indicadores de gestión encontramos

- De Eficacia
- De Eficiencia
- De Control
- De Calidad
- De Clientes
- De Cumplimiento
- De Planeación, entre otros.

2.3.4. Metodología para el Desarrollo de Indicadores de Gestión

“La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

A- CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (PLANIFICACIÓN)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

Atributo: Es el que identifica la meta.

Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.

Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Concepción

Monitoreo

Evaluación final de la gestión

C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE EXITO

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

D- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTION

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.

UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICIÓN

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

Pertinencia del indicador.

Valores y rangos establecidos.

Fuentes de información seleccionadas.

Proceso de toma y presentación de la información.

Frecuencia en la toma de la información.

Destinatario de la información²."

² (Monografías, "Metodología para el desarrollo de indicadores" Obtenido el 11 de Noviembre del 2015 a través de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml> Guayaquil- Ecuador)

2.4. Herramientas Administrativas

2.4.1. Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa)

Conocido también con el nombre de diagrama de espina de pescado, es un diagrama que tienen como característica enumerar las diferentes causas que dan origen a un problema, en el cual podemos analizar las posibles soluciones para dicho problema y eliminar la causa raíz del mismo.

El diagrama se lo elabora poniendo en la cabeza del pescado de una forma concreta el problema, en las espinas se podrán las categorías siempre y cuando se consideren adecuadas para el problema:

Materiales: Se debe tener en cuenta las máquinas que interactúan dentro del proceso.

Métodos: Se centra en la forma de como realizan sus actividades.

Mano de Obra: Cuando los trabajadores son la causa del fallo.

Medios: Si los materiales usados causan posibles problemas.

Medio Ambiente: Si las condiciones del ambiente afectan y provocan complicaciones.

Luego de realizar la lluvia de ideas sobre las potenciales causas, las cuales se colocarán de acuerdo a cada categoría identificando las causas principales y secundarias.

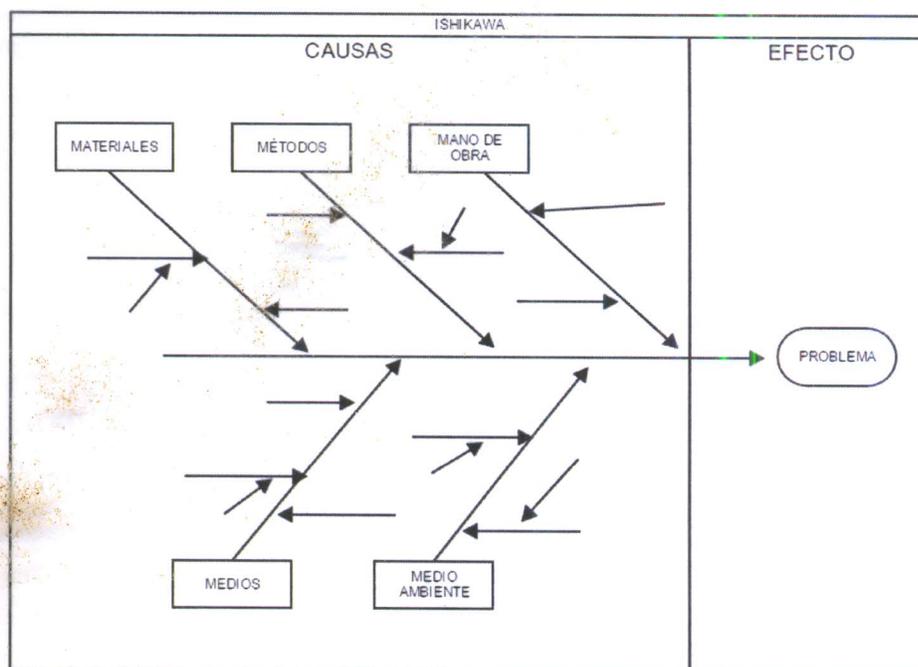


Ilustración 5: Diagrama Ishikawa

Fuente: Los 7 Instrumentos de la Calidad Total de Alberto Galgano, Madrid 1995

Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.4.2. Herramienta de los 5 W's y 1 H

Es una herramienta radica en 6 preguntas: ¿Qué?/WHAT?, ¿Por qué?/ WHY?, ¿Cuándo?/WHEN, ¿Dónde?/WHERE?, ¿Quién?/WHO? y ¿Cómo?/ HOW? que es el método. Ayuda a identificar los distintos factores que causan problemas y establecer mejoras, contestando.

Tabla 6: 5 W's y 1 H

| ¿Qué? | | ¿Quién? | ¿Dónde? | ¿Cuándo? | ¿Cómo? | ¿Por qué? | |
|---------|-------|-----------|-------------|----------|--------|-----------|-------------|
| # Causa | Causa | Actividad | Responsable | Área | Tiempo | Propuesta | Importancia |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Las 5 W + H y el ciclo de mejora de la Gestión de Procesos de M. Trias, P. González, S. Fajardo y L. Flores

Autor: Ronald Mejía, María Obando

2.4.3. FODA

Es una herramienta que va a permitir realizar un análisis de los factores que pueden beneficiar o problematizar a la institución o área en el cumplimiento de los objetivos, metas establecidas y lograr crear estrategias de mejora.

2.4.3.1. Factores que favorecen y que se pueden explotar:

- **Fortalezas:** factor interno, propio de la empresa que van a permitir el logro de objetivos.
- **Oportunidades:** factor externo, influye el entorno de la institución o área.

2.4.3.2. Factores que obstaculizan y que se pueden neutralizar o eliminar:

- **Debilidades:** Factor interno, características propias, puntos débiles del área.
- **Amenazas:** Factor externo, características del entorno que afectan negativamente al logro de objetivos



Ilustración 6: Análisis FODA

Fuente: El plan de Negocios escrito por Marketing Publishing Center
Autor: Ronald Mejía, María Obando



CAPITULO 3

3.1. Direccionamiento Estratégico

3.1.1. Visión

Ser una parte fundamental de la institución gestionando de forma eficiente el talento humano, suministrando servicios eficaces y logrando altos estándares de calidad.

3.1.2. Objetivos

Financiera

- Racionar recursos presupuestados disponibles de acuerdo a las necesidades.

Enfoque en el Cliente

- Captar personal calificado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la institución.

Procesos Internos

- Aplicar una cultura organizacional idónea que mejore el clima laboral.
- Elaborar perfiles por competencias para el personal administrativo.
- Establecer políticas y reglamentos para la regulación de los procesos.

Aprendizaje y Crecimiento

- Evaluar el desempeño del personal y medir la capacidad de crecimiento profesional.
- Difundir los objetivos de la institución para que el personal lo adopte y ayude al cumplimiento de los mismos.

3.1.3. Políticas

- Selección

Contratar personal con los más altos estándares de conocimientos profesionales y competencias que estén dentro de los requisitos de la institución y que se rijan bajo la Norma técnica subsistema de selección de personal LOSEP, Código de trabajo y LOES, para ayudar en el logro de los objetivos, aplicando procedimientos óptimos y no discriminatorios que se fundamenten en la excelencia del personal.

- Desarrollo

Mejorar las condiciones de desarrollo del personal para que estén alineados al cumplimiento de los objetivos, se aplicarán herramientas como la capacitación y evaluación del desempeño y se seguirá la LOSEP.

- Cumplimiento

El personal se regirá y responderá a las normas, planes, proyectos y procedimientos que previamente fueron establecidos para la realización de las funciones y en las leyes y reglamentos que la unidad aplica como LOSEP y LOES.

- Remuneración

Las remuneraciones serán revisadas y aumentarán en base a la disponibilidad de recursos económicos de la institución de acuerdo a sus reglamentos y a lo establecido en el código de trabajo y en la LOSEP.

- Evaluación

Se evaluará al personal constantemente, se revisarán los resultados de las mismas para la aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesarias para lograr la mejora continua siguiendo lo establecido en la LOSEP.

- Capacitación

Las capacitaciones del personal se realizarán de acuerdo al plan institucional que será elaborado anualmente de acuerdo a los límites de lo presupuestado y rigiéndose a lo establecido en la LOSEP.

3.1.4. Estrategias

- Realizar métodos efectivos de selección, contratación, capacitación y retención de los mejores talentos de la institución.
- Identificar y definir las habilidades, competencias y responsabilidades necesarias para cada función de trabajo.
- Establecer métodos para identificar necesidades de desarrollo y capacitación.
- Proponer el desarrollo continuo y formación de cada empleado.

3.1.5. Valores

- Honestidad
- Equidad
- Liderazgo
- Comunicación
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Compromiso

3.2. Cadena de Valor

En la cadena de valor de la unidad de talento humano se encontraron 2 procesos claves que son: Desarrollo de Talento Humano y Gestión de Personal y 2 procesos de apoyo que son Calidad y Servicio al usuario y Atención de requerimientos de organismos externos.

El proceso clave Desarrollo de Talento Humano es el que se utilizará para desarrollar el proyecto.

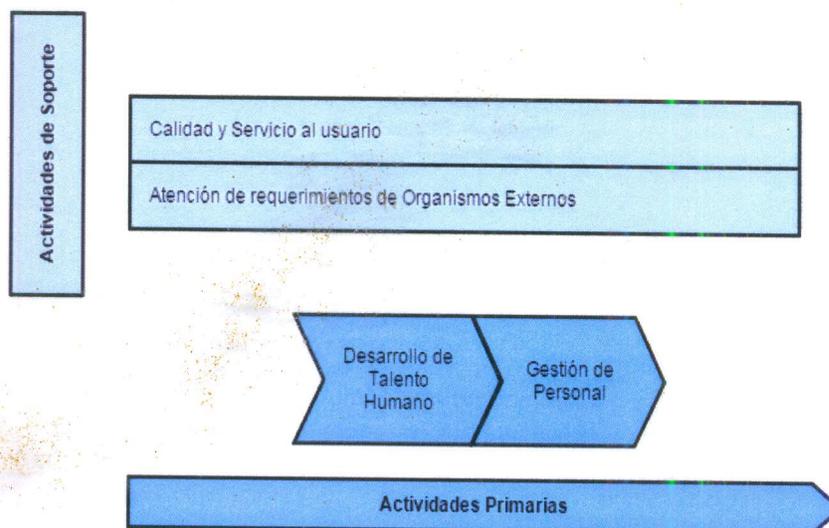


Ilustración 7: Cadena de Valor de la Unidad de Talento Humano

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.3. Mapa de Procesos

Para desarrollar el mapa de procesos se clasificó los 6 procesos que tiene la unidad en dos procesos claves, dos de apoyo y dos estratégicos; el proyecto se enfoca en el proceso clave de Desarrollo de Talento Humano por lo que se proyectaron los subprocesos como se muestra a continuación:

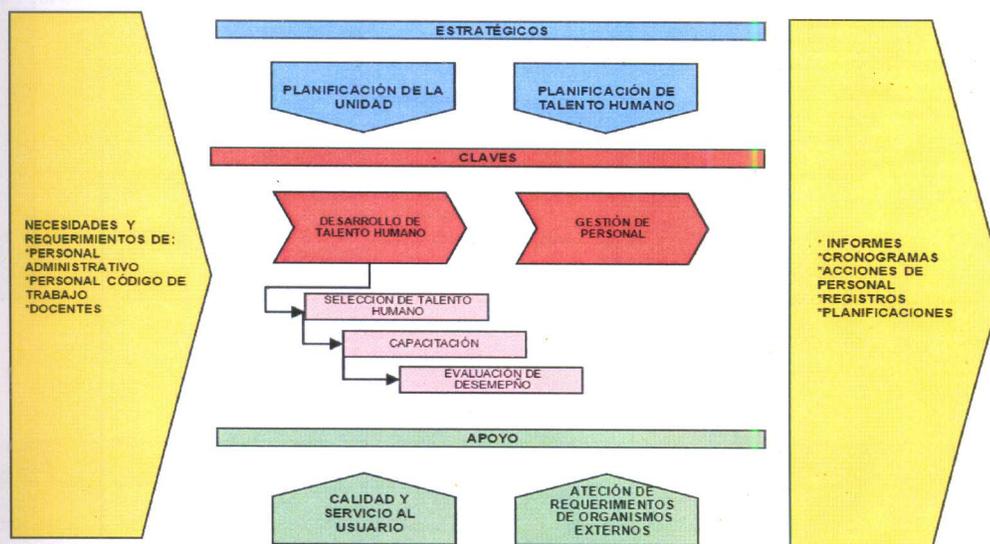


Ilustración 8: Mapa de Procesos de la Unidad de Talento Humano

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.4. Identificación de Procesos y Subprocesos

En el área se identificaron 6 procesos entre estratégicos, claves y de apoyo. En la situación actual de la empresa solo existe subprocesos en los procesos claves y de manera especial el proceso de Desarrollo de Talento Humano cuenta con subdivisiones de los procesos como se muestra en las tablas a continuación:

Tabla 7: Tabla de Procesos y Subprocesos Claves

| Procesos y Subprocesos Claves del Área de Talento Humano | | | | | |
|--|------------------------------|----------|--|-------------|---|
| Macroproceso | | Procesos | | Subprocesos | |
| A | Desarrollo de Talento Humano | A1 | Selección del Talento Humano | A1.1 | Selección de Personal Administrativo con nombramiento |
| | | | | A1.2 | Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo |
| | | | | A1.3 | Selección de Personal Docente NoTitular Ocasional |
| | | | | A1.4 | Selección de Personal Docente No Titular Honorarios |
| | | | | A1.5 | Selección de Personal Docente Titular |
| | | A2 | Capacitación | A2.1 | Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional |
| | | | | A2.2 | Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional |
| | | A3 | Evaluación del desempeño | A3.1 | Evaluación del desempeño |
| B | Gestión del Personal | B1 | Administración Salarial | | |
| | | B2 | Acciones Legales de la Administración del Talento Humano | | |
| | | B3 | Clasificación de Puestos | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

Tabla 8: Tabla de Procesos y Subprocesos de Apoyo

| Procesos y Subprocesos de Apoyo del Área de Talento Humano | | | |
|--|---|-------------|--|
| Procesos | | Subprocesos | |
| C | Calidad y Servicio al Usuario | | |
| D | Atención de Requerimientos de Organismos Externos | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5. Análisis de Proceso de Selección de Talento Humano

3.5.1. Diagrama de Flujo Actual de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo

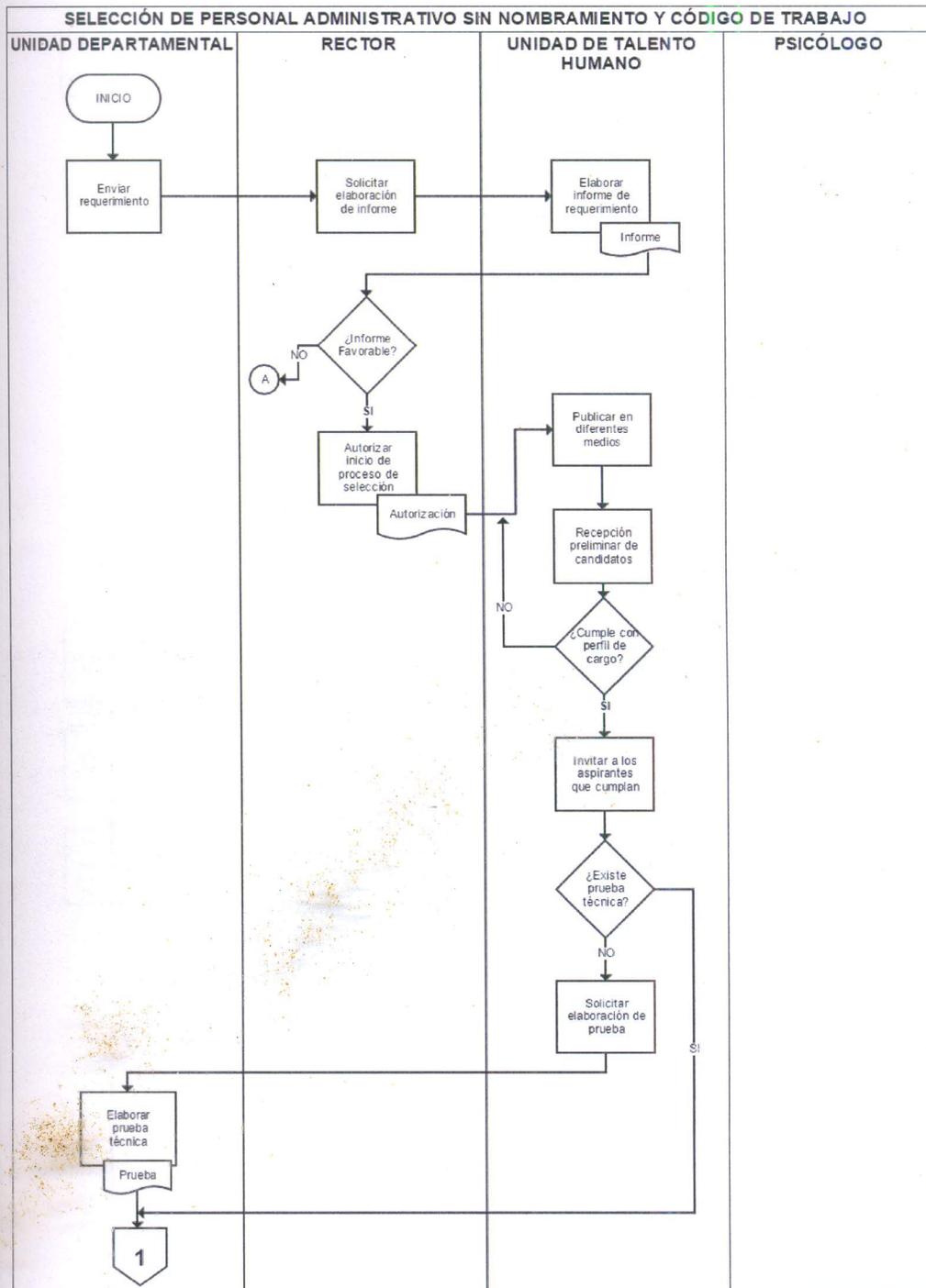


Ilustración 9: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.2. Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo

Tabla 9: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y código de trabajo

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------|--|--|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Selección Subproceso: Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo | Fecha: dd/mm/aa | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | | | | x | | | Enviar requerimiento (U.D.) | 60 |
| 2 | | | x | | | | | Solicitar elaboración de Informe (R.) | 15 |
| 3 | | x | | | | | | Elaborar Informe de Requerimiento (U.A.T.H.) | 240 |
| 4 | x | | | | | | | Autorizar inicio proceso de selección (R.) | 30 |
| 5 | | x | | | | | | Publicar en diferentes medios (U.A.T.H) | 30 |
| 6 | | x | | | | | | Recepción Preliminar de Candidatos (U.A.T.H.) | 120 |
| 7 | | | x | | | | | Invitar a los aspirantes que cumplan (U.A.T.H.) | 30 |
| 8 | | | x | | | | | Solicitar elaboración de prueba (U.A.T.H.) | 30 |
| 9 | | | | x | | | | Elaborar prueba técnica (U.D.) | 60 |
| 10 | x | | | | | | | Realizar Prueba técnica, psicométrica y entrevista (U.A.T.H.) | 150 |
| 11 | | x | | | | | | Calificar Prueba Técnica (U.D.) | 5 |
| 12 | | x | | | | | | Calificar Prueba Psicométrica (P.) | 45 |
| 13 | | x | | | | | | Analizar resultados de pruebas y entrevista (U.A.T.H.) | 90 |
| 14 | | | x | | | | | Invitar aspirantes a entrevista final (U.A.T.H.) | 30 |
| 15 | | x | | | | | | Elaborar informe de proceso de selección (U.A.T.H.) | 120 |
| 16 | x | | | | | | | Realizar Entrevista a Candidatos (U.D.) | 45 |
| 17 | | x | | | | | | Seleccionar Candidato (U.D.) | 15 |
| 18 | | | x | | | | | Solicitar trámite administrativo para selección de personal (U.D.) | 20 |
| 19 | | x | | | | | | Elaborar Informe de Seleccionado (U.A.T.H.) | 60 |
| 20 | x | | | | | | | Autorizar para realizar la contratación (R.) | 30 |
| 21 | | | x | | | | | Solicitar disponibilidad presupuestaria (U.A.T.H.) | 30 |
| 22 | x | | | | | | | Notificar al seleccionado y pedir documentación (U.A.T.H.) | 30 |
| 23 | | | | | x | | | Passar a nómina para ingreso de personal (U.A.T.H.) | 20 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 1305 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 5 | 285 | 21,84% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 9 | 725 | 55,56% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 6 | 155 | 11,88% | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 60 | 4,60% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 2 | 80 | 6,13% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 0 | 0 | 0,00% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0,00% | | | |
| T | TOTAL | | | 23 | 1305 | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 77,39% | 100% | | | |
| S | SIN VALOR AGREGADO | | | | 22,61% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.3. Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo

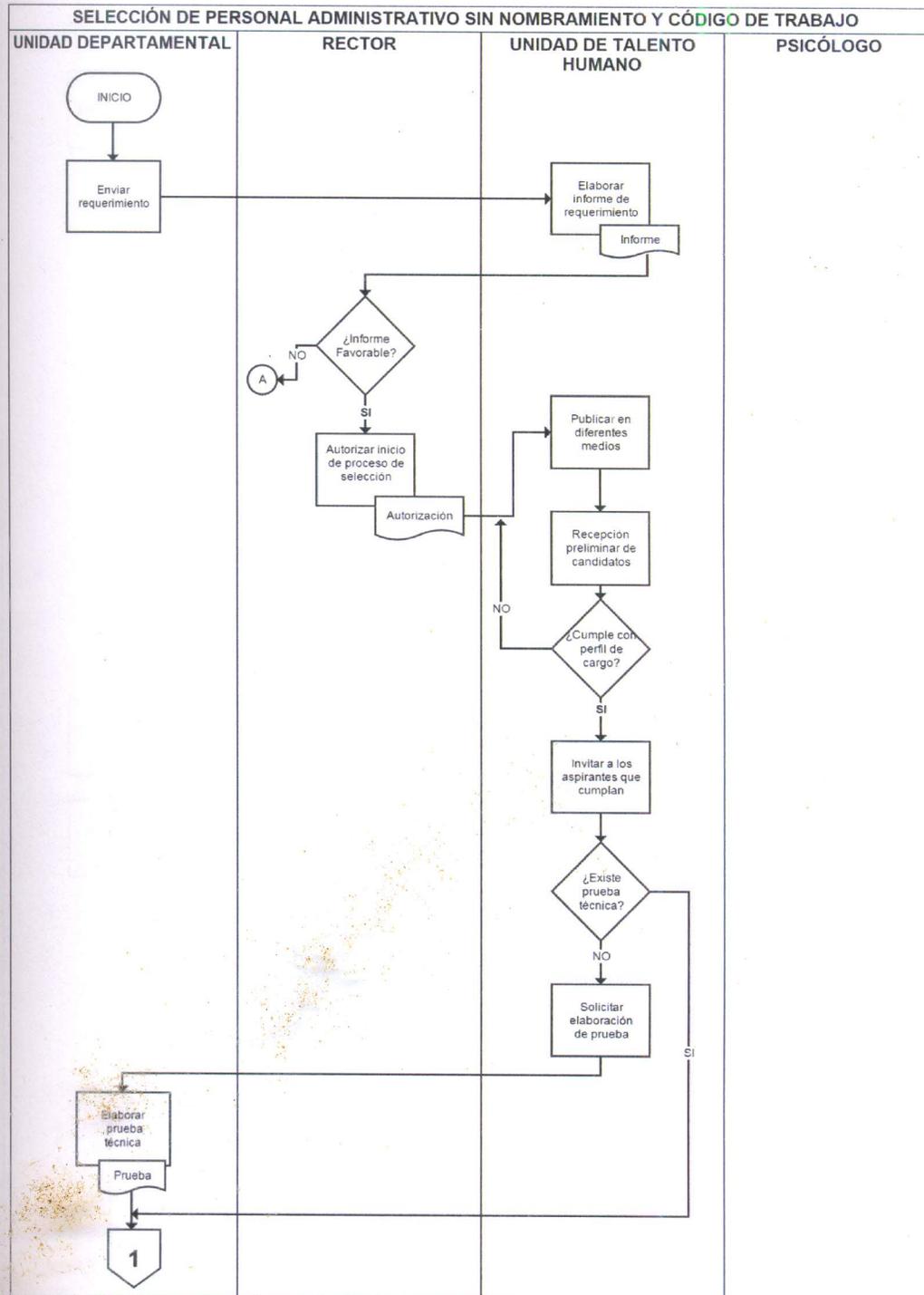


Ilustración 11: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Mejorado

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

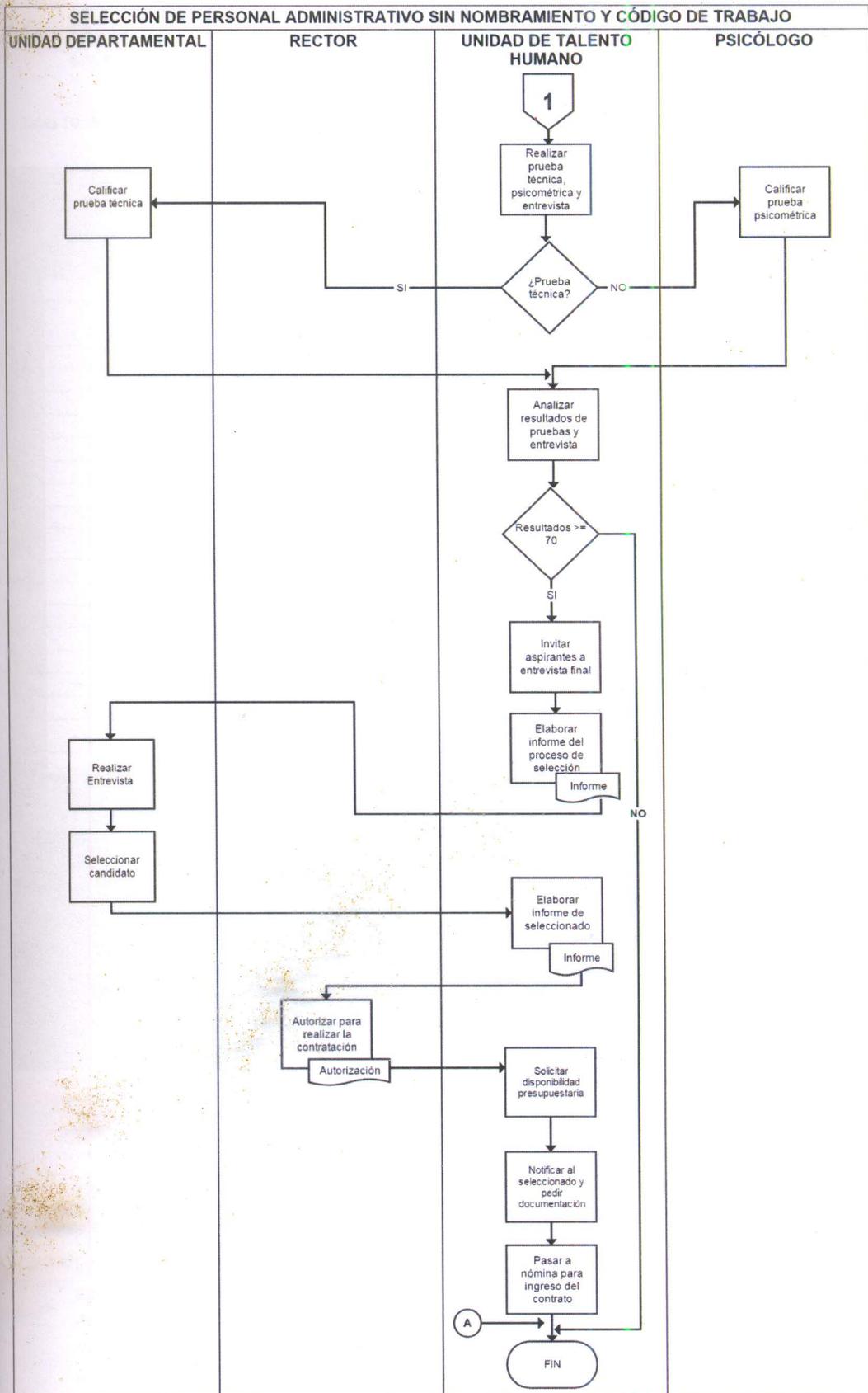


Ilustración 12: Flujo de Selección de Personal Administrativo y Código de Trabajo Mejorado

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.4. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo

Tabla 10: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y código de trabajo

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | Fecha: |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------|-----|--|---------------------------|--------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Selección Subproceso: Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo | dd/mm/aa | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) | |
| 1 | | | | | x | | | Enviar requerimiento (U.D.) | 60 | |
| 2 | | x | | | | | | Elaborar Informe de Requerimiento (U.A.T.H.) | 240 | |
| 3 | x | | | | | | | Autorizar inicio proceso de selección (R.) | 30 | |
| 4 | | x | | | | | | Publicar en diferentes medios (U.A.T.H) | 30 | |
| 5 | | x | | | | | | Recepción Preliminar de Candidatos (U.A.T.H.) | 120 | |
| 6 | | | x | | | | | Invitar a los aspirantes que cumplan (U.A.T.H.) | 30 | |
| 7 | | | x | | | | | Solicitar elaboración de prueba (U.A.T.H.) | 30 | |
| 8 | | | | x | | | | Elaborar prueba técnica (U.D.) | 60 | |
| 9 | x | | | | | | | Realizar Prueba técnica, psicométrica y entrevista (U.A.T.H.) | 150 | |
| 10 | | x | | | | | | Calificar Prueba Técnica (U.D.) | 5 | |
| 11 | | x | | | | | | Calificar Prueba Psicométrica (P.) | 45 | |
| 12 | | x | | | | | | Analizar resultados de pruebas y entrevista (U.A.T.H.) | 90 | |
| 13 | | | x | | | | | Invitar aspirantes a entrevista final (U.A.T.H.) | 30 | |
| 14 | | x | | | | | | Elaborar informe de proceso de selección (U.A.T.H.) | 120 | |
| 15 | x | | | | | | | Realizar Entrevista a Candidatos (U.D.) | 45 | |
| 16 | | x | | | | | | Seleccionar Candidato (U.D.) | 15 | |
| 17 | | x | | | | | | Elaborar Informe de Seleccionado (U.A.T.H.) | 60 | |
| 18 | x | | | | | | | Autorizar para realizar la contratación (R.) | 30 | |
| 19 | | | x | | | | | Solicitar disponibilidad presupuestaria (U.A.T.H.) | 30 | |
| 20 | x | | | | | | | Notificar al seleccionado y pedir documentación (U.A.T.H.) | 30 | |
| 21 | | | | | x | | | Pasar a nómina para ingreso de personal (U.A.T.H.) | 20 | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 1270 | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 5 | 285 | 22,44% | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 9 | 725 | 57,09% | | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 4 | 120 | 9,45% | | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 60 | 4,72% | | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 2 | 80 | 6,30% | | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 0 | 0 | 0,00% | | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0,00% | | | | |
| T | TOTAL | | | 21 | 1270 | | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 79,53% | 100% | | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 20,47% | | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

Las mejoras propuestas son eliminar dos actividades de preparación que no agregan valor al "flujo actual" que se consideran redundantes y su eliminación no afecta la realización de tareas o actividades en el proceso, la número 2 "Solicitar elaboración de informe" con un tiempo efectivo de 15 minutos y la número 18 "Solicitar trámite administrativo para selección de personal" con un tiempo efectivo de 20 minutos, aumentando el porcentaje de actividades que agregan valor de 77,39% a 79,53% y disminuyendo a 21 actividades en el flujo y el total de tiempo efectivo en realizar el proceso de 1305 minutos a 1270 minutos, generando mayor efectividad en el proceso.

3.5.5. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y código de trabajo

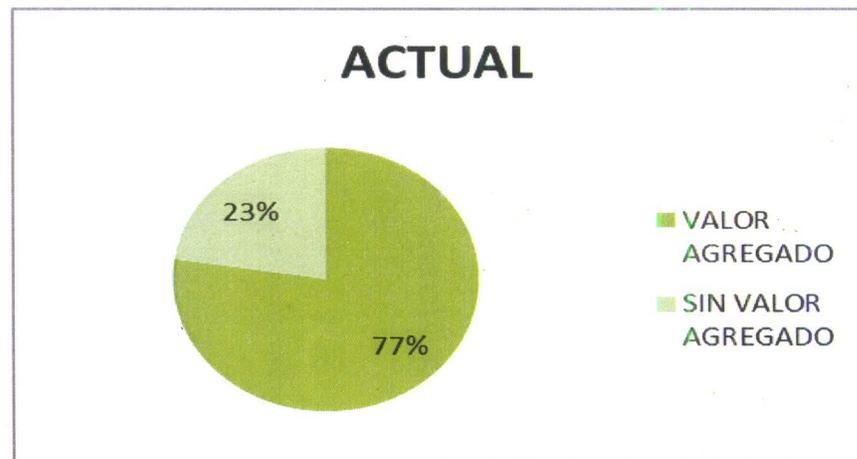


Ilustración 13: Representación de V.A. Actual de Selección de Personal Administrativo sin Nombramiento y Código de trabajo

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

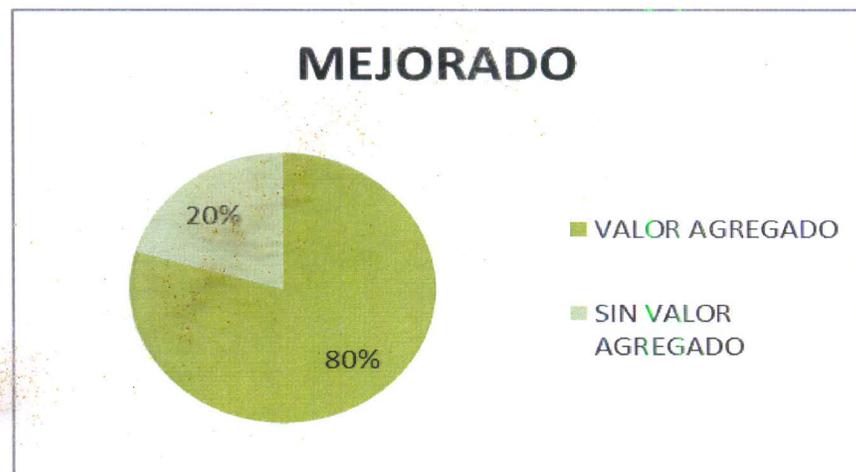


Ilustración 14: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Personal Administrativo sin Nombramiento y Código de trabajo

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.6. Cuadro comparativo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo

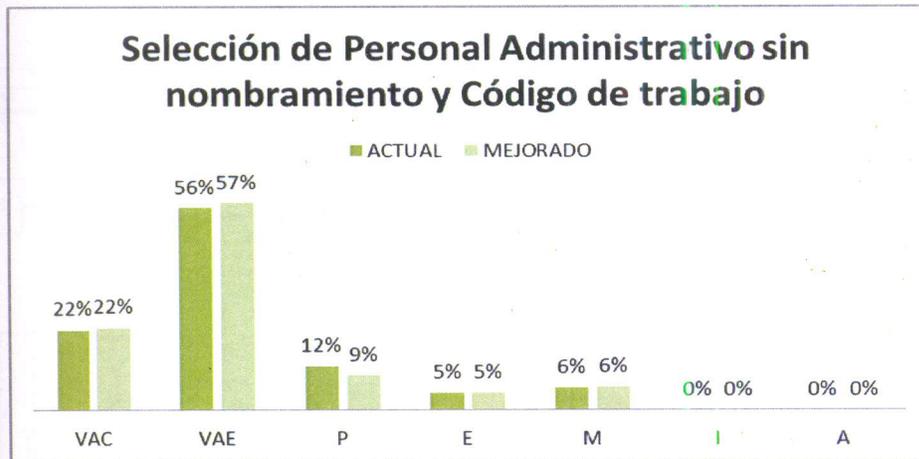


Ilustración 15: Cuadro Comparativo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando



3.5.7. Diagrama de Flujo Actual Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

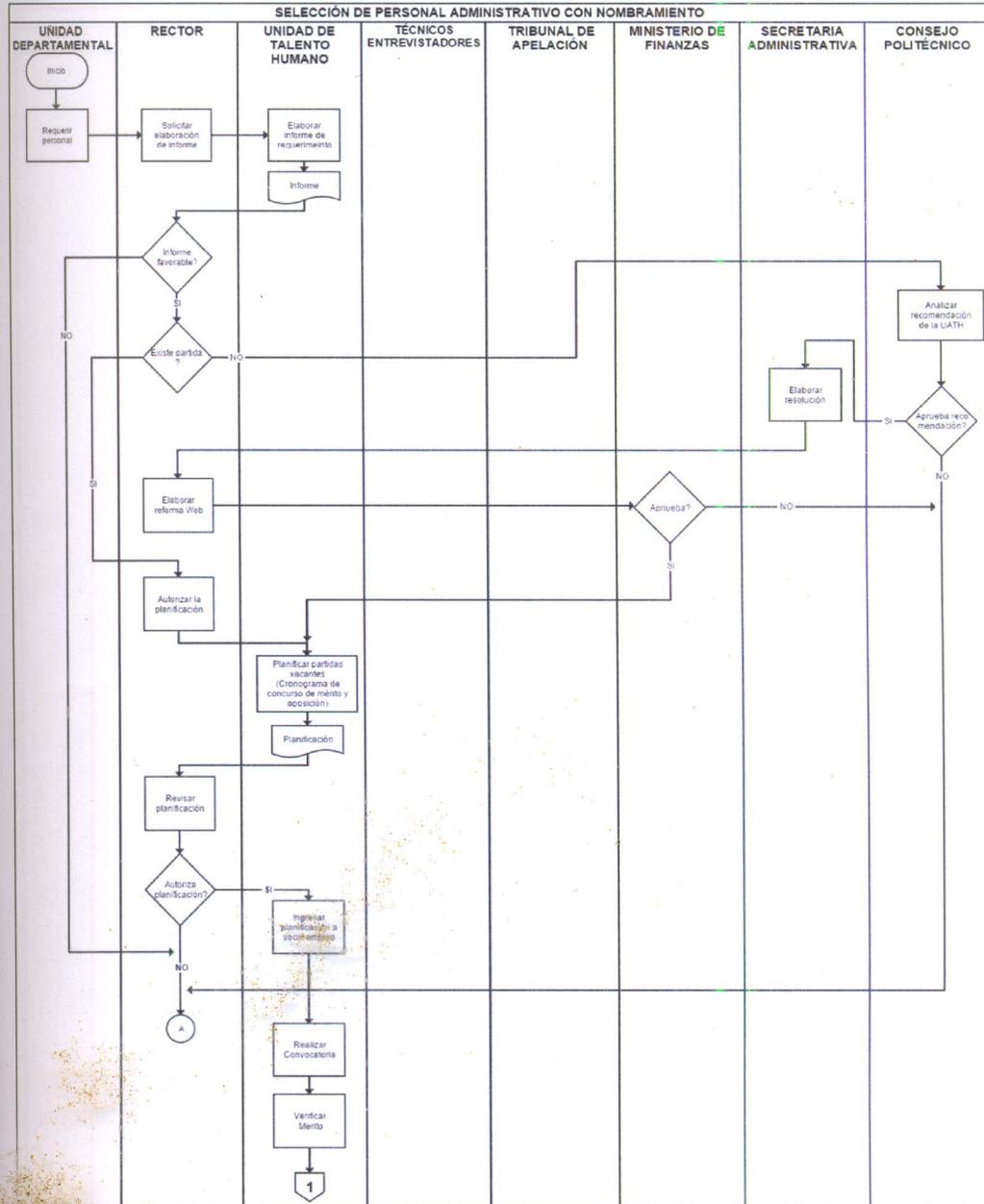


Ilustración 16: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.8. Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

Tabla 11: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|--------------------|--|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Selección | Fecha: | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Personal Administrativo con nombramiento | dd/mm/aa |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | | x | | | | | Requerir personal (U.D.) | 60 |
| 2 | | | | | x | | | Solicitar elaboración de Informe (R.) | 15 |
| 3 | | x | | | | | | Elaborar Informe de Requerimiento (U.A.T.H.) | 240 |
| 4 | | | | | | x | | Analizar recomendación de la UATH (Consejo) | 15 |
| 5 | | x | | | | | | Elaborar resolución (Secretaría adm) | 30 |
| 6 | | x | | | | | | Elaborar reforma web (U.A.T.H.) | 60 |
| 7 | | | | | | x | | Autorizar la planificación (R.) | 60 |
| 8 | | x | | | | | | Planificar partidas vacantes (Cronograma de concurso de merito y oposición) (U.A.T.H.) | 60 |
| 9 | | | | | | x | | Revisar planificación (R.) | 30 |
| 10 | | | x | | | | | Ingresar planificación a Socioempleo (U.A.T.H.) | 20 |
| 11 | | x | | | | | | Realizar Convocatoria (U.A.T.H.) | 5 |
| 12 | | | | | | x | | Verificar mérito (U.A.T.H.) | 10 |
| 13 | | | | | | x | | Revisar información de apelaciones (T.A.) | 30 |
| 14 | x | | | | | | | Realizar pruebas técnicas y psicometricas (U.A.T.H.) | 105 |
| 15 | | | x | | | | | Registrar calificaciones y publicación de resultados (U.A.T.H.) | 15 |
| 16 | | | | | | x | | Revisar información de apelaciones (T.A.) | 30 |
| 17 | | | x | | | | | Registrar resultados de apelaciones y publicación de resultados (U.A.T.H.) | 15 |
| 18 | x | | | | | | | Entrevistar (T.E.) | 15 |
| 19 | | | x | | | | | Publicar resultados de entrevistas (UATH) | 15 |
| 20 | | | x | | | | | Seleccionar mejor puntuado (U.A.T.H.) | 5 |
| 21 | | | | x | | | | Receptar y aprobar documentación de postulación (U.A.T.H.) | 15 |
| 22 | | x | | | | | | Elaborar Acta Final (U.A.T.H.) | 15 |
| 23 | | | | x | | | | Receptar y revisar documentación para ingresar al sector público (U.A.T.H.) | 15 |
| 24 | | x | | | | | | Elaborar informe técnico y acción de personal (U.A.T.H.) | 240 |
| 25 | x | | | | | | | Designar ganadores pertinentes y autorizar nomb provisional (R.) | 5 |
| 26 | | | | | x | | | Entregar nombramiento provisional de prueba (U.A.T.H.) | 5 |
| 27 | x | | | | | | | Realizar evaluación de desempeño (U.D.) | 60 |
| 28 | x | | | | | | | Otorgar nombramiento definitivo (R.) | 15 |
| 29 | | | | | x | | | Entregar nombramiento definitivo(U.A.T.H.) | 5 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 1210 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 5 | 200 | 17% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 7 | 650 | 54% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 6 | 85 | 7% | | | |
| E | ESPERA | | | 2 | 30 | 2% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 3 | 70 | 6% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 6 | 175 | 14% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| TOTAL | | | | 29 | 1210 | | | | |
| VALOR AGREGADO | | | | | 70% | 100% | | | |
| SVA | | | | | 30% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.9. Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

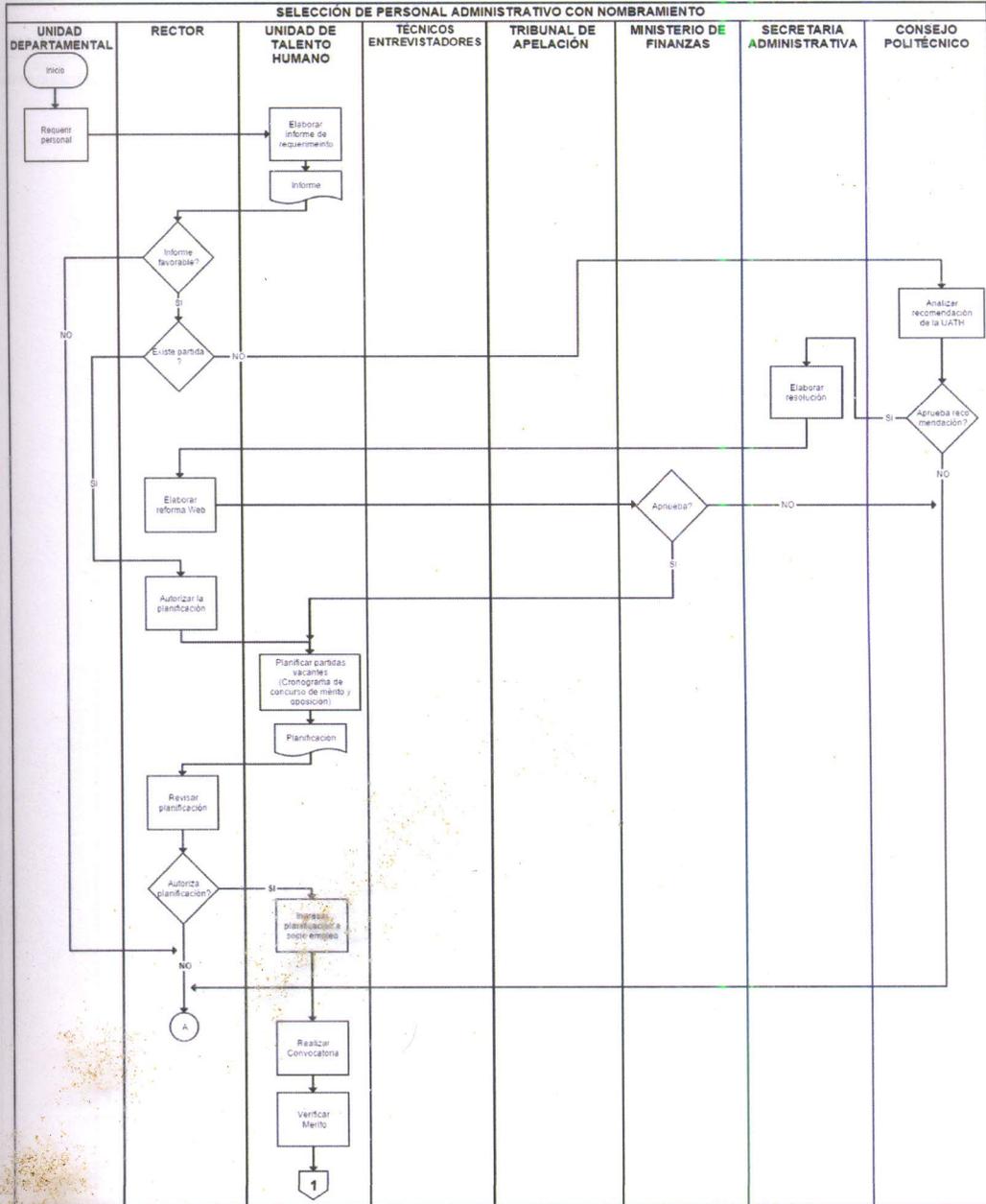


Ilustración 19: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Mejorado

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

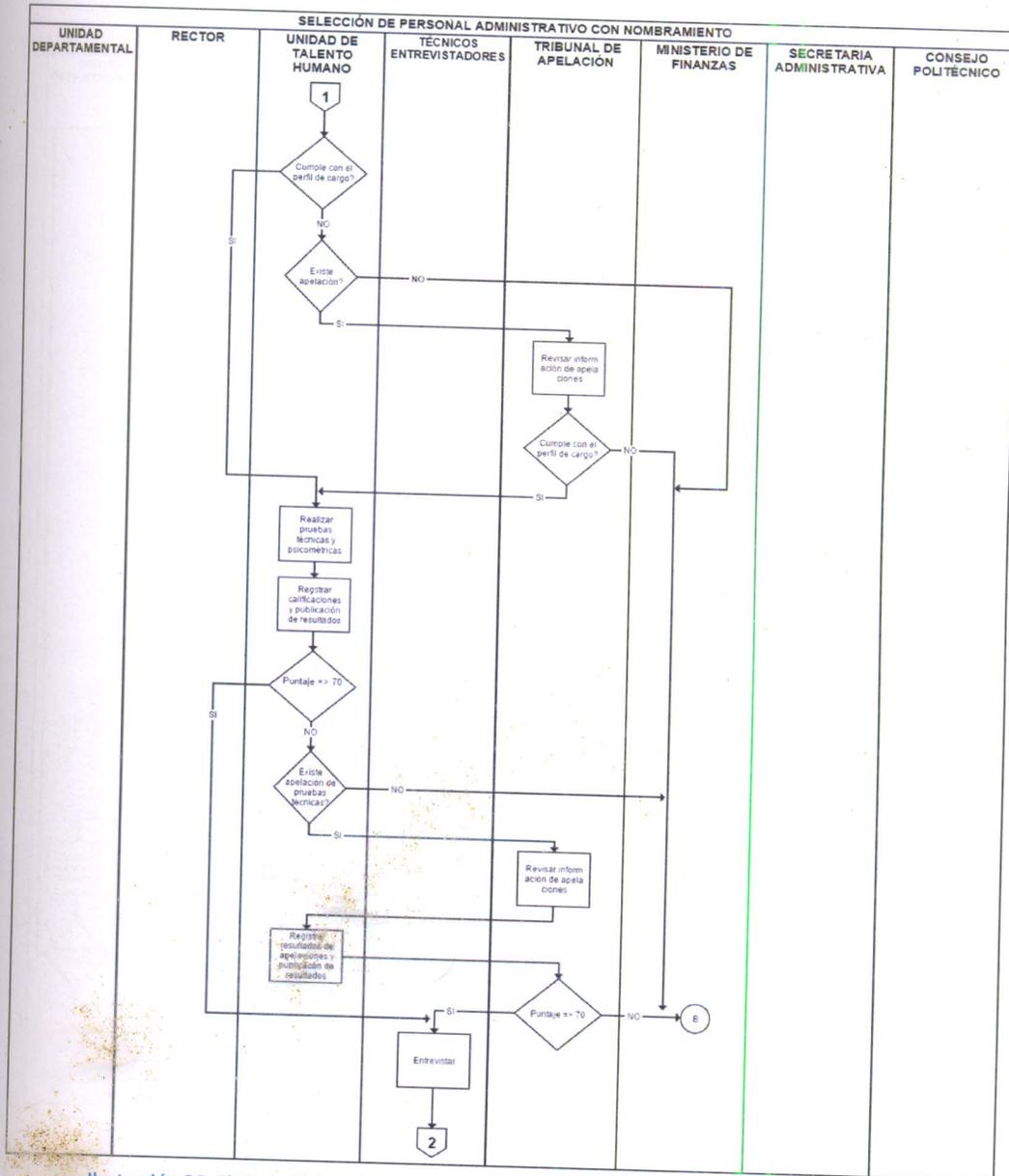


Ilustración 20: Flujo de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento Mejorado

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Meíña, María Obando

3.5.10. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|--------|---------------|---|---|---|--|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Selección | Fecha: |
| | | | | | | | | Subproceso: Personal Administrativo con nombramiento | dd/mm/aa |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | | x | | | | | Requerir personal (U.D.) | 60 |
| 2 | | x | | | | | | Elaborar Informe de Requerimiento (U.A.T.H.) | 240 |
| 3 | | | | | | x | | Analizar recomendación de la UATH (Consejo) | 15 |
| 4 | | x | | | | | | Elaborar resolución (Secretaría adm) | 30 |
| 5 | | x | | | | | | Elaborar reforma web (U.A.T.H.) | 60 |
| 6 | | | | | | x | | Autorizar la planificación (R.) | 60 |
| 7 | | x | | | | | | Planificar partidas vacantes (Cronograma de concurso de merito y oposición) (U.A.T.H.) | 60 |
| 8 | | | | | | x | | Revisar planificación (R.) | 30 |
| 9 | | | x | | | | | Ingresar planificación a Socioempleo (U.A.T.H.) | 20 |
| 10 | | x | | | | | | Realizar Convocatoria (U.A.T.H.) | 5 |
| 11 | | | | | | x | | Verificar mérito (U.A.T.H.) | 10 |
| 12 | | | | | | x | | Revisar información de apelaciones (T.A.) | 30 |
| 13 | x | | | | | | | Realizar pruebas técnicas y psicometricas (U.A.T.H.) | 105 |
| 14 | | | x | | | | | Registrar calificaciones y publicación de resultados (U.A.T.H.) | 15 |
| 15 | | | | | | x | | Revisar información de apelaciones (T.A.) | 30 |
| 16 | | | x | | | | | Registrar resultados de apelaciones y publicación de resultados (U.A.T.H.) | 15 |
| 17 | x | | | | | | | Entrevistar (T.E.) | 15 |
| 18 | | | x | | | | | Seleccionar mejor puntuado (U.A.T.H.) | 5 |
| 19 | | | | x | | | | Receptar y aprobar documentación de postulación (U.A.T.H.) | 15 |
| 20 | | x | | | | | | Elaborar Acta Final (U.A.T.H.) | 15 |
| 21 | | | | x | | | | Receptar y revisar documentación para ingresar al sector público (U.A.T.H.) | 15 |
| 22 | | x | | | | | | Elaborar informe técnico y acción de personal (U.A.T.H.) | 240 |
| 23 | x | | | | | | | Designar ganadores pertinentes y autorizar nomb provisional (R.) | 5 |
| 24 | | | | | x | | | Entregar nombramiento provisional de prueba (U.A.T.H.) | 5 |
| 25 | x | | | | | | | Realizar evaluación de desempeño (U.D.) | 60 |
| 26 | x | | | | | | | Otorgar nombramiento definitivo (R.) | 15 |
| 27 | | | | | x | | | Entregar nombramiento definitivo(U.A.T.H.) | 5 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 1180 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | 5 | 200 | 17% | | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | 7 | 650 | 55% | | | | | |
| P | PREPARACIÓN | 5 | 115 | 10% | | | | | |
| E | ESPERA | 2 | 30 | 3% | | | | | |
| M | MOVIMIENTO | 2 | 10 | 1% | | | | | |
| I | INSPECCIÓN | 6 | 175 | 15% | | | | | |
| A | ARCHIVO | 0 | 0 | 0% | | | | | |
| T | TOTAL | 27 | 1180 | | | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | 72% | 100% | | | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | 28% | | | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

Las mejoras propuestas son eliminar dos actividades del "flujo actual", la número 2 "Solicitar elaboración de Informe" con tiempo efectivo de 15 minutos que es de movimiento y que no agrega valor, considerada redundante y no necesaria para la continuidad del proceso y la número 19 "Publicar resultados de entrevistas" con tiempo efectivo de 15 minutos que es actividad de preparación que no agrega valor, considerada no necesaria como las otras publicaciones ya que no hay continuidad en el flujo para esta, su eliminación no influye en el proceso; aumentando el porcentaje de valor agregado de 70% a 72% y disminuyendo las actividades a 27, reduciendo el tiempo efectivo del proceso de 1210 minutos a 1180 minutos, generando mayor efectividad al proceso.

3.5.11. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo

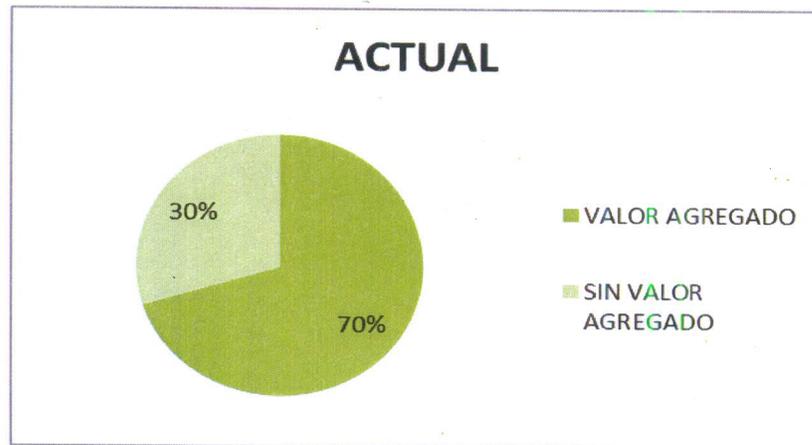


Ilustración 22: Representación de V.A. Actual de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

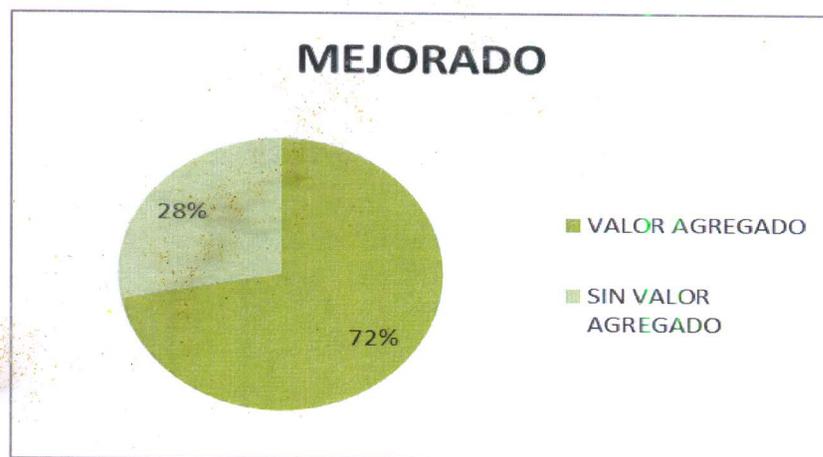


Ilustración 23: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Personal Administrativo con Nombramiento

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

2. Cuadro comparativo de Selección de Personal Administrativo con nombramiento

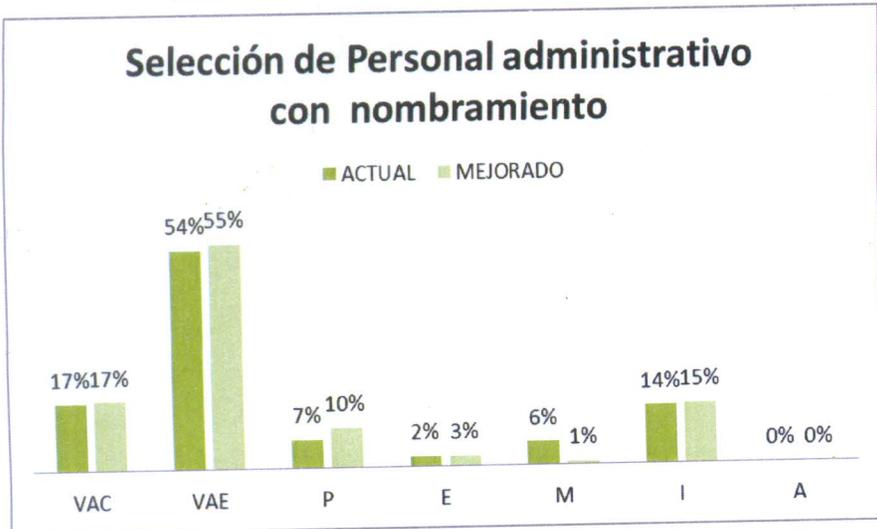


Ilustración 24: Cuadro Comparativo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de trabajo

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.13. Diagrama de Flujo Actual de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional

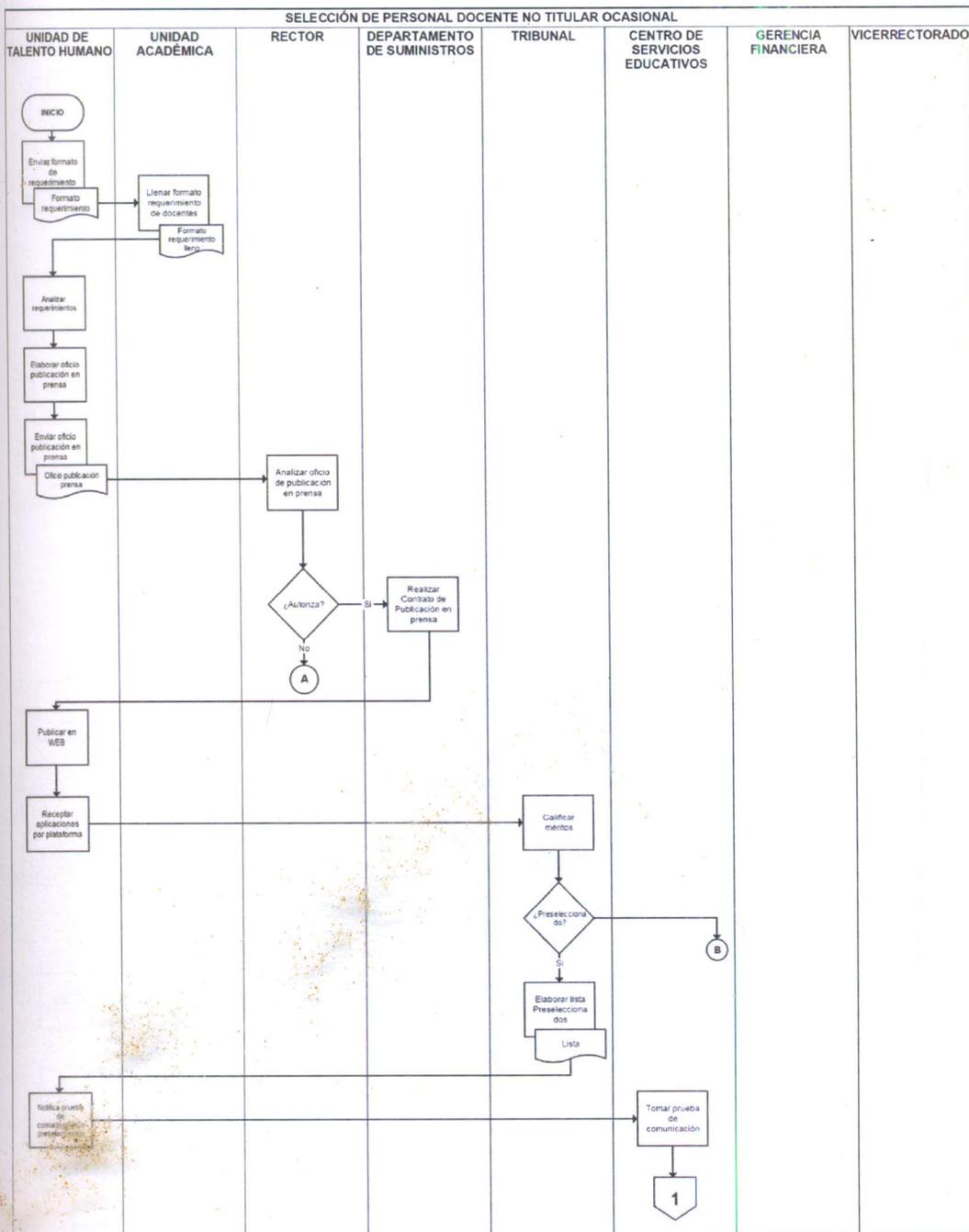


Ilustración 25: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

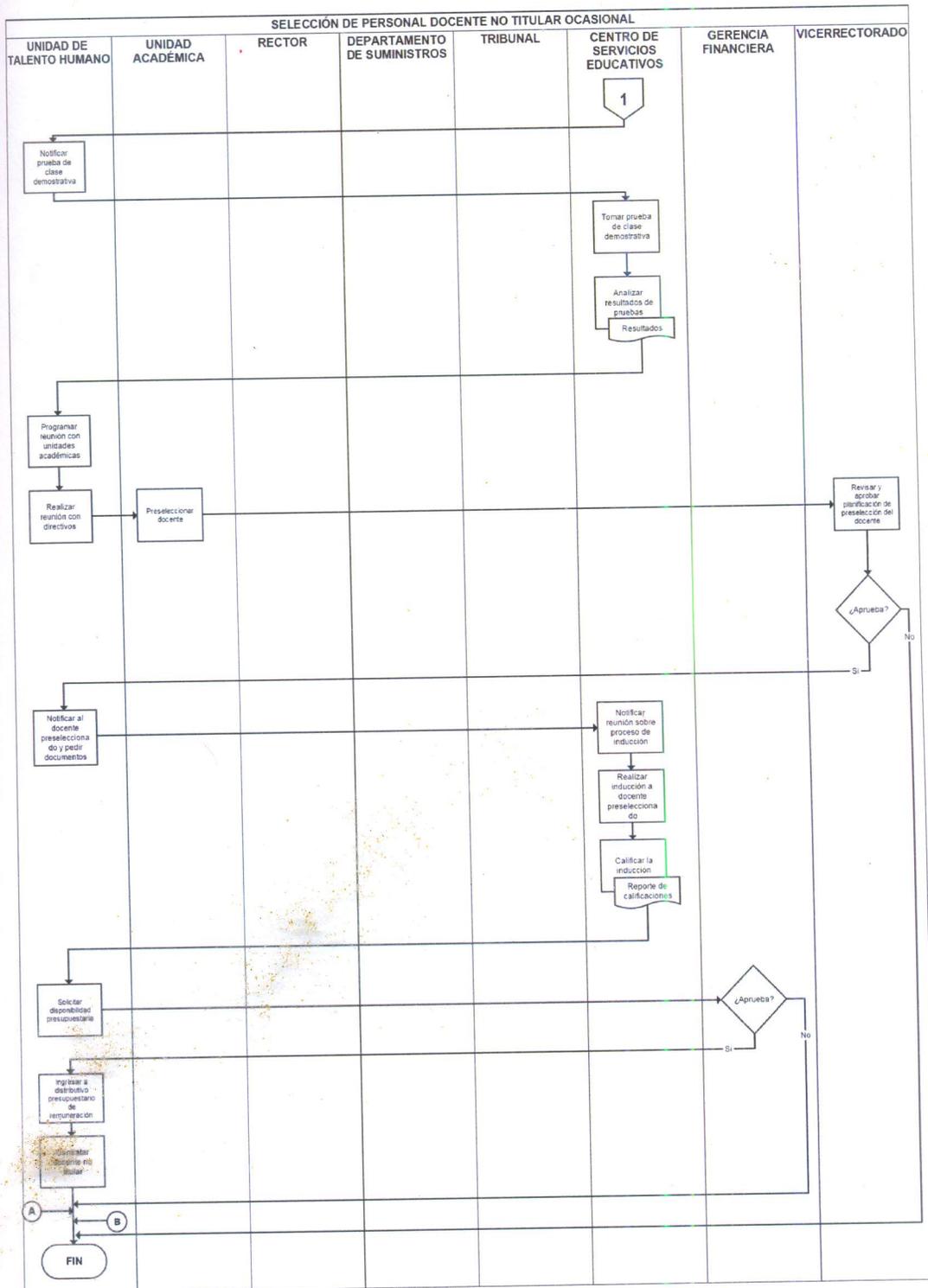


Ilustración 26: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.14. Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente no titular Ocasional

Tabla 13: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente no titular Ocasional

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|---------------|--------|--------------|---|------|---|--|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Selección | Fecha: |
| | | | | | | | | Subproceso: Personal Docente no Titular Ocasional | dd/mm/aa |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | x | | | | | | Enviar formato de requerimiento (U.A.T.H.) | 60 |
| 2 | | | x | | | | | Llenar formato de requerimiento de docentes (U.A) | 240 |
| 3 | | | | | | x | | Analizar requerimientos (U.A.T.H.) | 120 |
| 4 | | | x | | | | | Elaborar oficio de publicación en prensa (U.A.T.H.) | 60 |
| 5 | | | | | x | | | Enviar oficio de publicación en prensa (U.A.T.H.) | 5 |
| 6 | | | | | | x | | Analizar oficio de publicación en prensa (R.) | 20 |
| 7 | | | x | | | | | Realizar contrato de publicación en prensa (D.S.) | 240 |
| 8 | | | x | | | | | Publicar en web (U.A.T.H.) | 60 |
| 9 | | | | x | | | | Receptar aplicaciones por plataforma (U.A.T.H.) | 15 |
| 10 | x | | | | | | | Calificar méritos (T.) | 960 |
| 11 | | | x | | | | | Elaborar lista de preseleccionados(T.) | 240 |
| 12 | | | | | x | | | Notificar prueba de comunicación a preseleccionados (U.A.T.H.) | 60 |
| 13 | x | | | | | | | Tomar prueba de comunicación (C.E.) | 240 |
| 14 | | | | | x | | | Notificar prueba de clase demostrativa (U.A.T.H.) | 60 |
| 15 | x | | | | | | | Tomar prueba de clase demostrativa (C.E.) | 240 |
| 16 | | | | | | x | | Analizar resultados de pruebas (C.E.) | 60 |
| 17 | | | x | | | | | Programar reunión con unidades académicas (U.A.T.H.) | 60 |
| 18 | | x | | | | | | Realizar reunión con directivos (U.A.T.H.) | 460 |
| 19 | x | | | | | | | Preseleccionar docente (U.A.) | 20 |
| 20 | | | | | | x | | Revisar y aprobar planificación de preselección del docente (V.) | 60 |
| 21 | | | | | x | | | Notificar al docente preseleccionado y pedir documentos (U.A.T.H.) | 60 |
| 22 | | | | | x | | | Notificar reunión sobre proceso de inducción (C.E.) | 180 |
| 23 | x | | | | | | | Realizar inducción a docente preseleccionado (C.E.) | 2400 |
| 24 | | | x | | | | | Calificar la inducción (C.E.) | 180 |
| 25 | | x | | | | | | Solicitar disponibilidad presupuestaria (U.A.T.H.) | 60 |
| 26 | | x | | | | | | Ingresar a distributivo presupuestario de remuneración (U.A.T.H.) | 60 |
| 27 | x | | | | | | | Contratar docente no titular ocasional (U.A.T.H.) | 35 |
| | | | | | | | | TIEMPOS TOTALES | 6255 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | | | | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | 6 | 3895 | 62% | | | | | |
| P | PREPARACIÓN | 4 | 640 | 10% | | | | | |
| E | ESPERA | 7 | 1080 | 17% | | | | | |
| M | MOVIMIENTO | 1 | 15 | 0% | | | | | |
| I | INSPECCIÓN | 5 | 365 | 6% | | | | | |
| A | ARCHIVO | 4 | 260 | 4% | | | | | |
| T | TOTAL | 0 | 0 | 0% | | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | 27 | 6255 | | | | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | 73% | | 100% | | | |
| | | | | 27% | | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.15. Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional

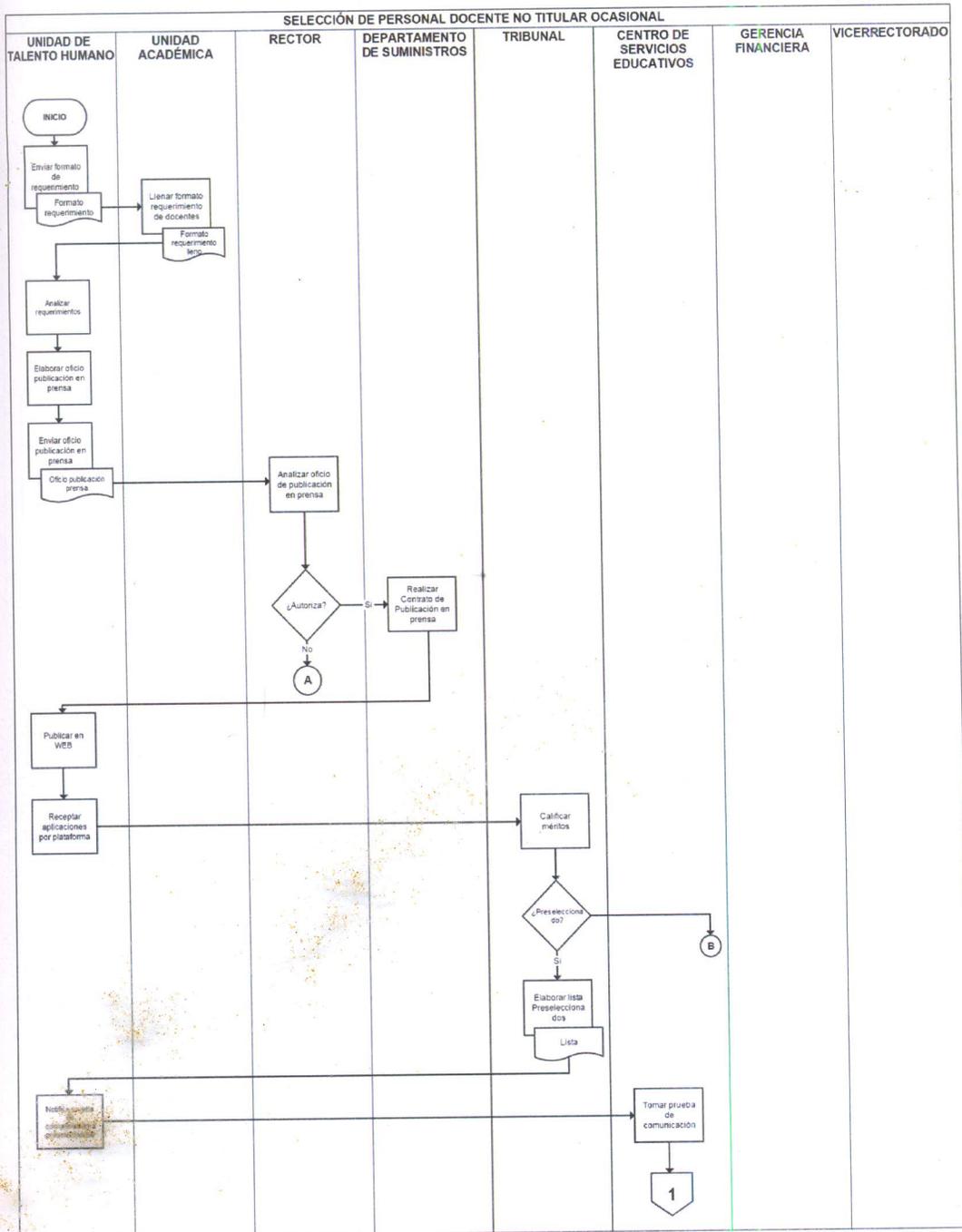


Ilustración 27: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Mejorada

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

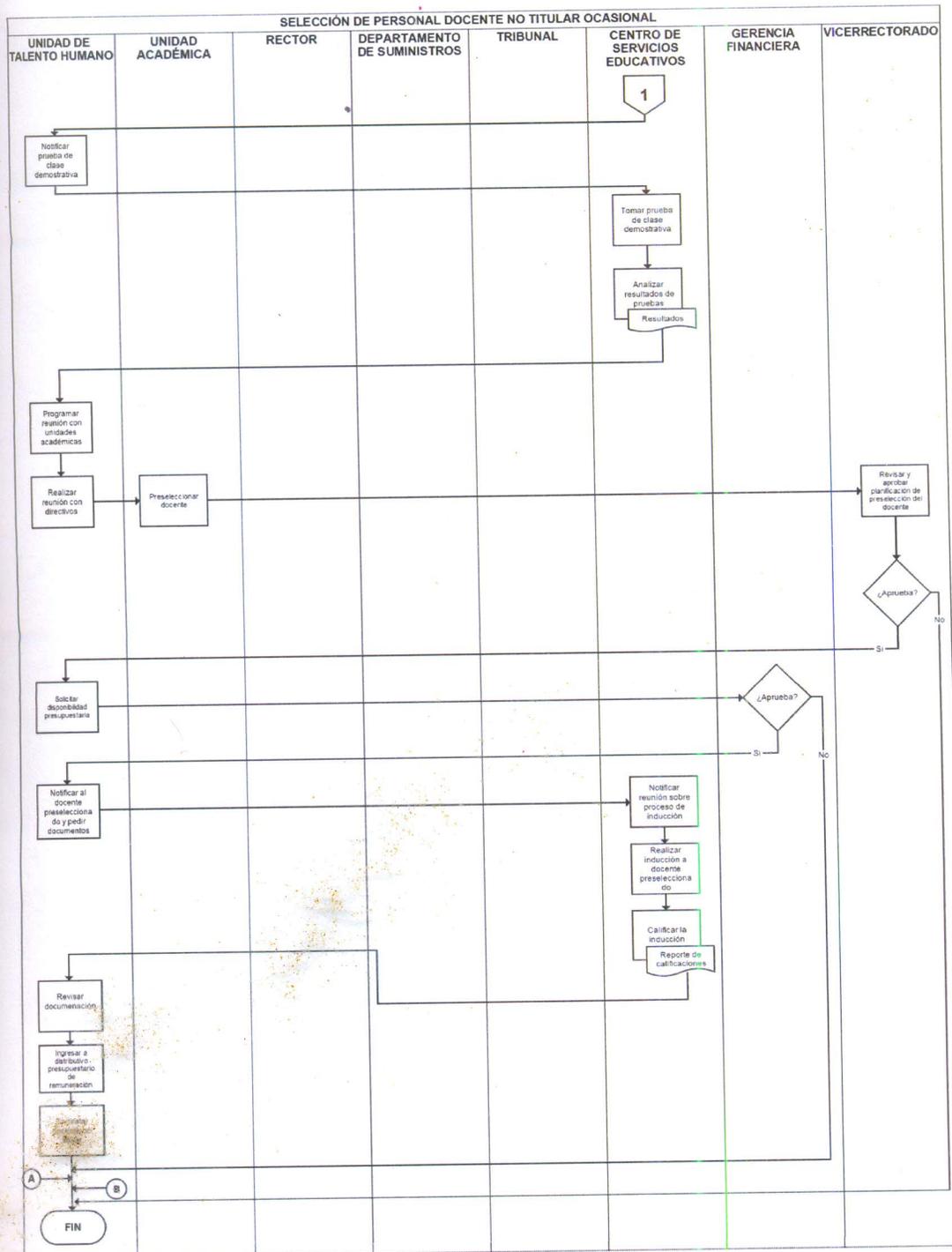


Ilustración 28: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional Mejorado
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.16. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional

Tabla 14: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|---|--|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Selección | | Fecha: |
| | | | | | | | Subproceso: Personal Docente no Titular Ocasional | | dd/mm/aa |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | x | | | | | | Enviar formato de requerimiento (U.A.T.H.) | 60 |
| 2 | | | x | | | | | Llenar formato de requerimiento de docentes (U.A.) | 240 |
| 3 | | | | | | x | | Analizar requerimientos (U.A.T.H.) | 120 |
| 4 | | | x | | | | | Elaborar oficio de publicación en prensa (U.A.T.H.) | 60 |
| 5 | | | | | x | | | Enviar oficio de publicación en prensa (U.A.T.H.) | 5 |
| 6 | | | | | | x | | Analizar oficio de publicación en prensa (R.) | 20 |
| 7 | | | x | | | | | Realizar contrato de publicación en prensa (D.S.) | 240 |
| 8 | | | x | | | | | Publicar en web (U.A.T.H.) | 60 |
| 9 | | | | x | | | | Receptar aplicaciones por plataforma (U.A.T.H.) | 15 |
| 10 | x | | | | | | | Calificar méritos (T.) | 960 |
| 11 | | | x | | | | | Elaborar lista de preseleccionados(T.) | 240 |
| 12 | | | | | x | | | Notificar prueba de comunicación a preseleccionados (U.A.T.H.) | 60 |
| 13 | x | | | | | | | Tomar prueba de comunicación (C.E.) | 240 |
| 14 | | | | | x | | | Notificar prueba de clase demostrativa (U.A.T.H.) | 60 |
| 15 | x | | | | | | | Tomar prueba de clase demostrativa (C.E.) | 240 |
| 16 | | | | | | x | | Analizar resultados de pruebas (C.E.) | 60 |
| 17 | | | x | | | | | Programar reunión con unidades académicas (U.A.T.H.) | 60 |
| 18 | | x | | | | | | Realizar reunión con directivos (U.A.T.H.) | 460 |
| 19 | x | | | | | | | Preseleccionar docente (U.A.) | 20 |
| 20 | | | | | | x | | Revisar y aprobar planificación de preselección del docente (V.) | 60 |
| 21 | | x | | | | | | Solicitar disponibilidad presupuestaria (U.A.T.H.) | 60 |
| 22 | | | | | x | | | Notificar al docente preseleccionado y pedir documentos (U.A.T.H.) | 60 |
| 23 | | | | | x | | | Notificar reunión sobre proceso de inducción (C.E.) | 180 |
| 24 | x | | | | | | | Realizar inducción a docente preseleccionado (C.E.) | 2400 |
| 25 | | | x | | | | | Calificar la inducción (C.E.) | 180 |
| 26 | | | | | | x | | Revisar documentación (U.A.T.H.) | 30 |
| 27 | | x | | | | | | Ingresar a distributivo presupuestario de remuneración (U.A.T.H.) | 60 |
| 28 | x | | | | | | | Contratar docente no titular ocasional (U.A.T.H.) | 35 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 6285 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 6 | 3895 | 62% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 4 | 640 | 10% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 7 | 1080 | 17% | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 15 | 0% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 5 | 365 | 6% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 5 | 290 | 5% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| T | TOTAL | | | 28 | 6285 | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 72% | 100% | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 28% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

Se propuso como mejora el cambio de orden de la actividad número 25 "Solicitar disponibilidad presupuestaria" que agrega valor a la empresa y trasladarla como número 21 después de "Revisar y aprobar planificación de preselección del docente" para mejorar el orden en realizar las actividades, y notificar al preseleccionado después de conocer que existe presupuesto para contratación.

Otra mejora es aumentar la actividad en el "Flujo mejorado", la número 26, "Revisar documentación" con una tiempo efectivo de 30 minutos, actividad de inspección que no agrega valor pero necesaria para tener mejor control y poseer toda la documentación de los docentes antes de realizar la contratación; con esta actividad el tiempo efectivo del proceso aumentó de 6255 a 6285 minutos. Disminuyendo el valor agregado de 73% a 72%.

3.5.17. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Docente no Titular Ocasional

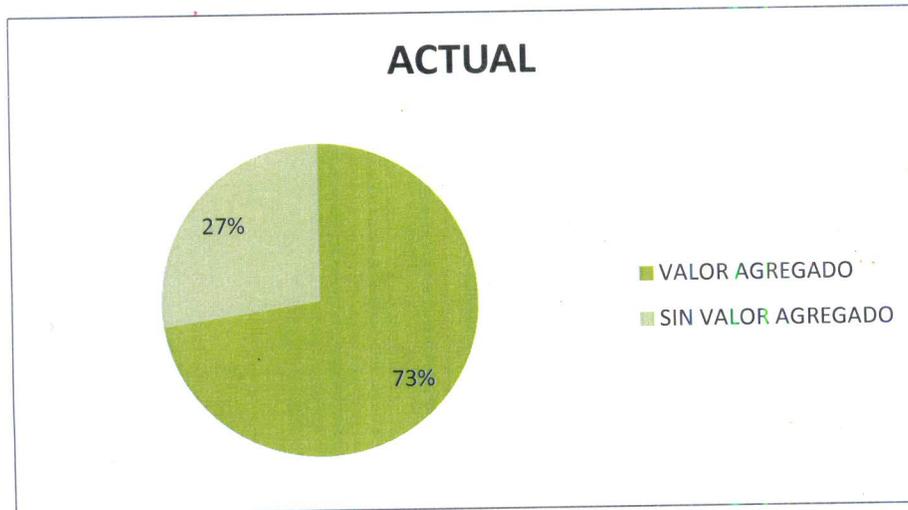


Ilustración 29: Representación de V.A. Actual de Selección de Docentes no Titular Ocasional
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

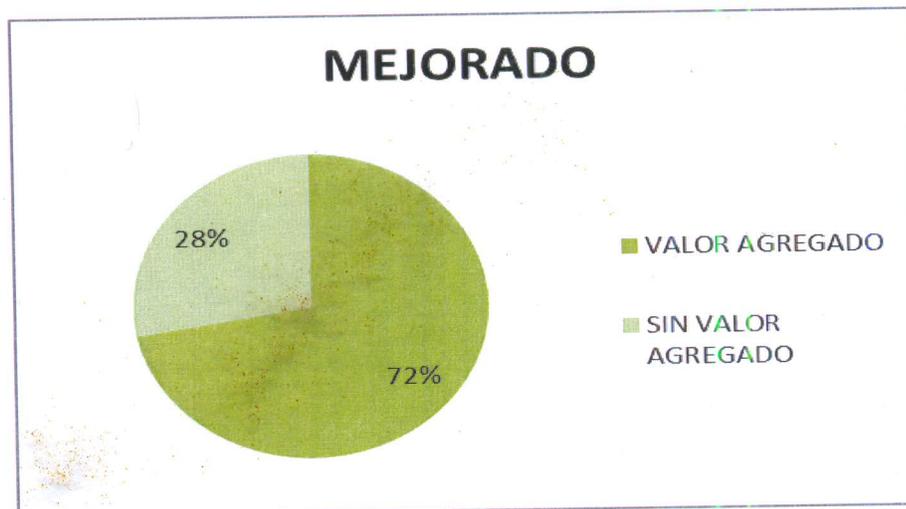


Ilustración 30: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Docentes no Titular Ocasional
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.18. Cuadro comparativo de Selección de Docentes no Titular Ocasional

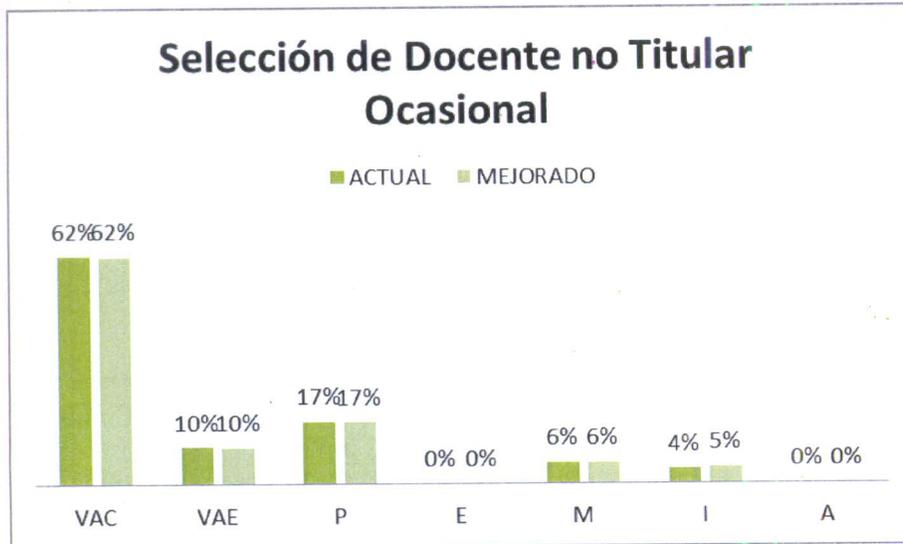


Ilustración 31: Cuadro Comparativo de Selección de Docente no Titular Ocasional

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando



3.5.19. Diagrama de Flujo Actual de Selección de Docente no Titular Honorarios

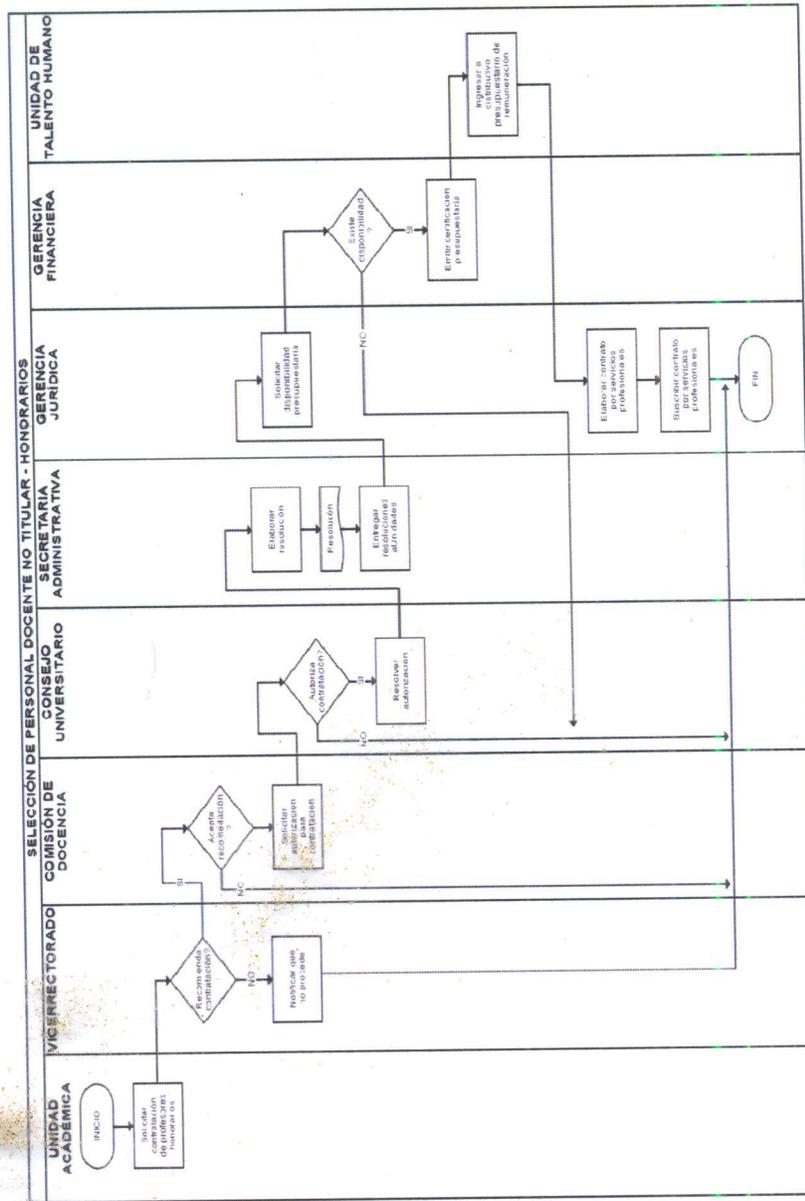


Ilustración 32: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.20. Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios

Tabla 15: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|--|---|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Selección | | Fecha: |
| | | | | | | | Subproceso: Personal Docente no Titular - Honorarios | | dd/mm/aa |
| Nó. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | x | | | | | | | Solicitar contratación de profesores honorarios(U.A.) | 60 |
| 2 | | | | | x | | | Notificar que no procede (V.) | 15 |
| 3 | | | x | | | | | Solicitar autorización para contratación (C.D.) | 30 |
| 4 | | x | | | | | | Resolver autorización (C.U.) | 30 |
| 5 | x | | | | | | | Elaborar resolución (S.A.) | 30 |
| 6 | | | | | x | | | Entregar resoluciones a unidades (S.A.) | 15 |
| 7 | | | x | | | | | Solicitar disponibilidad presupuestaria (G.J.) | 30 |
| 8 | | | | x | | | | Emitir certificación presupuestaria (G.F.) | 30 |
| 9 | | x | | | | | | Ingresar a distributivo presupuestario de remuneración (U.A.T.H.) | 60 |
| 10 | | x | | | | | | Elaborar contrato por servicios profesionales (G.J.) | 60 |
| 11 | x | | | | | | | Suscribir contrato por servicios profesionales (G.J.) | 15 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 375 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 3 | 105 | 28% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 3 | 150 | 40% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 2 | 60 | 16% | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 30 | 8% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 2 | 30 | 8% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| T | TOTAL | | | 11 | 375 | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 68% | 100% | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 32% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando



3.5.21. Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Docente no Titular Honorarios

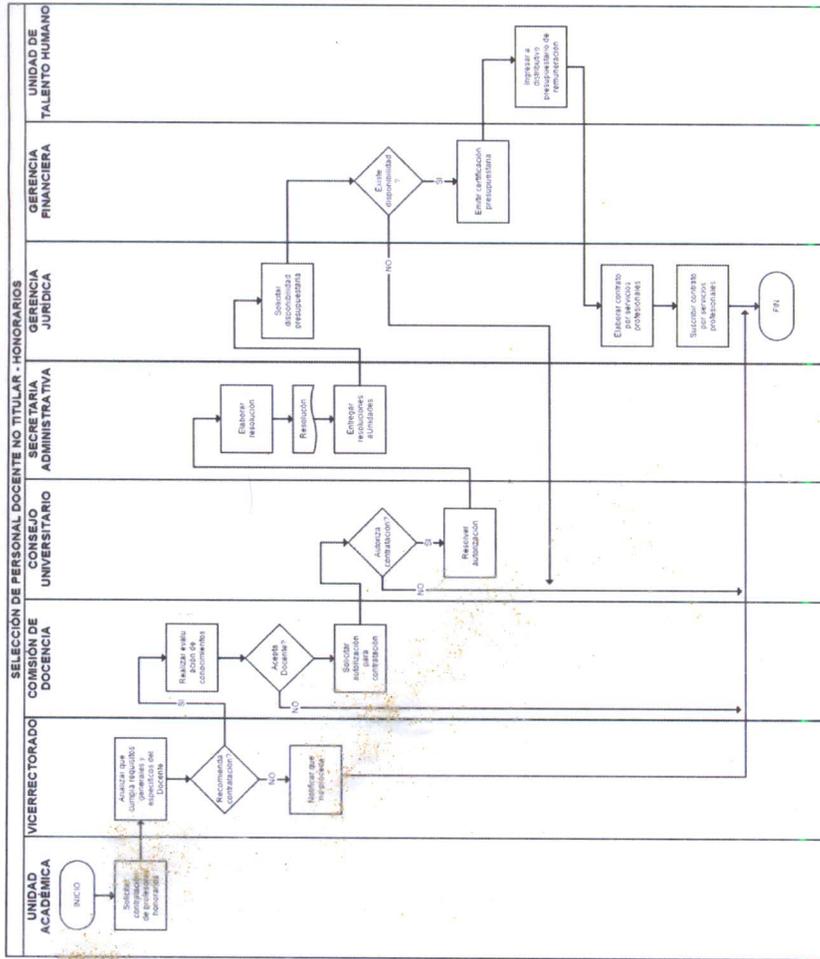


Ilustración 33: Flujo de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios Mejorado
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.22. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios

Tabla 16: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Personal Docente no Titular Honorarios

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|--|---|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Selección | | Fecha: |
| | | | | | | | Subproceso: Personal Docente no Titular - Honorarios | | dd/mm/aa |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | ACTIVIDAD | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | x | | | | | | | Solicitar contratación de profesores honorarios(U.A.) | 60 |
| 2 | | | | | | x | | Analizar requisitos generales y específicos del Docente | 60 |
| 3 | | | | | x | | | Notificar que no procede (V.) | 15 |
| 4 | | x | | | | | | Realizar evaluación de conocimientos (C.D.) | 120 |
| 5 | | | x | | | | | Solicitar autorización para contratación (C.D.) | 30 |
| 6 | | x | | | | | | Resolver autorización (C.U.) | 30 |
| 7 | x | | | | | | | Elaborar resolución (S.A.) | 30 |
| 8 | | | | | x | | | Entregar resoluciones a unidades (S.A.) | 15 |
| 9 | | | x | | | | | Solicitar disponibilidad presupuestaria (G.J.) | 30 |
| 10 | | | | x | | | | Emitir certificación presupuestaria (G.F.) | 30 |
| 11 | | x | | | | | | Ingresar a distributivo presupuestario de remuneración (U.A.T.H.) | 60 |
| 12 | | x | | | | | | Elaborar contrato por servicios profesionales (G.J.) | 60 |
| 13 | x | | | | | | | Suscribir contrato por servicios profesionales (G.J.) | 15 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 555 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 3 | 105 | 19% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 4 | 270 | 49% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 2 | 60 | 11% | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 30 | 5% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 2 | 30 | 5% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 1 | 60 | 11% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| T | TOTAL | | | 13 | 555 | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 68% | 100% | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 32% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

En las mejoras propuestas se tiene el aumento de dos actividades reflejadas en el "flujo mejorado", la número 2 "Analizar requisitos generales y específicos del Docente" una actividad de inspección que no agrega valor con tiempo efectivo de 60 minutos, y la número 4 "Realizar evaluación de conocimientos" que agrega valor empresarial con tiempo efectivo de 120 minutos.

Se aumentó el número de actividades del flujo de 11 a 13 actividades y el porcentaje de actividades que agregan valor se mantuvo en 68%, se incrementó el tiempo efectivo de 375 a 555 minutos, incremento que se considera necesario para mejor control sobre los requisitos y conocimientos, al momento de seleccionar docente no titular honorarios.

3.5.23. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Docente no Titular Honorarios

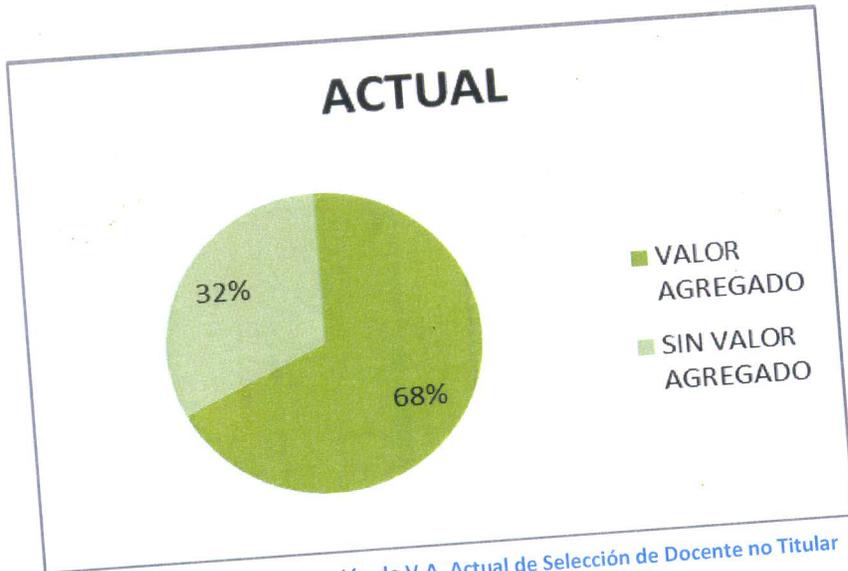


Ilustración 34: Representación de V.A. Actual de Selección de Docente no Titular Honorarios

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

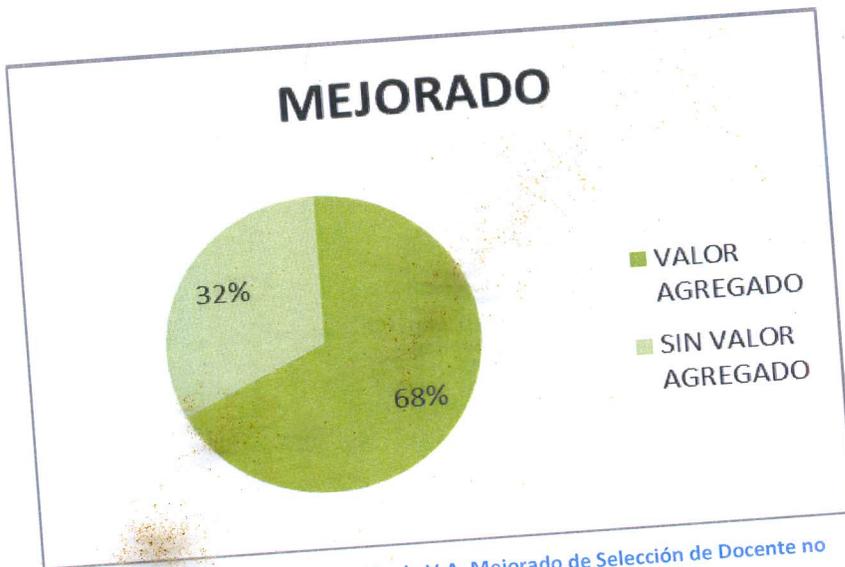


Ilustración 35: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Docente no Titular Honorarios

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.24. Cuadro comparativo de Selección de Docentes no Titular Honorarios

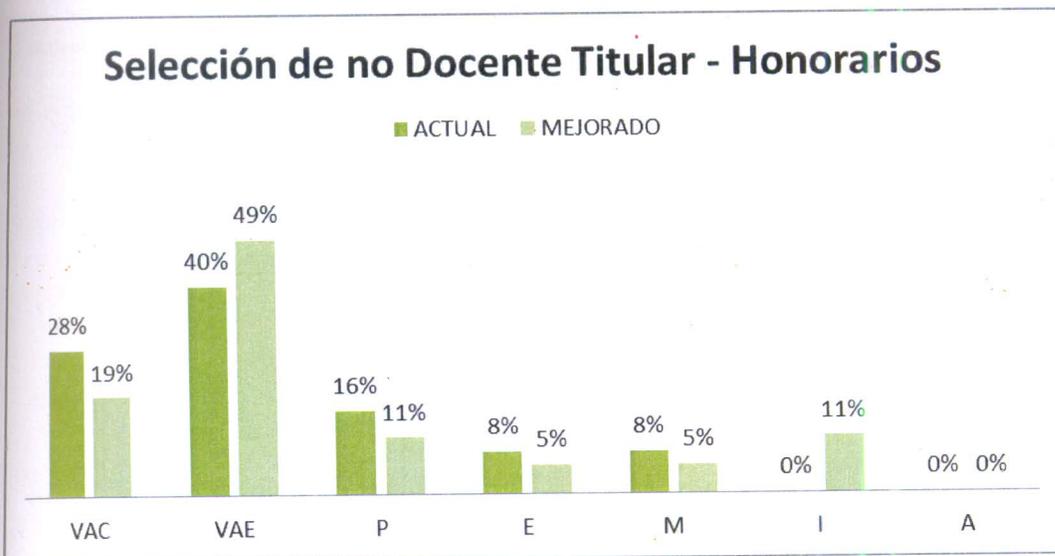


Ilustración 36: Cuadro Comparativo Selección de Docente no Titular Honorarios

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.25. Diagrama de Flujo Actual de Selección de Personal Docente Titular

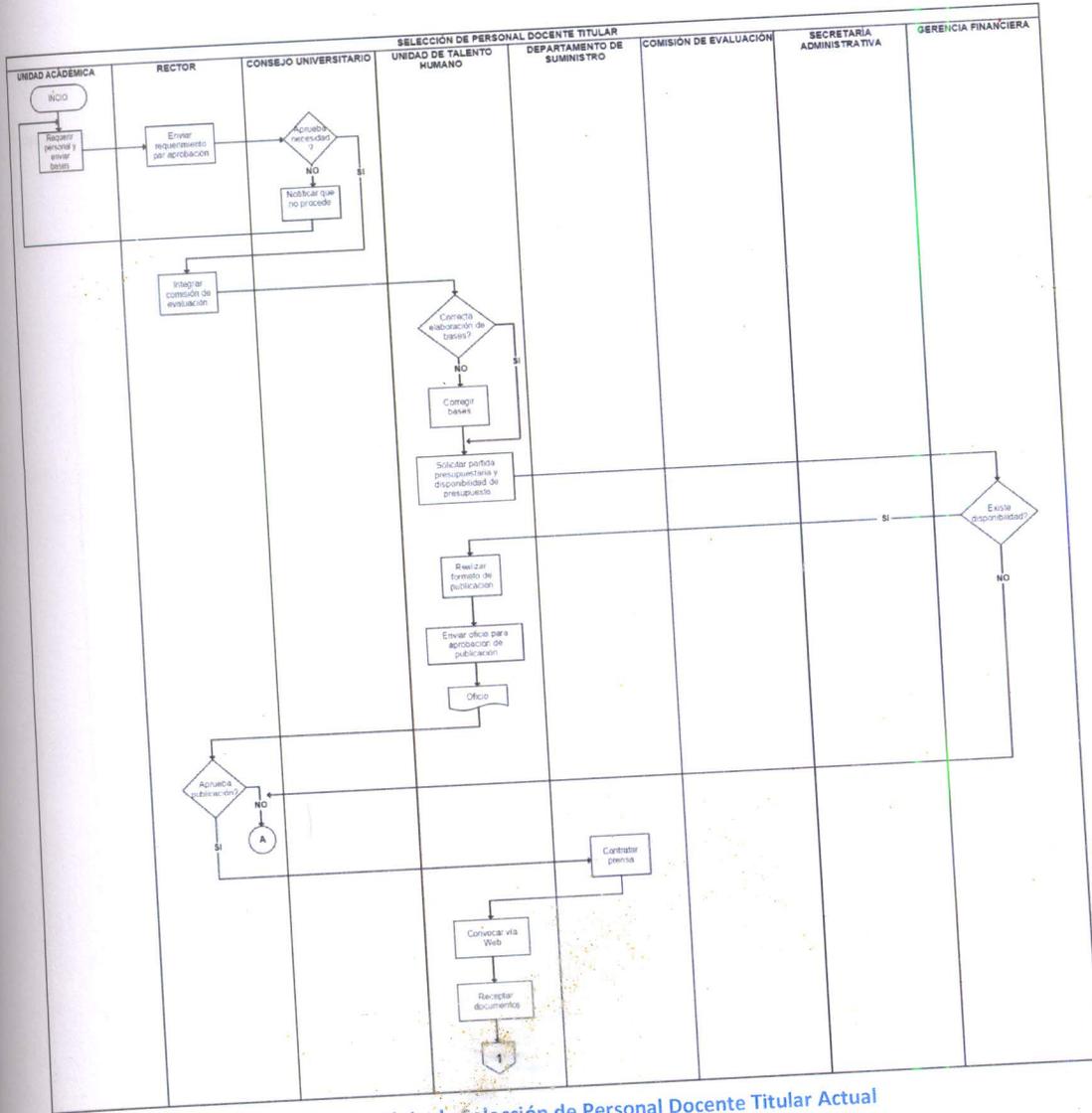


Ilustración 37: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Actual
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando



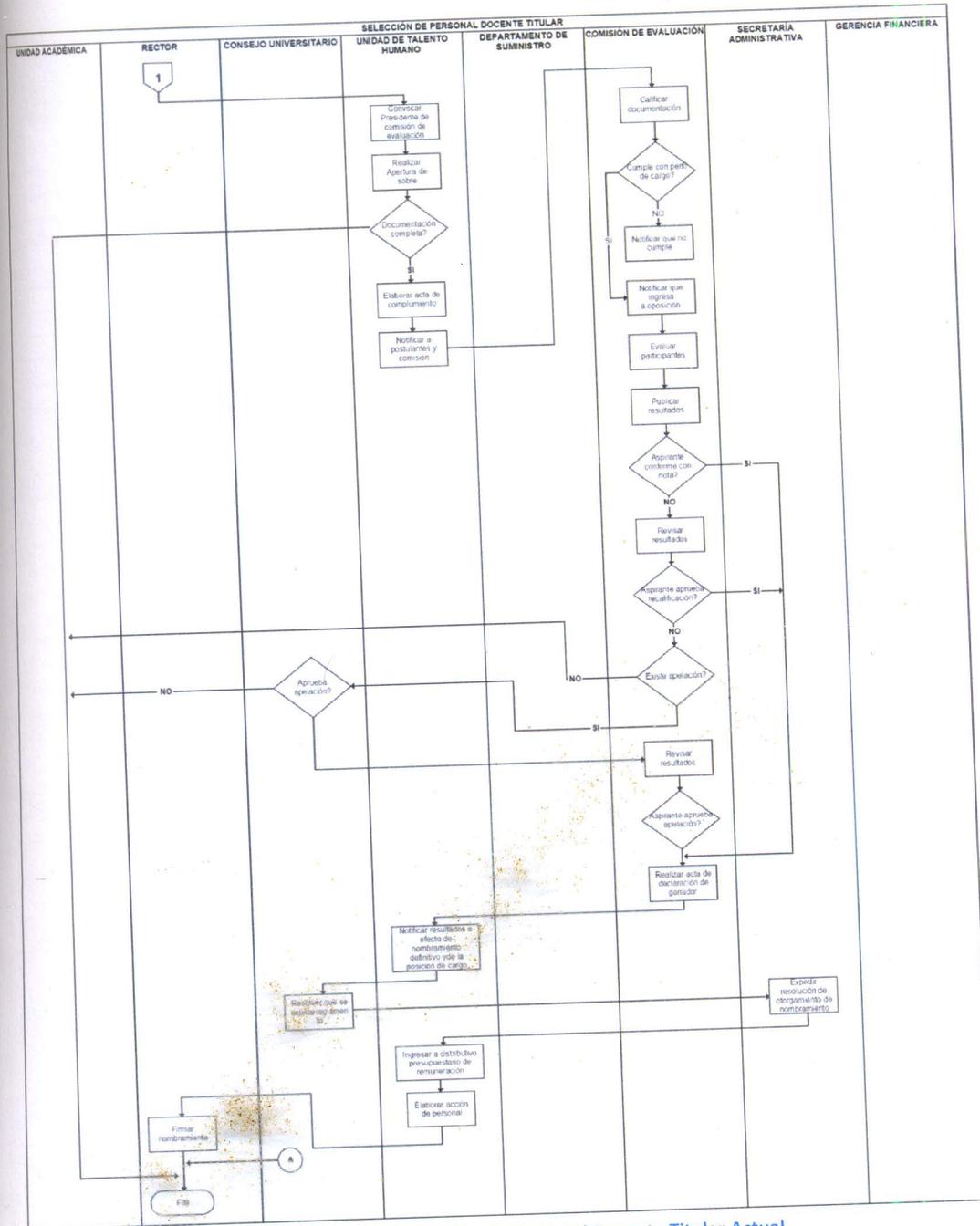


Ilustración 38: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Actual
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.26. Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente Titular

Tabla 17: Análisis de Valor Agregado Actual de Selección de Docente Titular

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|--------------------|---|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Selección | | Fecha: |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Personal Docente Titular | dd/mm/aa |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | | x | | | | | Requerir personal y enviar bases (U.A.) | 60 |
| 2 | | | | | x | | | Enviar requerimiento para aprobación (R.) | 5 |
| 3 | | | | | x | | | Notificar que no procede (C.U.) | 15 |
| 4 | | x | | | | | | Integrar comisión de Evaluación (R.) | 30 |
| 5 | x | | | | | | | Corregir bases (U.A.T.H.) | 60 |
| 6 | | x | | | | | | Solicitar partida presupuestaria y disponibilidad de presupuesto (U.A.T.H.) | 30 |
| 7 | | | x | | | | | Realizar formato de publicación (U.A.T.H.) | 60 |
| 8 | | | | | x | | | Enviar oficio para aprobación de publicación (U.A.T.H.) | 5 |
| 9 | | | x | | | | | Contratar a prensa (D.S.) | 240 |
| 10 | | | x | | | | | Convocar vía Web (U.A.T.H.) | 60 |
| 11 | | | | x | | | | Receptar documentos (U.A.T.H.) | 15 |
| 12 | | x | | | | | | Convocar presidente de comisión de evaluación (U.A.T.H.) | 10 |
| 13 | | | | | | x | | Realizar apertura de sobre (U.A.T.H.) | 45 |
| 14 | | | x | | | | | Elaborar acta de cumplimiento (U.A.T.H.) | 15 |
| 15 | | | | | x | | | Notificar postulantes y comisión (U.A.T.H.) | 30 |
| 16 | x | | | | | | | Calificar documentación (C.E.) | 300 |
| 17 | | | | | x | | | Notificar que no cumple(C.E.) | 15 |
| 18 | | | | | x | | | Notificar que ingresa a oposición (C.E.) | 15 |
| 19 | x | | | | | | | Evaluar participantes (C.E.) | 360 |
| 20 | | x | | | | | | Publicar resultados (C.E.) | 60 |
| 21 | x | | | | | | | Revisar resultados (C.E.) | 180 |
| 22 | x | | | | | | | Revisar resultados (C.E.) | 180 |
| 23 | | x | | | | | | Realizar acta de declaración de ganador (C.E.) | 60 |
| 24 | | | | | x | | | Notificar Notificar resultados a efecto de nombramiento definitivo y de la posición de cargo (U.A.T.H.) | 30 |
| 25 | | | x | | | | | Resolver que se expida reglamento (C.U.) | 60 |
| 26 | | x | | | | | | Expedir resolución de otorgamiento de nombramiento (S.A.) | 30 |
| 27 | | x | | | | | | Ingresar a distributivo presupuestario de remuneración (U.A.T.H.) | 60 |
| 28 | x | | | | | | | Elaborar acción de personal (U.A.T.H.) | 60 |
| 29 | | x | | | | | | Firmar nombramiento (U.A.T.H.) | 1 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 2091 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 6 | 1140 | 55% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 8 | 281 | 13% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 6 | 495 | 24% | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 15 | 1% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 7 | 115 | 5% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 1 | 45 | 2% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| T | TOTAL | | | 29 | 2091 | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 68% | 100% | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 32% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.27. Diagrama de Flujo Mejorado de Selección de Personal Docente Titular

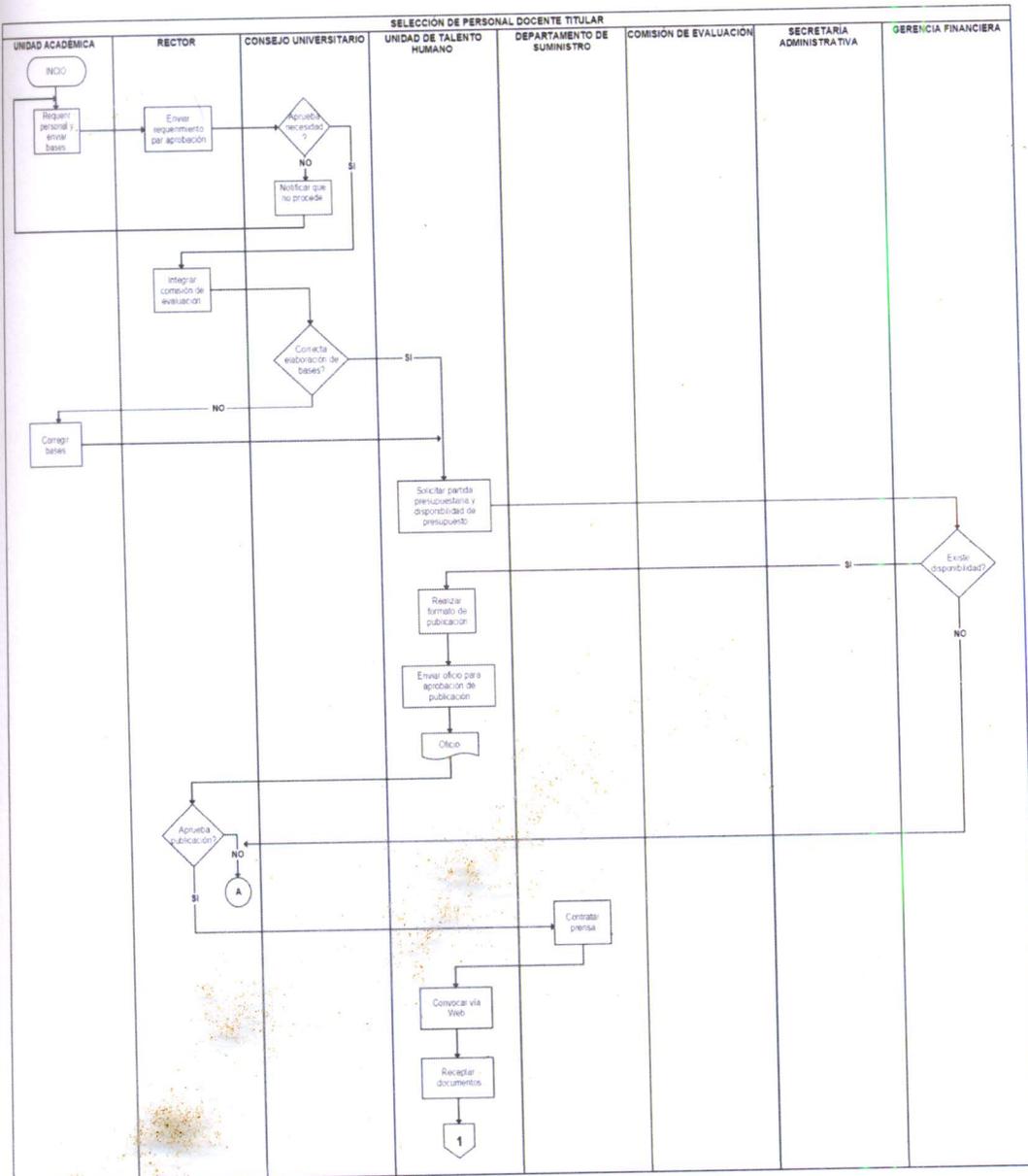


Ilustración 39: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Mejorado
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

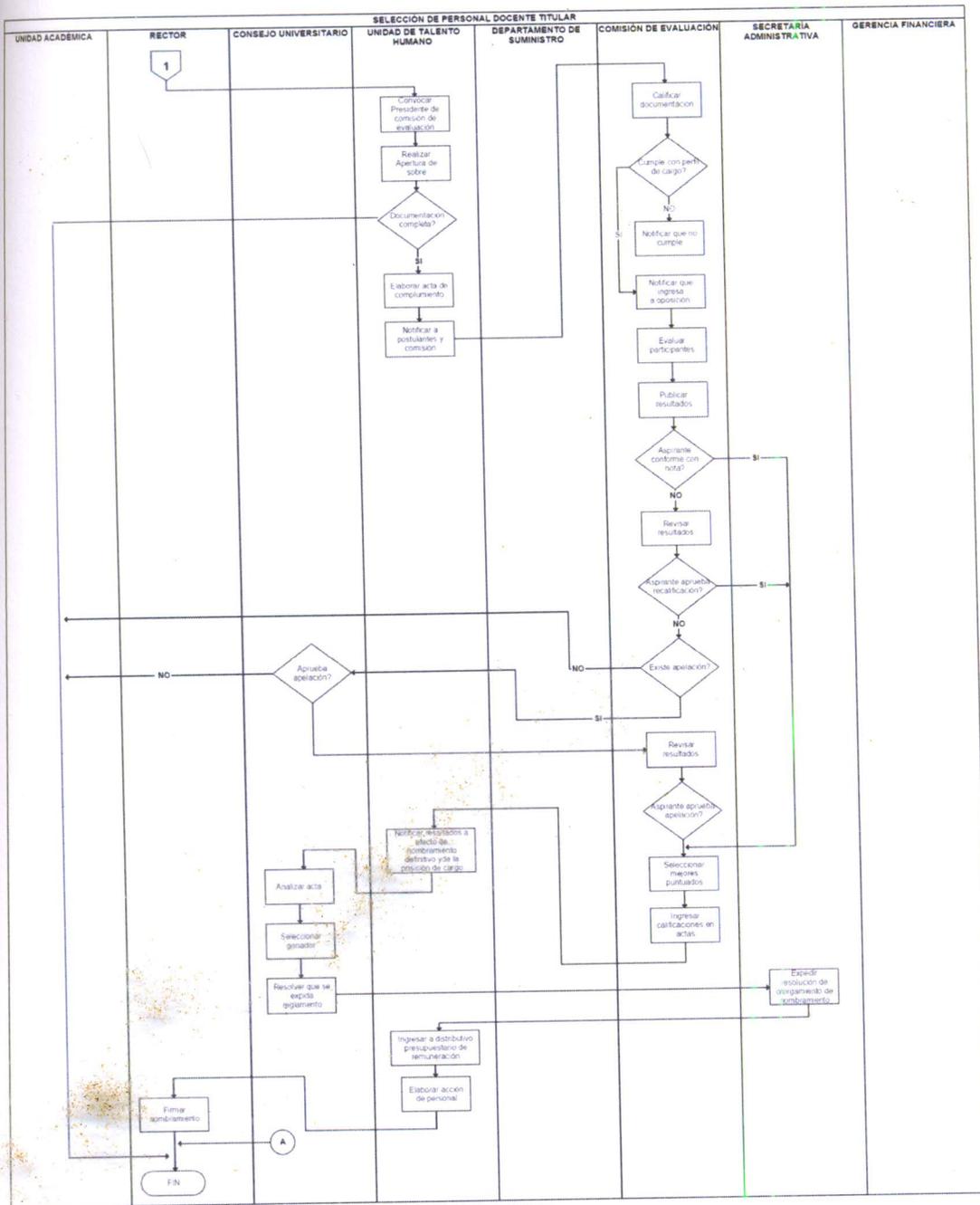


Ilustración 40: Flujo de Selección de Personal Docente Titular Mejorado

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.28. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Docente Titular

Tabla 18: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Selección de Docente Titular

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|---|---|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Selección | Fecha: |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Personal Docente Titular | dd/mm/aa |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | | | x | | | | | Requerir personal y enviar bases (U.A.) | 60 |
| 2 | | | | | x | | | Enviar requerimiento para aprobación (R.) | 5 |
| 3 | | | | | x | | | Notificar que no procede (C.U.) | 15 |
| 4 | | x | | | | | | Integrar comisión de Evaluación (R.) | 30 |
| 5 | x | | | | | | | Corregir bases (U.A.) | 60 |
| 6 | | x | | | | | | Solicitar partida presupuestaria y disponibilidad de presupuesto (U.A.T.H.) | 30 |
| 7 | | | x | | | | | Realizar formato de publicación (U.A.T.H.) | 60 |
| 8 | | | | | x | | | Enviar oficio para aprobación de publicación (U.A.T.H.) | 5 |
| 9 | | | x | | | | | Contratar a prensa (D.S.) | 240 |
| 10 | | | x | | | | | Convocar vía Web (U.A.T.H.) | 60 |
| 11 | | | | x | | | | Receptar documentos (U.A.T.H.) | 15 |
| 12 | | x | | | | | | Convocar presidente de comisión de evaluación (U.A.T.H.) | 10 |
| 13 | | | | | | x | | Realizar apertura de sobre (U.A.T.H.) | 45 |
| 14 | | | x | | | | | Elaborar acta de cumplimiento (U.A.T.H.) | 15 |
| 15 | | | | | x | | | Notificar postulantes y comisión (U.A.T.H.) | 30 |
| 16 | x | | | | | | | Calificar documentación (C.E.) | 300 |
| 17 | | | | | x | | | Notificar que no cumple (C.E.) | 15 |
| 18 | | | | | x | | | Notificar que ingresa a oposición (C.E.) | 15 |
| 19 | x | | | | | | | Evaluar participantes (C.E.) | 360 |
| 20 | | x | | | | | | Publicar resultados (C.E.) | 60 |
| 21 | x | | | | | | | Revisar resultados (C.E.) | 180 |
| 22 | x | | | | | | | Revisar resultados (C.E.) | 180 |
| 23 | | x | | | | | | Seleccionar mejores puntuados (C.E.) | 90 |
| 24 | | | x | | | | | Ingresar calificaciones en acta (C.E.) | 30 |
| 25 | | | | | x | | | Notificar resultados a efecto de nombramiento definitivo y de la posición de cargo (U.A.T.H.) | 30 |
| 26 | | | | | | x | | Analizar actas (C.U.) | 120 |
| 27 | x | | | | | | | Declarar ganador (C.U.) | 30 |
| 28 | | | x | | | | | Resolver que se expida reglamento (C.U.) | 60 |
| 29 | | x | | | | | | Expedir resolución de otorgamiento de nombramiento (S.A.) | 30 |
| 30 | | x | | | | | | Ingresar a distributivo presupuestario de remuneración (U.A.T.H.) | 60 |
| 31 | x | | | | | | | Elaborar acción de personal (U.A.T.H.) | 60 |
| 32 | | x | | | | | | Firmar nombramiento (U.A.T.H.) | 1 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 2301 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 7 | 1170 | 51% | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 8 | 311 | 14% | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 7 | 525 | 23% | | | |
| E | ESPERA | | | 1 | 15 | 1% | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 7 | 115 | 5% | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 2 | 165 | 7% | | | |
| A | ARCHIVO | | | 0 | 0 | 0% | | | |
| T | TOTAL | | | 32 | 2301 | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 64% | | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 36% | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

En las mejoras se propone quien revise las bases sea el Consejo Politécnico y no Talento Humano, y la corrección la realice la unidad académica y no Talento Humano como se refleja en el "flujo mejorado" en la actividad número 5 "Corregir bases", esta mejora es para dar una mayor eficacia en la revisión y el correcto establecimiento de bases.

Otra mejora es eliminar en el "flujo actual", la actividad número 23 "Realizar acta de declaración de ganador" realizada por la comisión de evaluación que agrega valor empresarial y aumentar en el "flujo mejorado", la actividad número 23 "Seleccionar mejores puntuados" que agrega valor empresarial con un tiempo de 90 minutos, la actividad número 24 "Ingresar calificaciones en acta" actividad de preparación que no agrega valor con un tiempo de 30 minutos, realizadas por la Comisión de evaluación; la número 26 "Analizar actas" con un tiempo 120 minutos actividad de inspección que no agrega valor pero ayuda a un mejor control y la número 27 "Declarar ganador" con valor al cliente cuyo es de 30 minutos, realizadas por el Consejo Universitario.

Estas propuestas se realizaron para una mayor eficacia, que la comisión de evaluación no escoja al ganador si no a los mejores y último análisis lo realice el consejo politécnico.

Se aumentó el número de actividades de 29 a 32, el porcentaje de actividades que agregan valor pasó de un 68% a un 64%, y el tiempo efectivo total incrementó de 2091 a 2310 minutos.

3.5.29. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Selección de Docente Titular

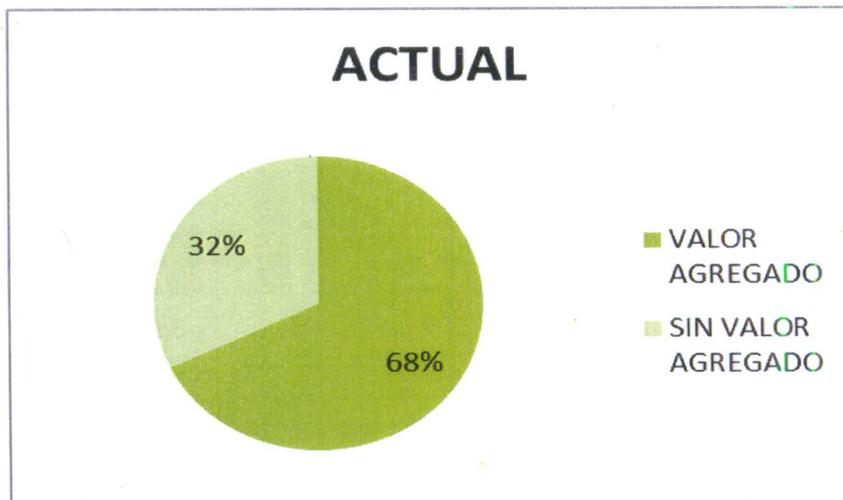


Ilustración 41: Representación de V.A. Actual de Selección de Docente Titular

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

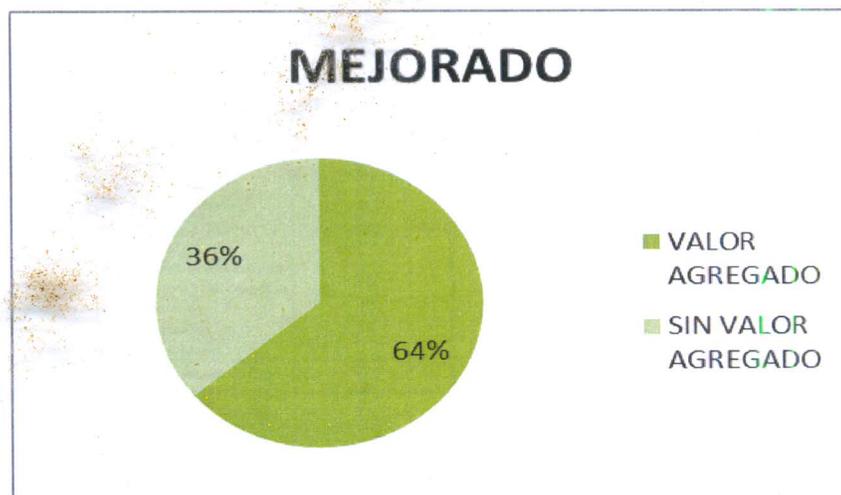


Ilustración 42: Representación de V.A. Mejorado de Selección de Docente Titular

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.30. Cuadro comparativo de Selección de Docentes Titular

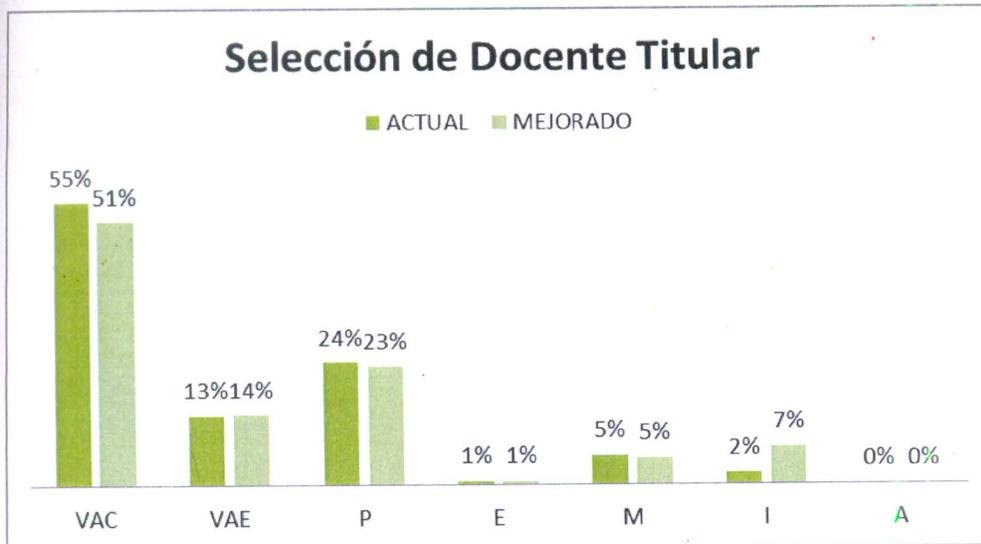


Ilustración 43: Cuadro Comparativo Selección de Docente Titular

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.5.31. Indicadores del Proceso de Selección de Talento Humano

Tabla 19: Indicadores del Proceso Selección de Talento Humano

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | | |
|--|--|--|------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA | TIPO DE PERSONAL |
| Tiempo de Plazas no Cubiertas | Medir eficiencia del departamento de obtener personal en el mercado nacional. | # días sin cubrir plazas / cantidad de plazas | Días | Menor a 60 días | Depende de la necesidad | Sin Nombramiento |
| Tasa de retención de talento | Retención de personal considerado clave en la realización de actividades | # personal considerado clave que permanecen al final del año / total de personal considerado clave | Porcentaje | Mayor al 80% | Anual | Sin Nombramiento / Con nombramiento |
| Efectividad en la Selección | Medir efectividad en el proceso de selección | # de empleados que permanecen / total de seleccionados | Porcentaje | Mayor al 90% | Anual | Sin Nombramiento / Con nombramiento |
| Cumplimiento de incorporación de personal | Medir el grado de cumplimiento de vacantes planificadas | # vacantes cubiertas / # vacantes planificadas a cubrir | Porcentaje | Igual al 100% | Bimensual | Con Nombramiento |
| Conocimiento de directrices | Conocer el porcentaje de conocimiento del personal nuevo acerca de las directrices de la institución | # personal con conocimiento de directrices / total de personal nuevo contratado | Porcentaje | Igual al 100% | Depende del tipo de selección | Sin Nombramiento / Con nombramiento |
| Eficacia de Publicidad en búsqueda de personal | Eficacia de los avisos publicitarios en dirigirse para captar candidatos idóneos | # CV a entrevistar / # CV recibidos | Porcentaje | Mayor al 70% | Depende del tipo de selección | Sin Nombramiento / Con nombramiento |
| Vacantes abastecidas | Conocer el número de vacantes cubiertas en el año | # de vacantes abastecidas / # de vacantes | Porcentaje | Igual al 100% | Anual | Sin Nombramiento / Con nombramiento |

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015-18

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6. Análisis de Proceso de Capacitación

3.6.1. Diagrama de Flujo Actual de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

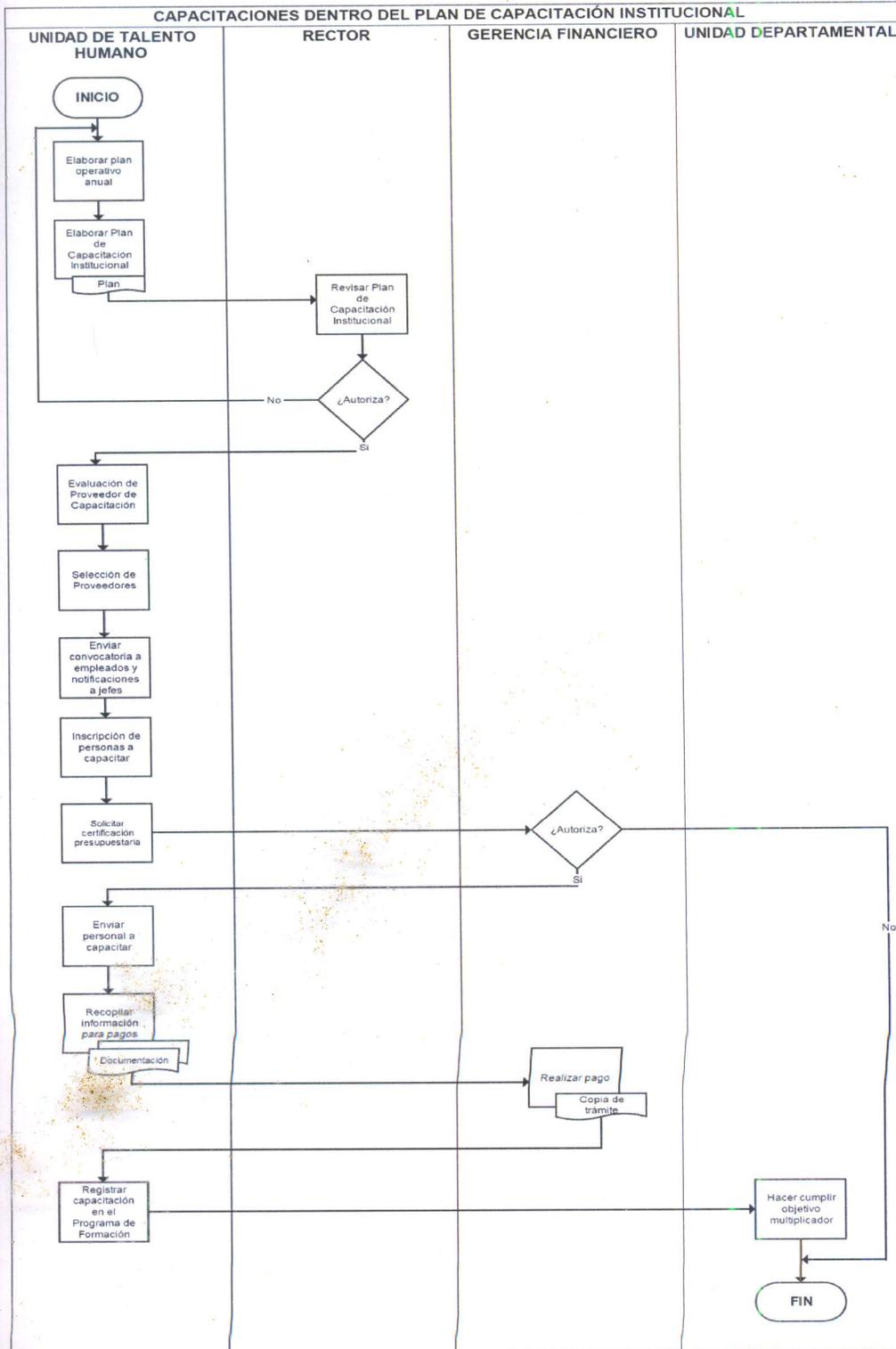


Ilustración 44: Flujo de Capacitaciones dentro del PCI Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.3. Diagrama de Flujo Mejorado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

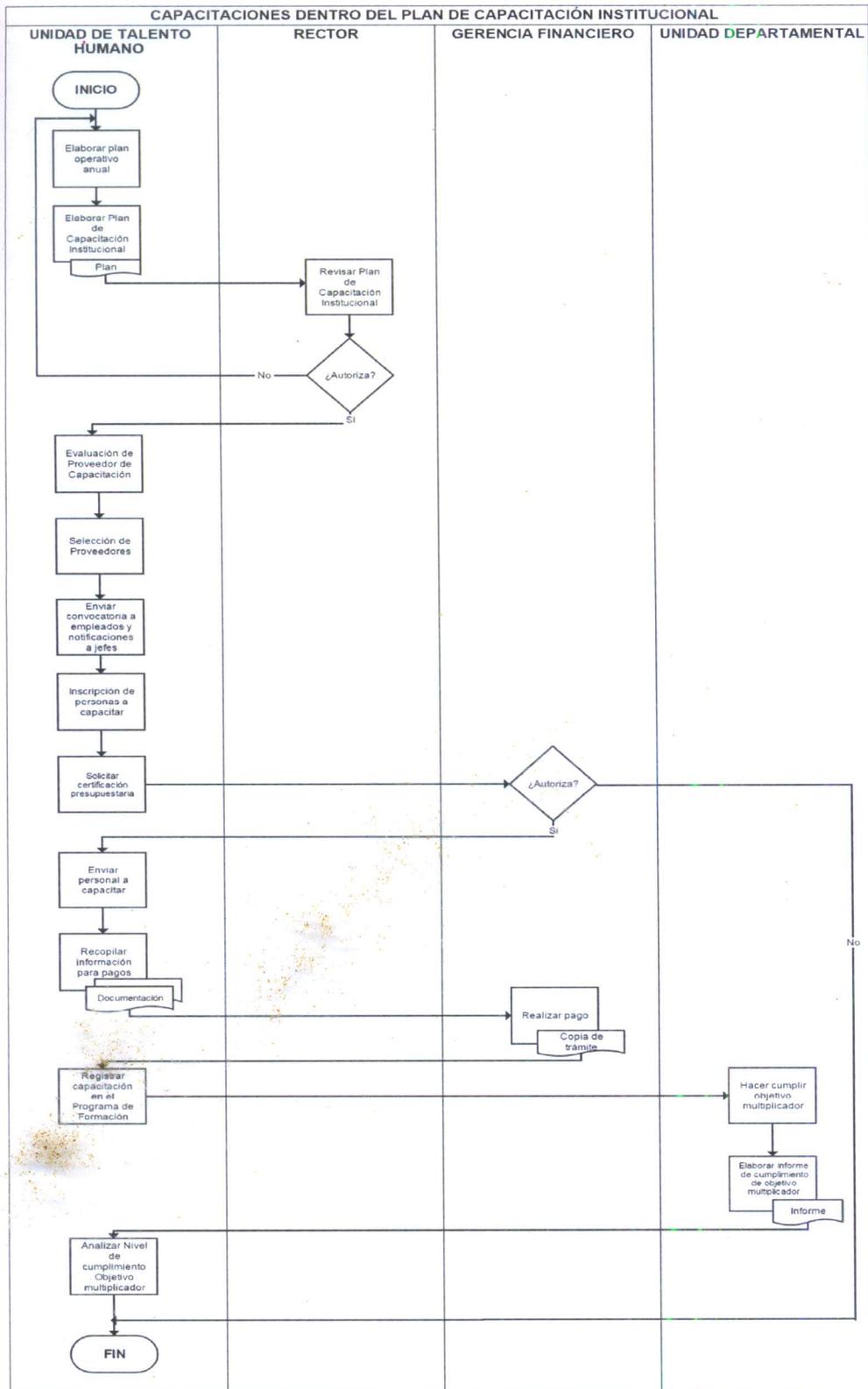


Ilustración 45: Flujo de Capacitaciones dentro del PCI Mejorado
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.4. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

Tabla 21: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|--------|---------------|------|---|---|--|---------------------------|--|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Capacitación | Fecha: | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | dd/mm/aa | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) | |
| 1 | | x | | | | | | Elaborar plan operativo anual (U.A.T.H.) | 120 | |
| 2 | x | | | | | | | Elaborar plan de capacitación institucional (U.A.T.H.) | 10 | |
| 3 | | | | | | | x | Revisar plan de capacitación institucional (R.) | 20 | |
| 4 | | x | | | | | | Evaluación de proveedor de capacitación (U.A.T.H.) | 15 | |
| 5 | x | | | | | | | Selección de proveedores (U.A.T.H.) | 5 | |
| 6 | | | | | x | | | Enviar convocatoria a empleados y notificaciones a jefes (U.A.T.H.) | 30 | |
| 7 | | x | | | | | | Inscripción de personas a capacitar (U.A.T.H.) | 15 | |
| 8 | | | | | x | | | Solicitar certificación presupuestaria (U.A.T.H.) | 20 | |
| 9 | x | | | | | | | Enviar personal a capacitar (U.A.T.H.) | 10 | |
| 10 | | | x | | | | | Recopilar información para pagos (U.A.T.H.) | 20 | |
| 11 | | | | | x | | | Realizar pago (G.F.) | 10 | |
| 12 | | | | | | | x | Registrar capacitación en el programa de formación (U.A.T.H.) | 2 | |
| 13 | x | | | | | | | Hacer cumplir el objetivo multiplicador (U.D.) | 60 | |
| 14 | x | | | | | | | Elaborar informe de cumplimiento de objetivo multiplicador (U.D.) | 30 | |
| 15 | | | | | | | x | Analizar nivel de cumplimiento objetivo Multiplicador (U.A.T.H.) | 30 | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 397 | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | 5 | 115 | 29% | | | | | | |
| P | PREPARACIÓN | 3 | 150 | 38% | | | | | | |
| E | ESPERA | 1 | 20 | 5% | | | | | | |
| M | MOVIMIENTO | 0 | 0 | 0% | | | | | | |
| I | INSPECCIÓN | 3 | 60 | 15% | | | | | | |
| A | ARCHIVO | 2 | 50 | 13% | | | | | | |
| T | TOTAL | 1 | 2 | 1% | | | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | 15 | 397 | | | | | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | 67% | 100% | | | | | |
| | | | | 33% | | | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

Dentro de las mejoras se propone el aumento de dos actividades reflejadas en el “flujo mejorado” que permitirán un mejor control, seguimiento de los resultados y objetivos del proceso, la número 14 “Elaborar informe de cumplimiento de objetivo multiplicador” que agrega valor al cliente con tiempo efectivo de 30 minutos y la número 15 “Analizar nivel de Cumplimiento del objetivo Multiplicador” con tiempo efectivo de 30 minutos actividad de inspección que no agrega valor pero necesaria para generar mayor control en lograr la finalidad de las capacitaciones, disminuyendo el porcentaje de actividades que agregan valor de 70% a 67%, ampliando la cantidad de actividades para realizar el proceso de 13 a 15 actividades.

Se incrementa el tiempo efectivo total de 337 a 397 minutos para realizar este proceso, generando mayor eficacia en el control del cumplimiento del objetivo multiplicador.

3.6.5. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

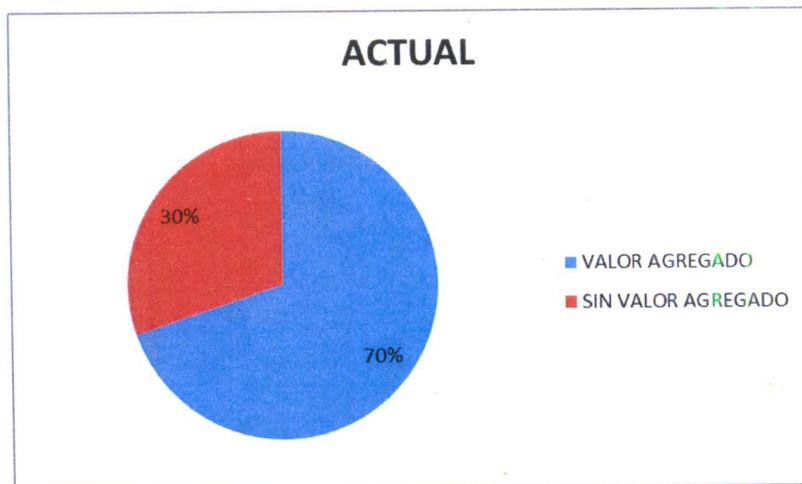


Ilustración 46: Representación de V.A. Actual de Capacitaciones dentro del P.C.I.

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

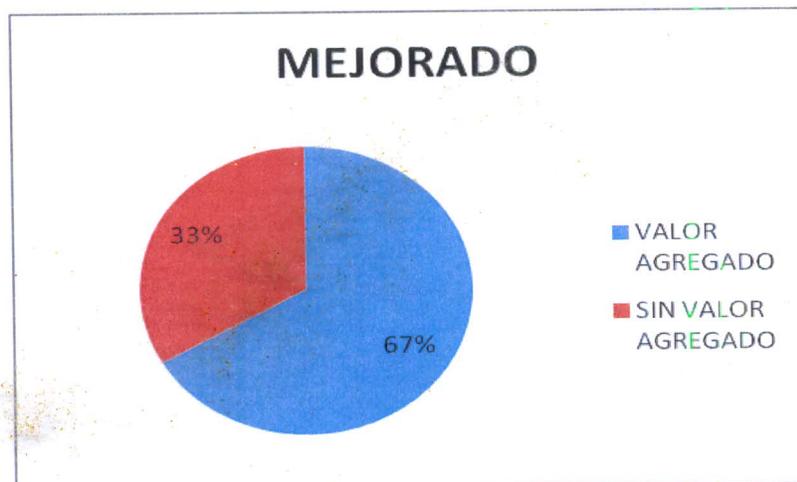


Ilustración 47: Representación de V.A. Mejorado de Capacitaciones dentro del P.C.I.

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.6. Cuadro comparativo de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

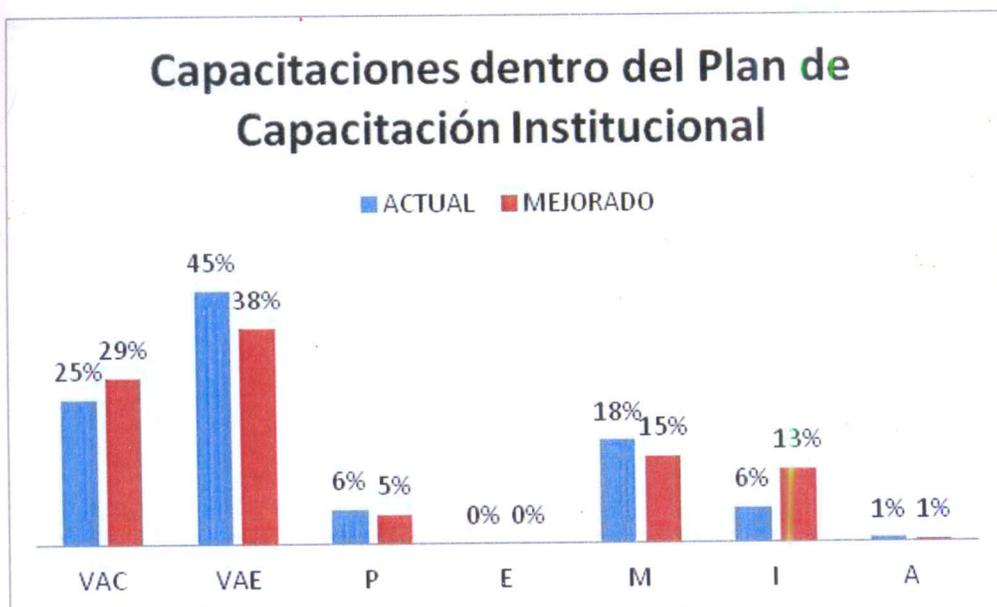


Ilustración 48: Cuadro Comparativo Capacitaciones dentro del P.C.I.

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.7. Diagrama de Flujo Actual de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

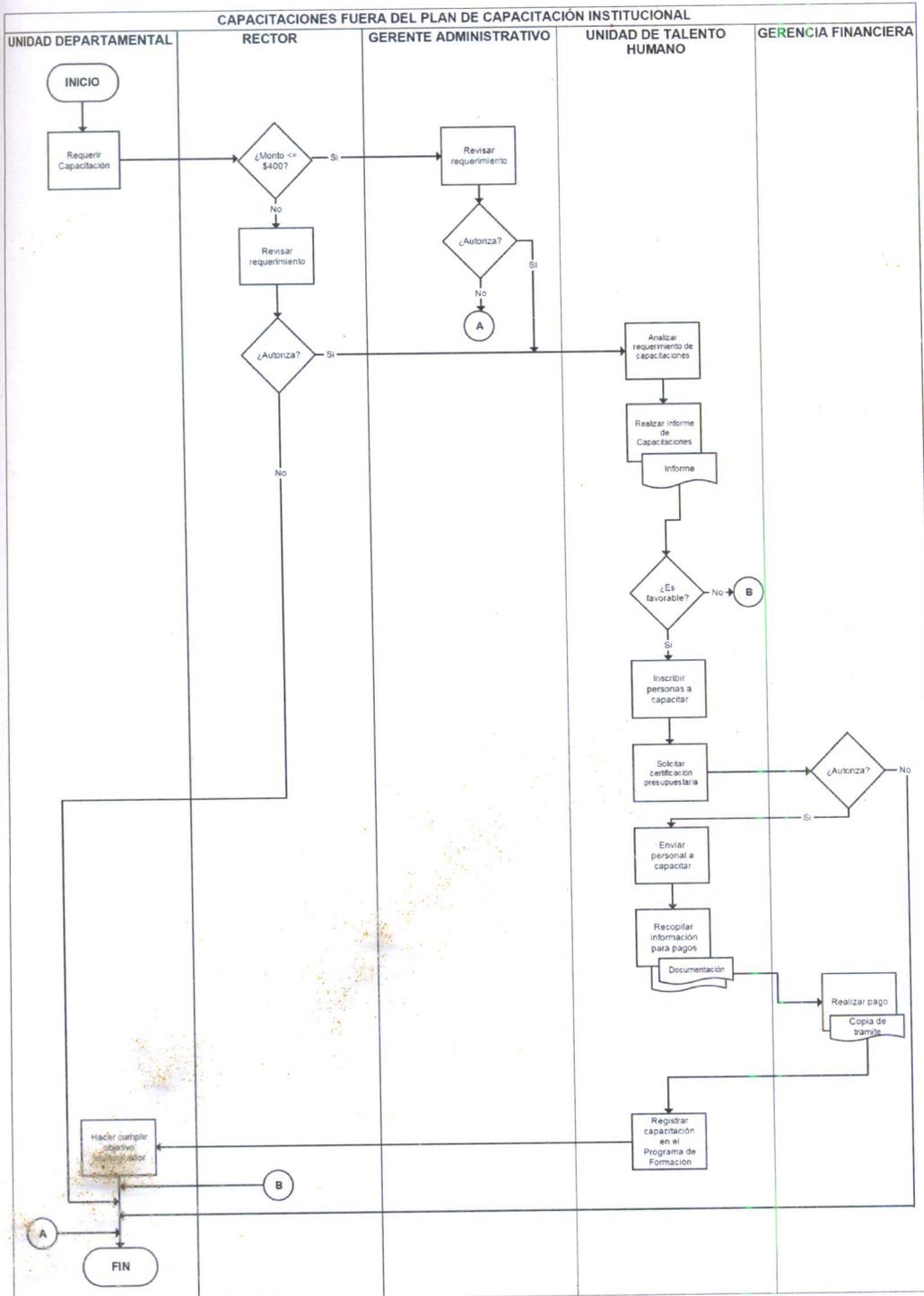


Ilustración 49: Flujo de Capacitaciones fuera del PCI Actual
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.8. Análisis de Valor Agregado Actual de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

Tabla 22: Análisis de Valor Agregado Actual de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----|---|---------------|--------|--------------|-----------------------|---|---------------------------|--|
| VA | | SVA | | | | | Proceso: Capacitación | | Fecha: | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | dd/mm/aa | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) | |
| 1 | x | | | | | | | Requerir Capacitación (U.D.) | 15 | |
| 2 | | | | | | x | | Revisar requerimiento (R.) (G.A.) | 20 | |
| 3 | | x | | | | | | Analizar requerimiento de capacitaciones (U.A.T.H.) | 120 | |
| 4 | | x | | | | | | Realizar informe de capacitaciones (U.A.T.H.) | 30 | |
| 5 | | x | | | | | | Inscribir personas a capacitar (U.A.T.H.) | 15 | |
| 6 | | | | | x | | | Solicitar certificación presupuestaria (U.A.T.H.) | 20 | |
| 7 | x | | | | | | | Enviar personal a capacitar (U.A.T.H.) | 10 | |
| 8 | | | x | | | | | Recopilar información para pagos (U.A.T.H.) | 20 | |
| 9 | | | | | x | | | Realizar pago (G.F.) | 10 | |
| 10 | | | | | | | x | Registrar capacitación en el programa de formación (U.A.T.H.) | 2 | |
| 11 | x | | | | | | | Hacer cumplir objetivo multiplicador (U.D.) | 60 | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 322 | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | | |
| | | | | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO CLIENTE | | | 3 | 85 | 26% | | | | |
| VAE | VALOR AGREGADO EMPRESA | | | 3 | 165 | 51% | | | | |
| P | PREPARACIÓN | | | 1 | 20 | 6% | | | | |
| E | ESPERA | | | 0 | 0 | 0% | | | | |
| M | MOVIMIENTO | | | 2 | 30 | 9% | | | | |
| I | INSPECCIÓN | | | 1 | 20 | 6% | | | | |
| A | ARCHIVO | | | 1 | 2 | 1% | | | | |
| T | TOTAL | | | 11 | 322 | | | | | |
| VA | VALOR AGREGADO | | | | 78% | 100% | | | | |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO | | | | 22% | | | | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando



3.6.9. Diagrama de Flujo Mejorado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

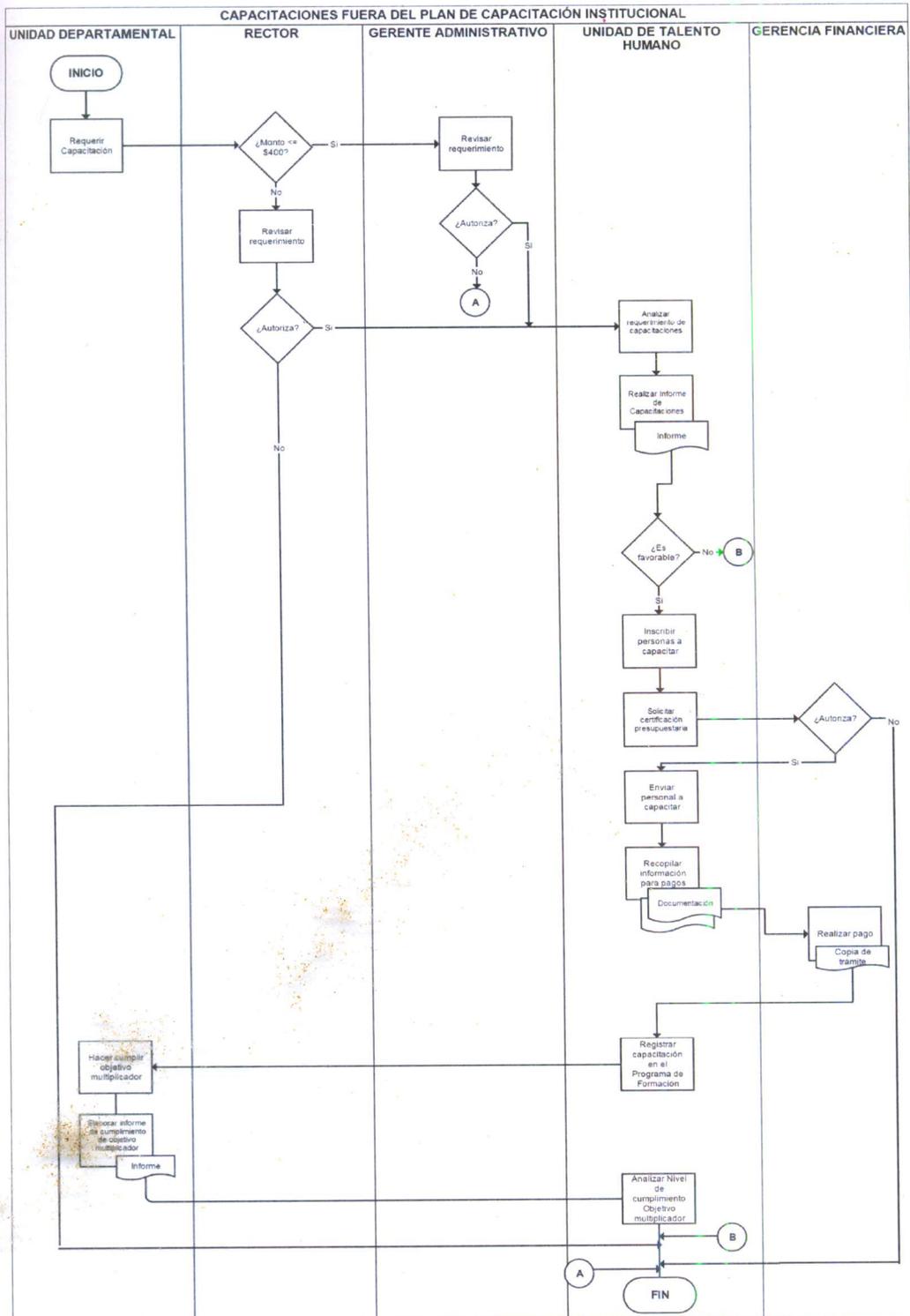


Ilustración 50: Flujo de Capacitaciones fuera del PCI Mejorado
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.10. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

Tabla 23: Análisis de Valor Agregado Mejorado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----|-----|---|---------------|---|---|-----|---|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Capacitación | Fecha: |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | dd/mm/aa |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) |
| 1 | x | | | | | | | Requerir Capacitación (U.D.) | 15 |
| 2 | | | | | | | x | Revisar requerimiento (R.) (G.A.) | 20 |
| 3 | | x | | | | | | Analizar requerimiento de capacitaciones (U.A.T.H.) | 120 |
| 4 | | x | | | | | | Realizar informe de capacitaciones (U.A.T.H.) | 30 |
| 5 | | x | | | | | | Inscribir personas a capacitar (U.A.T.H.) | 15 |
| 6 | | | | | x | | | Solicitar certificación presupuestaria (U.A.T.H.) | 20 |
| 7 | x | | | | | | | Enviar personal a capacitar (U.A.T.H.) | 10 |
| 8 | | | x | | | | | Recopilar información para pagos (U.A.T.H.) | 20 |
| 9 | | | | | x | | | Realizar pago (G.F.) | 10 |
| 10 | | | | | | | x | Registrar capacitación en el programa de formación (U.A.T.H.) | 2 |
| 11 | x | | | | | | | Hacer cumplir objetivo multiplicador (U.D.) | 60 |
| 12 | x | | | | | | | Elaborar informe de cumplimiento de objetivo multiplicador (U.D.) | 30 |
| 13 | | | | | | | x | Analizar nivel de Cumplimiento objetivo Multiplicador (U.A.T.H.) | 30 |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 382 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | |
| VAC | VAE | P | E | M | I | A | No. | Tiempo | PORCENTAJE % |
| | | | | | | | 4 | 115 | 30% |
| | | | | | | | 3 | 165 | 43% |
| | | | | | | | 1 | 20 | 5% |
| | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| | | | | | | | 2 | 30 | 8% |
| | | | | | | | 2 | 50 | 13% |
| | | | | | | | 1 | 2 | 1% |
| | | | | | | | 13 | 382 | |
| | | | | | | | | 73% | 100% |
| | | | | | | | | 27% | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

Dentro de las mejoras existe la propuesta de aumentar dos actividades en el "flujo mejorado" consideradas para un mejor control, seguimiento de los resultados y objetivos del proceso, la número 12 "Elaborar informe de cumplimiento de objetivo multiplicador" que agrega valor al cliente con tiempo efectivo de 30 minutos y la número 13 "Analizar nivel de Cumplimiento del objetivo Multiplicador" con tiempo efectivo de 30 minutos actividad de inspección que no agrega valor pero necesaria para generar mayor control en lograr la finalidad de las capacitaciones, disminuyendo el porcentaje de actividades que agregan valor de 78% a 73%, ampliando las actividades para realizar el proceso de 11 a 13 actividades.

Se incrementó el tiempo efectivo total de 322 a 382 minutos para realizar este proceso, generando mayor eficacia en el control del cumplimiento del objetivo multiplicador.

3.6.11. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

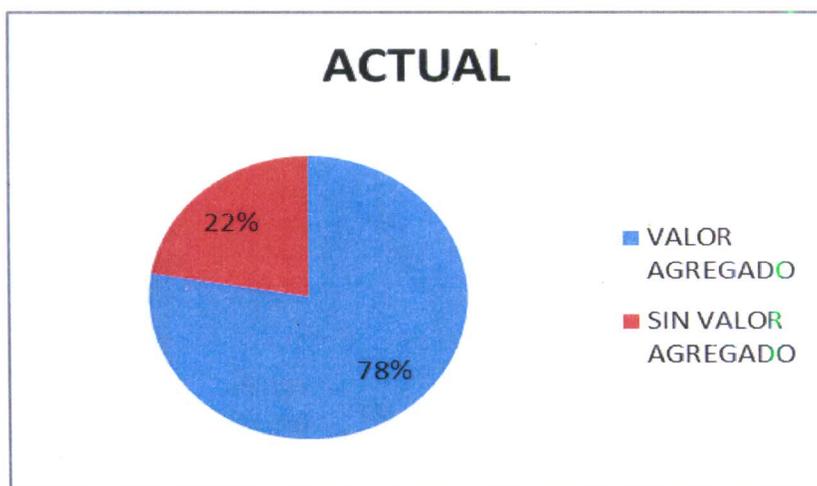


Ilustración 51: Representación de V.A. Actual de Capacitaciones fuera del P.C.I.
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

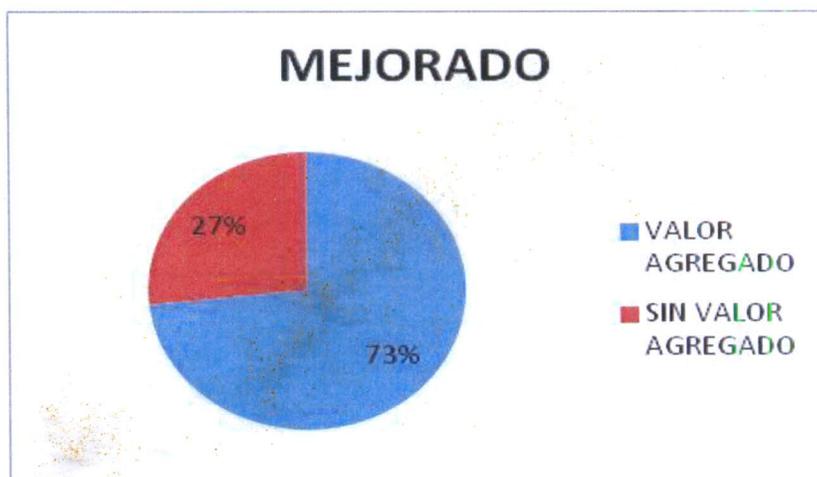


Ilustración 52: Representación de V.A. Mejorado de Capacitaciones fuera del P.C.I.
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.12. Cuadro comparativo de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

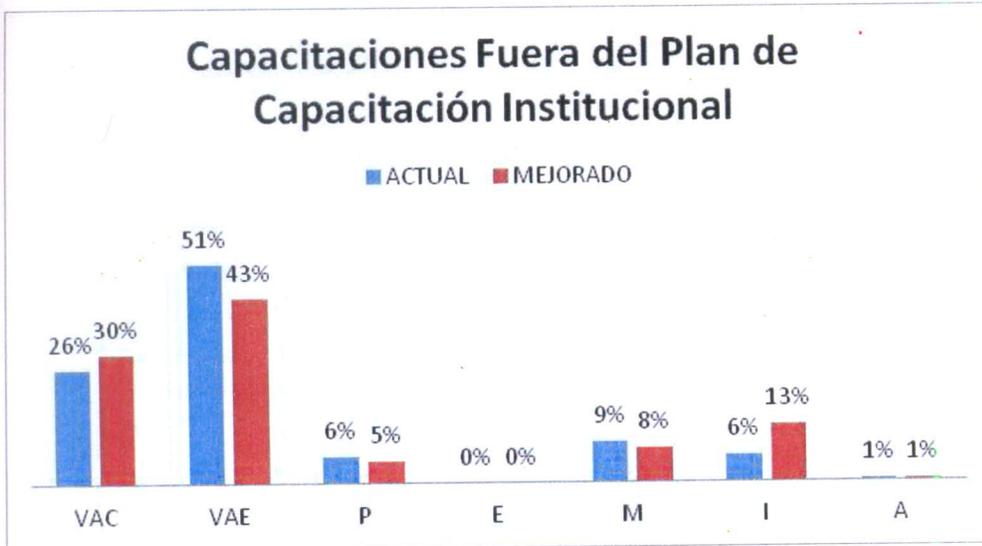


Ilustración 53: Cuadro Comparativo Capacitaciones fuera del P.C.I.

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.6.13. Indicadores del Proceso de Capacitación

Tabla 24: Indicadores del Proceso de Capacitación

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|---|--|---|------------------|-----------------|------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Asistencia | Conocer la efectividad de difusión de capacitación, interés de las personas en las capacitaciones. | $\frac{\# \text{ personas que asistieron}}{\# \text{ personas convocadas}}$ | Porcentaje | Mayor 80% | Mensual |
| Efectividad de costos | Determinar el desajuste de costos previamente presupuestados contra los reales | $\frac{(\text{Costo estimados total} - \text{costos reales}) / \text{costos estimados total}}$ | Porcentaje | Entre -5% y 20% | Anual |
| Cumplimiento de Plan de Capacitación | Conocer el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual | $\frac{\# \text{ capacitaciones realizadas}}{\text{total de capacitaciones planificadas}}$ | Porcentaje | Mayor al 80% | Anual |
| Cobertura | Medir la cobertura de personal por parte del objetivo multiplicador | $\frac{\# \text{ personas que conocen el objetivo multiplicador}}{\text{total de personas por departamento}}$ | Porcentaje | Mayor al 90% | Mensual |

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015-18

Autor: Ronald Mejía, María Obando

***Objetivo Multiplicador.-** el objetivo es que la persona enviada a la capacitación imparta los conocimientos al resto del personal del departamento sobre los temas tratados ya sea mediante un informe o por charlas sobre lo aprendido en la capacitación.

3.7. Análisis de Proceso de Evaluación del Desempeño

3.7.1. Diagrama de Flujo Actual de Evaluación del Desempeño

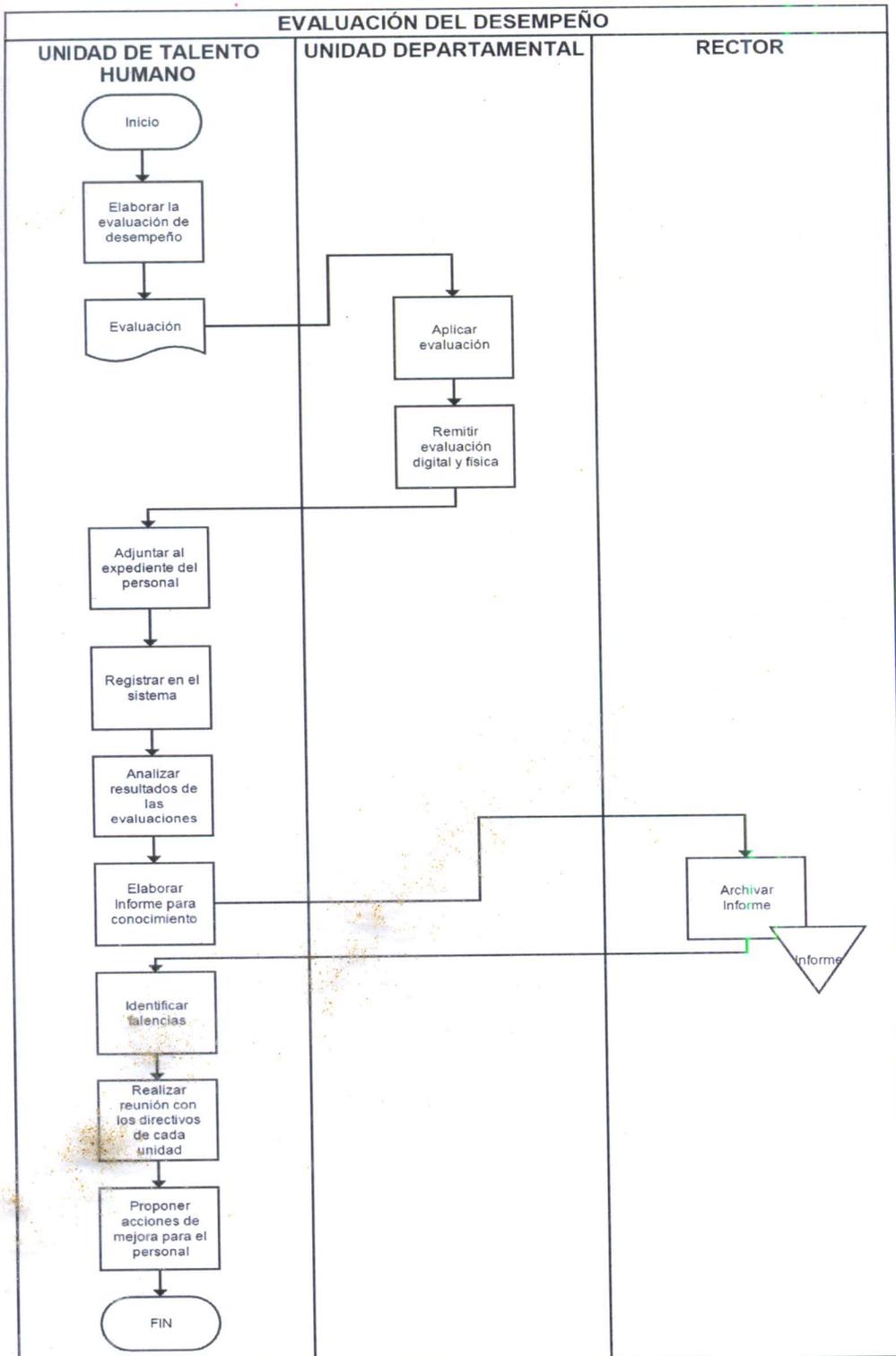


Ilustración 54: Flujo de Evaluación de Desempeño Actual

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.7.2. Análisis de Valor Agregado Actual de Evaluación del Desempeño

Tabla 25: Análisis de Valor Agregado Actual de Evaluación del Desempeño

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | Fecha: |
|----------------------------|-----|-----|---------------|---|---|---|-----------|---|------------------------|---------------------------|
| VA | | SVA | | | | | ACTIVIDAD | | | dd/mm/aa |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | | | Tiempo efectivo (minutos) |
| | | | | | | | | Proceso: Evaluación de desempeño | | |
| | | | | | | | | Subproceso: Evaluación de desempeño | | |
| 1 | x | | | | | | | Elaborar la Evaluación de desempeño (U.A.T.H.) | | 10 |
| 2 | | x | | | | | | Aplicar Evaluación (U.D.) | | 15 |
| 3 | | | | | x | | | Remitir evaluación digital y física (U.D.) | | 10 |
| 4 | | | | | | | x | Adjuntar al expediente del personal (U.A.T.H.) | | 5 |
| 5 | | | | | | | x | Registrar en el sistema (U.A.T.H.) | | 10 |
| 6 | | | | | | | x | Analizar resultados de las evaluaciones (U.A.T.H.) | | 20 |
| 7 | | | x | | | | | Elaborar Informe de conocimiento (U.A.T.H.) | | 20 |
| 8 | | | | | | | x | Archivar informe (Rector) | | 5 |
| 9 | x | | | | | | | Identificar Falencias (U.A.T.H.) | | 30 |
| 10 | | x | | | | | | Realizar reunión con los directivos de cada unidad (U.A.T.H.) | | 50 |
| 11 | x | | | | | | | Proponer acciones de mejora para el personal (U.A.T.H.) | | 10 |
| | | | | | | | | | TIEMPOS TOTALES | 185 |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | | | |
| VAC | VAE | P | E | M | I | A | No. | Tiempo | PORCENTAJE % | |
| | | | | | | | 3 | 50 | 27% | |
| | | | | | | | 2 | 65 | 35% | |
| | | | | | | | 1 | 20 | 11% | |
| | | | | | | | 0 | 0 | 0% | |
| | | | | | | | 1 | 10 | 5% | |
| | | | | | | | 1 | 20 | 11% | |
| | | | | | | | 1 | 20 | 11% | |
| | | | | | | | 3 | 20 | 11% | |
| | | | | | | | 11 | 185 | 100% | |
| | | | | | | | | 62% | | |
| | | | | | | | | 38% | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando



3.7.3. Diagrama de Flujo Mejorado de Evaluación del Desempeño

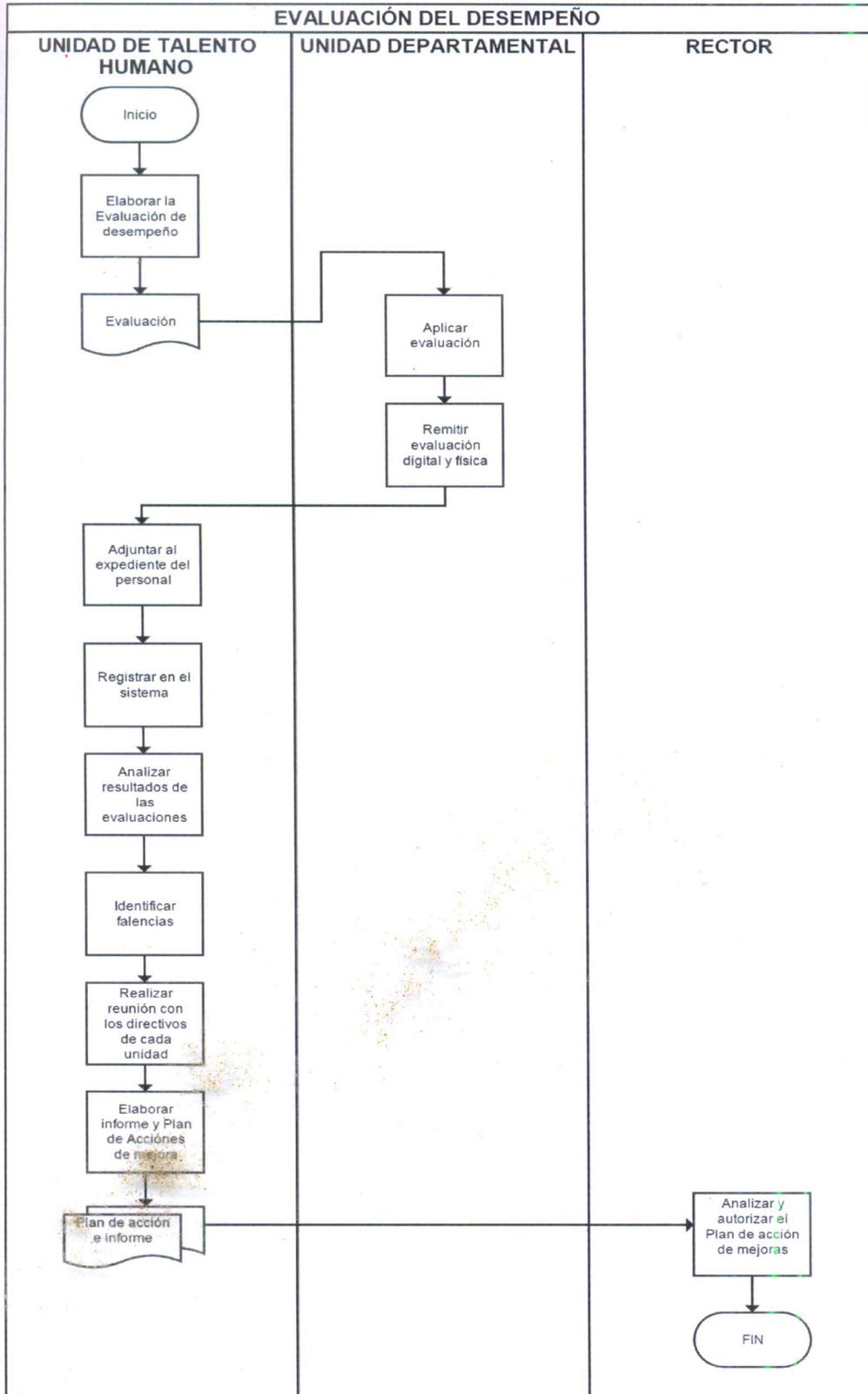


Ilustración 55: Flujo de Evaluación de Desempeño Mejorado

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.7.4. Análisis de Valor Agregado Mejorado de Evaluación del Desempeño

Tabla 26: Análisis de Valor Agregado Mejorado de la Evaluación del Desempeño

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----|-----|---------------|---|---|---|---|---|---------------------------|--------------|
| VA | | SVA | | | | | | Proceso: Evaluación de desempeño | Fecha: | |
| No. | VAC | VAE | P | E | M | I | A | Subproceso: Evaluación de desempeño | dd/mm/aa | |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | | Tiempo efectivo (minutos) | |
| 1 | x | | | | | | | Elaborar la Evaluación de desempeño (U.A.T.H.) | 10 | |
| 2 | | x | | | | | | Aplicar Evaluación (U.D.) | 15 | |
| 3 | | | | | x | | | Remitir evaluación digital y física (U.D.) | 10 | |
| 4 | | | | | | | x | Adjuntar al expediente del personal (U.A.T.H.) | 5 | |
| 5 | | | | | | | x | Registrar en el sistema (U.A.T.H.) | 10 | |
| 6 | | | | | | x | | Analizar resultados de las evaluaciones (U.A.T.H.) | 20 | |
| 7 | x | | | | | | | Identificar falencias (U.A.T.H.) | 30 | |
| 8 | | x | | | | | | Realizar reunión con los directivos de cada unidad (U.A.T.H.) | 50 | |
| 9 | | x | | | | | | Elaborar Informe y plan de acción de mejoras (U.A.T.H.) | 30 | |
| 10 | x | | | | | | | Analizar y autorizar el plan de acción de mejoras (Rector) | 15 | |
| TIEMPOS TOTALES | | | | | | | | | 195 | |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | | MÉTODO ACTUAL | | | | | | | |
| VAC | VAE | P | E | M | I | A | T | No. | Tiempo | PORCENTAJE % |
| | | | | | | | | 3 | 55 | 28% |
| | | | | | | | | 3 | 95 | 49% |
| | | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| | | | | | | | | 0 | 0 | 0% |
| | | | | | | | | 1 | 10 | 5% |
| | | | | | | | | 1 | 20 | 10% |
| | | | | | | | | 2 | 15 | 8% |
| | | | | | | | | 10 | 195 | |
| | | | | | | | | | 77% | 100% |
| | | | | | | | | | 23% | |

Fuente: Unidad de Talento Humano

Autor: Ronald Mejía, María Obando

Se plantea que tres actividades en el "flujo actual", la número 7 "Elaborar Informe de conocimiento" de preparación que no agrega valor con tiempo efectivo de 20 minutos, la número 8 "Archivar informe" actividad de archivo que no agrega valor con tiempo efectivo de 5 minutos, y la número 11 "Proponer acciones de mejora para el personal" que agrega valor al cliente con tiempo efectivo de 10 minutos se las cambió por 2 actividades reflejadas en el "flujo mejorado", la número 9 "Elaborar Informe y plan de acción de mejoras" que agrega valor empresarial con tiempo efectivo de 30 minutos y la número 10 "Analizar y autorizar el plan de acción de mejoras" que agrega valor al cliente con tiempo efectivo de 15 minutos.

Se propusieron estos cambios debido a que se considera que como está actualmente no aportan eficacia en el proceso, mediante la incorporación de dos actividades se establecería un mejor control de los resultados en el proceso.

Se aumentó el porcentaje de actividades que agregan valor de 68% a 77%, y se disminuyó la cantidad de actividades realizadas en el proceso de 11 a 10 actividades, incrementando el tiempo efectivo total de 185 a 195 minutos necesarios para lograr proceso más eficaz.

3.7.5. Representación Gráfica de Análisis de Valor Agregado de Evaluación de Desempeño

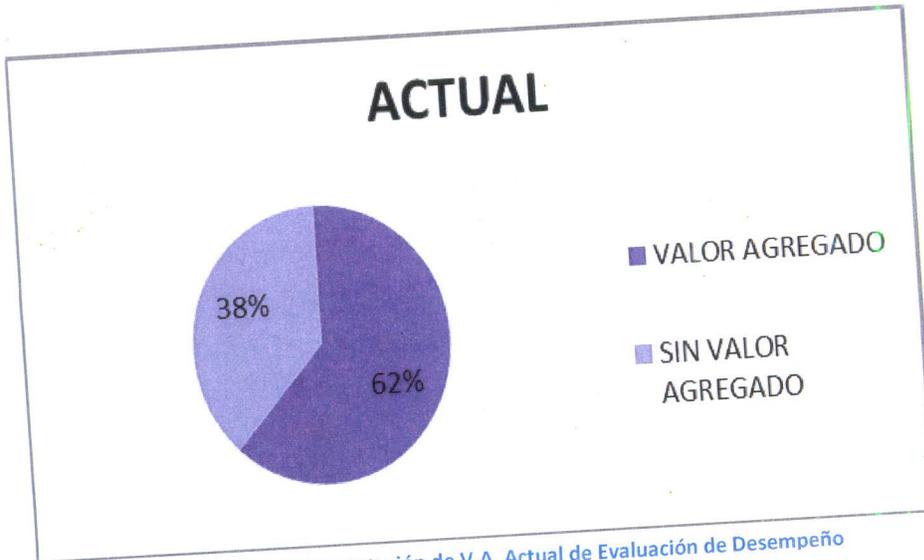


Ilustración 56: Representación de V.A. Actual de Evaluación de Desempeño
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

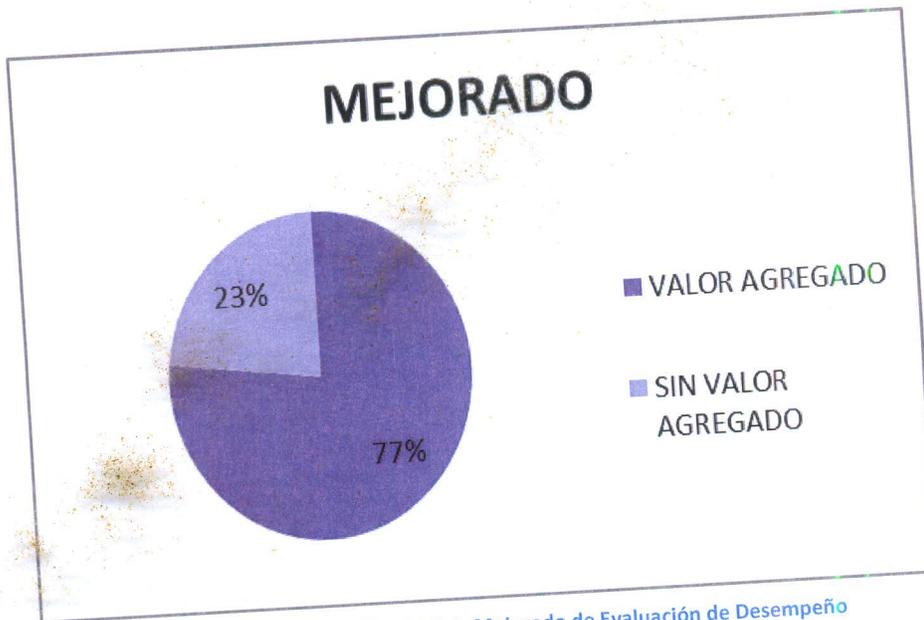


Ilustración 57: Representación de V.A. Mejorado de Evaluación de Desempeño
Fuente: Unidad de Talento Humano
Autor: Ronald Mejía, María Obando

Evaluación de Desempeño

■ ACTUAL ■ MEJORADO

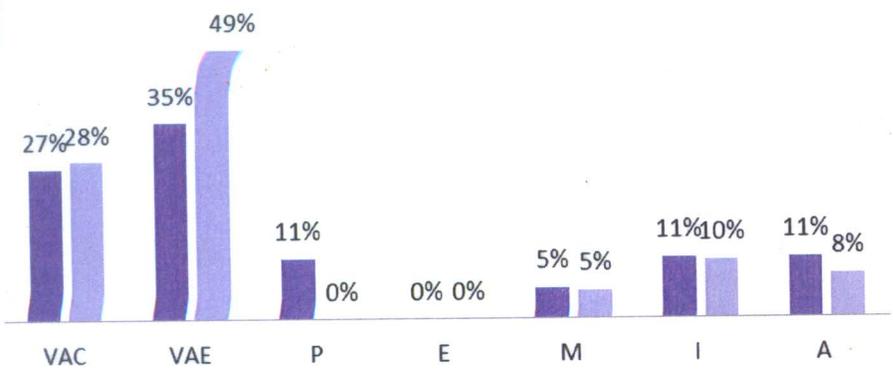


Ilustración 58: Cuadro Comparativo de Evaluación de Desempeño

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

Indicadores del Proceso de Evaluación de Desempeño

Tabla 27: Indicadores del Proceso de Evaluación de Desempeño

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | | |
|--|--|--|------------------|--------------|------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Nivel de Ausentismo | Medir ausencia del personal a su lugar de trabajo, refleja la motivación, compromiso del empleado. | cantidad de horas de ausentismo / total de horas a trabajar | Porcentaje | Menor al 5% | Mensual |
| Evaluación de desempeño | Medir las competencias del personal al momento de cumplir con sus actividades | Promedio de todas las evaluaciones | Porcentaje | Mayor al 90% | Anual |
| Nivel de Deficiencia | Conocer la cantidad de personas con falencias | # de evaluaciones deficientes / total de evaluaciones | Porcentaje | Menor al 5% | Anual |
| Deficiencia de Resultados Deficientes | Conocer la efectividad del plan de acción periodo anterior | # de resultados deficientes actuales - # de resultados deficientes anterior / # de resultados deficientes anteriores | Porcentaje | Menor al 20% | Anual |
| Cumplimiento del Plan de Acción | Conocer el cumplimiento del plan de acción | # planes de acción cumplidos / total de planes de acción | Porcentaje | Mayor al 85% | Anual |

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015-18
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.8. Indicadores Propios de la Unidad de Talento Humano

Tabla 28: Indicadores Propios de la Unidad de Talento Humano

| Objetivo | Indicador | Meta | Peso del indicador | Actividades | | | Observación | Responsables |
|--|--|------|--------------------|--|--|-----------------------------------|---|---|
| | | | | No. | Actividad | Peso | | |
| 33. Realizar el mejoramiento continuo del talento humano de la institución en función de sus capacidades y los requerimientos institucionales. | Ejecutar en un 91% el Plan de Capacitación del personal administrativo y trabajadores | 100 | 30% | 1 | Elaborar el Plan de Capacitación Institucional en base a los formularios de detección de necesidades de capacitación enviadas por las dependencias de ESPOL. | 25% | Área de Capacitación | |
| | | | | 2 | Poner a consideración del señor Rector el Plan de Capacitación institucional para su aprobación. | 10% | | Área de Capacitación |
| | | | | 3 | Solicitar disponibilidad presupuestaria para la ejecución del Plan de Capacitación Institucional. | 10% | | Área de Capacitación |
| | | | | 4 | Coordinar la ejecución de los talleres in-house planificados. | 20% | | Área de Capacitación |
| | | | | 5 | Comunicar a los Directivos y Jefes la fecha establecida para realizar las capacitaciones aprobadas. | 5% | | Área de Capacitación |
| | | | | 6 | Convocar a los participantes en las capacitaciones programadas. | 5% | | Área de Capacitación |
| | | | | 7 | Personal Administrativo y Trabajadores Capacitados | 25% | | Área de Capacitación |
| | Elaborar y ejecutar el 90% del Plan de Inducción e inserción de personal | 100 | 20% | 1 | Elaborar listado del personal bajo la LOSEP y Código de Trabajo que ingresa a ESPOL | 25% | Área de Selección y Reclutamiento | |
| | | | | 2 | Coordinar fecha y lugar para realizar taller de inducción al nuevo personal | 10% | | Área de Selección y Reclutamiento; y Área de Capacitación |
| | | | | 3 | Comunicar a los Directivos y Jefes la fecha establecida para realizar taller de inducción al nuevo personal | 10% | | Área de Capacitación |
| | | | | 4 | Convocar a los participantes de la inducción | 5% | | Área de Capacitación |
| | | | | 5 | Personal nuevo Capacitado con las directrices de la Institución | 50% | | Área de Selección y Reclutamiento; y Área de Capacitación |
| | Implementar en un 70% la automatización de procesos e información de la Unidad de Administración de Talento Humano | 100 | 15% | 1 | Realizar los requerimientos a la GTSI para que diseñen los diferentes módulos de administración de información en el sistema de Talento Humano | 30% | Se sugiere incorporar las actividades resaltadas. Se incorporó lo recomendado. | |
| | | | | 2 | Realizar seguimiento para la aprobación de los requerimientos | 20% | | UATH |
| | | | | 3 | Desarrollo de módulos | 35% | | GTSI |
| | | | | 4 | Implementación de módulos | 15% | | GTSI - UATH |
| | Elaborar en un 90% la Campaña de Fortalecimiento y Cultura Institucional* | 100 | 15% | 1 | Poner a conocimiento y autorización del señor Rector, el contenido de la Campaña de Fortalecimiento y Cultura Institucional. | 28% | Se sugiere redefinir este indicador. Se incorporó lo recomendado. El valor disminuyó por cuanto dentro de las actividades se eliminó señalética institucional, actividad que la está realizando Gerencia de Infraestructura Física. | |
| | | | | 2 | Solicitar disponibilidad presupuestaria para la Campaña de Fortalecimiento y Cultura | 15% | | UATH |
| | | | | 3 | Invitar a la Comunidad Politécnica al lanzamiento de la Campaña de Fortalecimiento y Cultura Institucional. | 10% | | GCS |
| | | | | 4 | Visitas de las máximas autoridades a las unidades | 10% | | GCS |
| | | | | 5 | Aplicación de la línea gráfica de la ESPOL | 5% | | GCS |
| | | | | 6 | Mensajes de fortalecimiento cultural a través de afiches, páginas web, identificadores de escritorio. | 5% | | GCS-GTSI |
| | | | | 7 | Institucionalizar la celebración de fechas cívicas | 2% | | GCS-Gerencia de Relaciones Internacionales (GRI) |
| | | | | 8 | Implementación de reuniones semanales entre los directivos | 5% | | UATH-GCS |
| | | | | 9 | Implementación de sistemas de medición de satisfacción. CALIFICADORES DE ATENCION AL PUBLICO. | 10% | | UATH |
| | | | | 10 | EQUIPAMIENTO PARA IVR Y CORREO DE VOZ EN CENTRAL TELEFONICA | 10% | | UATH- GTSI |
| | Ejecutar la planificación en un 100% de las convocatorias de Concursos de Méritos y Oposición* | 100 | 20% | 1 | Poner a consideración del Consejo Politécnico los cargos que se convocarán a Concurso de Méritos y Oposición. | 30% | Área de Planificación de la UATH | |
| | | | | 2 | Solicitar disponibilidad presupuestaria de las partidas vacantes. | 15% | | Área de Planificación de la UATH |
| 3 | | | | Subir a la Plataforma del Ministerio de Trabajo, los perfiles de los cargos que se convocarán a Concurso de Mérito y Oposición. | 10% | Área de Selección y Reclutamiento | | |
| 4 | | | | Subir a la Plataforma del Ministerio de Trabajo, el cronograma de los cargos que se convocarán a Concurso de Mérito y Oposición. | 5% | Área de Selección y Reclutamiento | | |
| 5 | | | | Publicar la Convocatoria para los Concursos de Mérito y Oposición. | 10% | Área de Selección y Reclutamiento | | |
| 6 | | | | Emitir Nomenclatura conforme a la Normativa Legal vigente | 30% | Área de Selección y Reclutamiento | | |

Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Unidad de Talento Humano

3.9. Aplicación de Herramientas Administrativas

3.9.1. Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa)

3.9.1.1. Compleja Selección de Personal Docente

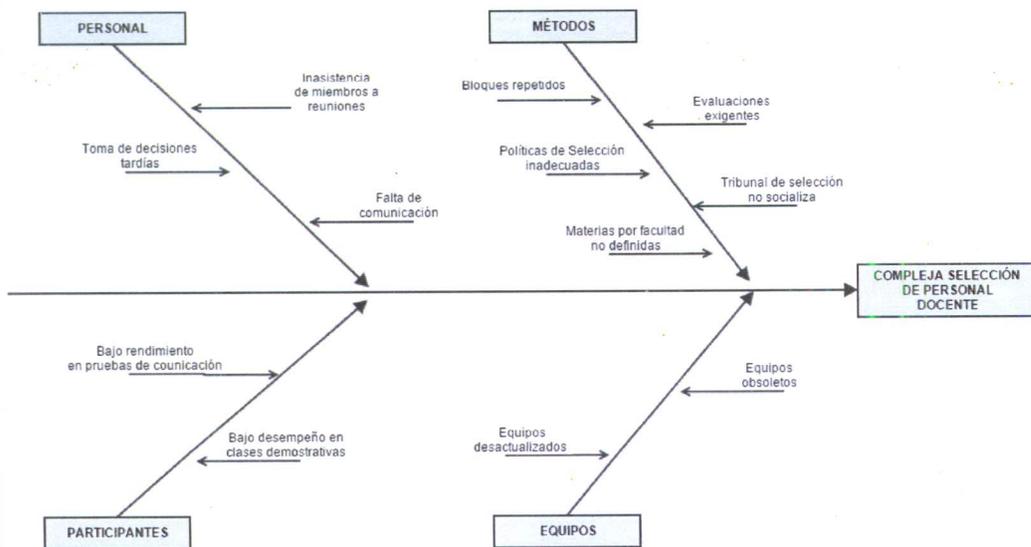


Ilustración 59: Ishikawa Compleja Selección de Personal Docente
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.9.1.2. No se logra culminar la Planificación de Capacitaciones

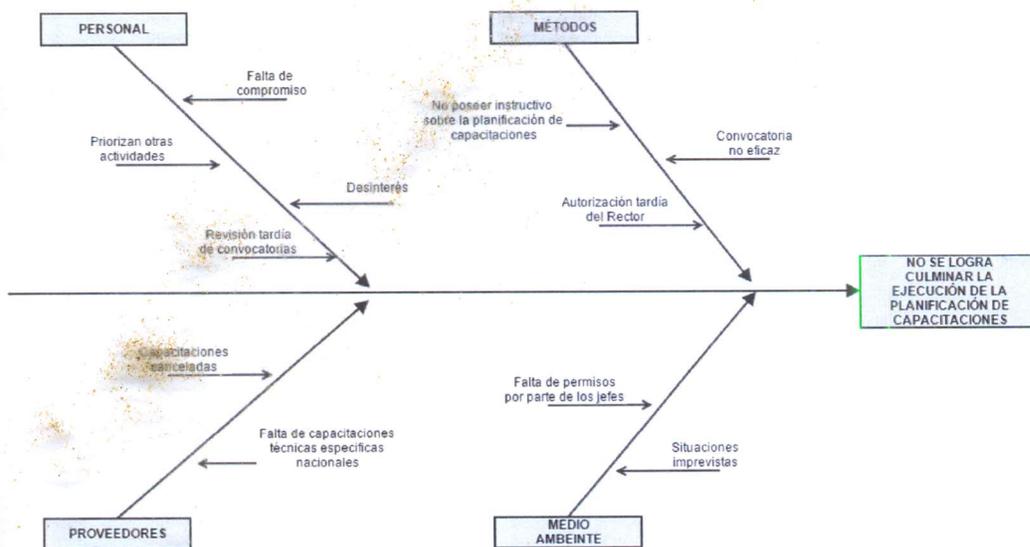


Ilustración 60: Ishikawa no se logra cumplir la planificación de capacitaciones
 Fuente: Unidad de Talento Humano
 Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.9.2. Herramienta de los 5W's y 1 H

3.9.2.1. 5 W's y 1 H de "Políticas de Selección Inadecuadas"

Tabla 29: Los 5 W's 1 H de "Políticas de Selección Inadecuadas"

| ¿Qué? | | ¿Quién? | ¿Dónde? | ¿Cuándo? | | | | ¿Cómo? | ¿Por qué? | |
|---------|------------------------------------|---|------------------------------|---|---------------|----|----|--------|---|---|
| # Causa | Causa | Actividad | Responsable | Área | Tiempo: Marzo | | | | Propuesta | Importancia |
| | | | | | S1 | S2 | S3 | S4 | | |
| 1 | Políticas de selección inadecuadas | Estudiar requisitos necesarios | Asistente de Talento Humano | Unidad Administrativa de Talento Humano | ■ | | | | Reuniones entre personas involucradas en el proceso | Lograr un proceso de selección eficaz que permita la incorporación de personal adecuado |
| | | Establecer lineamientos | Asistente de Talento Humano | | | ■ | | | Estudios de las situaciones que necesitan registrarse con políticas | |
| | | Estructurar políticas | Analista de Talento Humano 1 | | | ■ | | | Realizar documento explicativo de Políticas | |
| | | Revisar y aprobar Políticas | Director | | | | ■ | | Análisis de cada política | |
| | | Informar sobre conocimiento de nuevas políticas al personal | Asistente de Talento Humano | | | | | ■ | Realizar inducciones y capacitaciones | |

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.9.2.2. 5 W's y 1 H "No existe instructivo sobre Planificación de Capacitaciones"

Tabla 30: Los 5 W's 1 H de "No existe instructivo sobre Planificación de Capacitaciones"

| ¿Qué? | | ¿Quién? | ¿Dónde? | ¿Cuándo? | | | | | | | | ¿Cómo? | ¿Por qué? | | |
|---|---|--|------------------------------|---|-----------------------|----|----|----|----|----|----|--------|-----------|---|--|
| # Causa | Causa | Actividad | Responsable | Área | Tiempo: Marzo y Abril | | | | | | | | Propuesta | Importancia | |
| | | | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | | | |
| No existe instructivo sobre Planificación de Capacitaciones | No existe instructivo sobre Planificación de Capacitaciones | Seleccionar encargados de elaborar instructivo | Director | Unidad Administrativa de Talento Humano | ■ | | | | | | | | | Reunión con el personal | Permitir establecer e informar consecuencias de las inasistencias a capacitaciones |
| | | Establecer guías y pasos a incluir | Asistente de Talento Humano | | ■ | ■ | | | | | | | | Reuniones entre los encargados de elaboración | |
| | | Estructurar el instructivo | Analista de Talento Humano 1 | | | ■ | ■ | | | | | | | Elaborar documento ordenadamente | |
| | | Evaluar la Efectividad de las guías propuestas | Analista de Talento Humano 3 | | | | | | ■ | | | | | Reuniones con los encargados de elaboración | |
| | | Autorizar aplicación del Instructivo | Director | | | | | | | | ■ | | | Analizando el instructivo | |
| | | Informar consecuencias de incumplimientos | Asistente de Talento Humano | | | | | | | | | | ■ | ■ | |

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.9.3. Análisis FODA

Tabla 31: Análisis FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oportuna transferencia de remuneraciones. • Brindar apoyo en el proceso de capacitación en áreas técnicas y de desarrollo humano para el personal administrativo y de servicios conforme a la ley. • Conocimiento de normas del sector público, leyes de instituciones de educación superior y cultura organizacional. • Personal competente para las áreas asignadas. • Elaboración de proyectos para mejoras a nivel institucional relacionadas a la gestión del talento humano tales como reglamentos, instructivos, entre otros. • Capacidad inmediata de reacción por parte del personal. • Contar con el 80% profesional del departamento con títulos de 3ero y 4to nivel de educación. • Rotación funciones y tareas al personal. | <ul style="list-style-type: none"> • No contar con un manual de procedimientos, flujos de procesos de las actividades y funciones que se llevan a cabo en el área • Es necesario que se establezcan en algunos procesos normativa interna. • Falta de comunicación entre las unidades académicas para llevar a cabo de manera oportuna la vinculación del personal. • Falta de personal en el departamento. • Exceso de carga de trabajo al personal de la unidad. • Poco de tiempo de trabajo y transición del personal. • Falta de apoyo por parte de directivos para los permisos de personal considerado para capacitaciones. • El 40% del personal de la unidad es contratado, lo que genera inestabilidad laboral. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de automatización de los sistemas para que funcionen al 100% de su capacidad. • Colaboración de otras instituciones del estado para potenciar habilidades y destrezas • Contar con autonomía universitaria para que la unidad realice ciertas tareas. • Contar con partidas para convocar a concursos de méritos y dar estabilidad a personal de la unidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecimiento de mejores salarios en otras instituciones públicas y privadas de educación superior • Constante cambio de leyes, constitución de la república, decretos, acuerdos y normativas con los que se rige la Institución de Educación Superior. • Asignación no oportuna de recursos financieros por parte del estado. • Aspirantes a nuevos cargos con competencias no afines o poco desarrolladas para los distintos cargos, lo que impide se realicen procesos de selección en menor tiempo. • Inestabilidad laboral por cambios en economía del país. |

Autor: Ronald Mejía, María Obando

3.9.4. FODA Estratégico

Tabla 32: FODA Estratégico

| OPORTUNIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| <p>1. Proceso de automatización de los sistemas para que funcionen al 100% de su capacidad.</p> <p>2. Colaboración de otras instituciones del estado para potenciar habilidades y destrezas</p> <p>3. Contar con autonomía universitaria para que la unidad realice ciertas tareas.</p> <p>4. Contar con partidas para convocar a concursos de méritos y dar estabilidad a personal de la unidad.</p> | <p>1. Oportuna transferencia de remuneraciones.</p> <p>2. Brindar apoyo en el proceso de capacitación en áreas técnicas y de desarrollo humano para el personal administrativo y de servicios conforme a la ley.</p> <p>3. Conocimiento de normas del sector público, leyes de instituciones de educación superior y cultura organizacional.</p> <p>4. Personal competente para las áreas asignadas.</p> <p>5. Elaboración de proyectos para mejoras a nivel institucional relacionadas a la gestión del talento humano tales como reglamentos, instructivos, entre otros.</p> <p>6. Capacidad inmediata de reacción por parte del personal.</p> <p>7. Contar con el 80% profesional del departamento con títulos de 3ero y 4to nivel de educación.</p> <p>8. Rotación funciones y tareas al personal.</p> | <p>1. No contar con un manual de procedimientos, flujos de procesos de las actividades y funciones que se llevan a cabo en el área</p> <p>2. Es necesario que se establezcan en algunos procesos normativa interna.</p> <p>3. Falta de comunicación entre las unidades académicas para llevar a cabo de manera oportuna la vinculación del personal.</p> <p>4. Falta de personal en el departamento.</p> <p>5. Exceso de carga de trabajo al personal de la unidad.</p> <p>6. Poco de tiempo de trabajo y transición del personal.</p> <p>7. Falta de apoyo por parte de directivos para los permisos de personal considerado para capacitaciones.</p> <p>8. El 40% del personal de la unidad es contratado, lo que genera inestabilidad laboral.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>1. Ofrecimiento de mejores salarios en otras instituciones públicas y privadas de educación superior</p> <p>2. Constante cambio de leyes, constitución de la república, decretos, acuerdos y normativas con los que se rige la Institución de Educación Superior.</p> <p>3. Asignación no oportuna de recursos financieros por parte del estado.</p> <p>4. Aspirantes a nuevos cargos con competencias no afines o poco desarrolladas para los distintos cargos, lo que impide se realicen procesos de selección en menor tiempo.</p> <p>5. Inestabilidad laboral por cambios en economía del país.</p> | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F3, 4,5 y O3: Emplear la autonomía universitaria que posee la unidad y al personal competente que posee, su conocimiento sobre normas, leyes y sobre la cultura organizacional de la institución de educación superior, para crear proyectos para la mejora institucional.</p> <p>F2 y O2: Reforzar las capacitaciones del personal administrativo y de servicios, aprovechando la colaboración de instituciones para potenciar sus habilidades y destrezas.</p> <p>F4,6,7 y O1: Utilizar la capacidad de reacción inmediata del personal y sus competencias, para mejorar la oportunidad de automatizar que los sistemas funcionen al 100%.</p> <p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F1, y A1, 3: Convencer al personal que a pesar de que no exista oportunos recursos financieros por el estado, existe una oportuna transferencia de remuneraciones, y no perderlo por ofrecimientos de otras instituciones.</p> <p>F2,3,4,6,7 y A2: Lograr superar los constantes cambios de normas y leyes con los que se rigen la institución, usando la capacidad del personal en cuanto a competencias y profesionalismo, a su vez enviándolos a capacitaciones, para actualizar sus conocimientos en leyes y normas.</p> <p>F2 y A4: Aumentar las competencias de los nuevos aspirantes, mediante el apoyo que posee para capacitaciones en áreas técnicas y de desarrollo humano.</p> | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1, 2 y O2,3: Aplicar la autonomía y la ayuda de otras instituciones para potenciar habilidades y destrezas, para elaborar sus propias normativas internas que serán de beneficio para la unidad, así mismo buscar ayuda externa para el levantamiento de manuales y flujos.</p> <p>O4 y D4,5,8: Beneficiarse de las partidas que posee para convocar a concursos de méritos y contratar el personal faltante, estabilizarlo y disminuir la carga laboral al personal existente.</p> <p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D1,2, y A2: Diseñar la normativa interna la cual registrará a unidad, así mismo establecer flujos y manuales para tener un conocimiento previo al momento de existir cambios en normativas, leyes, acuerdos o decretos para mantener una actualización de los mismo.</p> <p>D1,3,7 y A4: Establecer una comunicación eficaz con las distintas unidades a la vez con los jefes para que exista flexibilidad de otorgar permisos al nuevo personal para enviarlos capacitaciones y mejorar sus habilidades conductuales y personales.</p> <p>D4,5,8 y A5: Convocar al personal a concurso de méritos y oposición para disminuir el déficit de personal, el exceso de cargo de trabajo y así disminuir la inestabilidad laboral del personal ya que poseen nombramiento.</p> |

Autor: Ronald Mejía, María Obando

CAPÍTULO 4

4.1 Conclusiones

1. Al realizar este proyecto se constató que la Unidad Administrativa de Talento Humano, no posee las políticas adecuadas para los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño, lo que puede afectar al desarrollo y al cumplimiento del objetivo principal de cada proceso.
2. No cuentan con flujos diagramados sobre los procesos que realizan internamente, ni emplean un manual de procesos donde se indique como deben realizar las actividades, motivo por el cual genera que el personal efectúe las actividades intuitivamente basándose en conocimientos de leyes y reglamentos vigentes.
3. La ausencia de políticas adecuadas, carencia de manuales, falta de comunicación entre la Unidad Administrativa de Talento Humano y las Unidades Académicas son motivos por el cual la Selección de Docentes se torna compleja, causando que al tratar de cumplir con los plazos establecidos para el proceso se realice la contratación de ciertos docentes que no cumplen las expectativas de los requerimientos previamente fijados. Problema que se identificó y estudió en el Ishikawa número 1.
4. A pesar de que cuentan con personal capacitado en leyes, normativas y poseen conocimientos de las distintas funciones gracias a la rotación de actividades y tareas, existe un déficit de empleados provocando sobrecargo de trabajo.
5. No se logra ejecutar al cien por ciento la planificación de capacitaciones, debido a factores externos ajenos a la Unidad, los cuales no están previstos tales como la tardía autorización del rector, la falta de compromiso del personal y jefes, entre otras; problema que se identificó en el Ishikawa número 2.
6. Existe carencia de seguimiento al personal previamente capacitado acerca de si se cumple con la implementación del objetivo multiplicador en las distintas unidades departamentales, objetivo que se rige de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servidores Públicos.
7. Se efectúa una correcta evaluación de desempeño al personal administrativo y código de trabajo, pero pierde objetividad al no asegurarse de que las unidades departamentales cumplan con el objetivo de esta evaluación que es identificar las falencias y proponer acciones de mejoras para personal cuya evaluación se considere deficiente, y que estas propuestas sean entendidas y aplicadas de la mejor manera.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda que de acuerdo a las falencias encontradas en la Unidad Administrativa de Talento Humano al momento de realizar el presente proyecto, se considere:

1. Emplear las políticas establecidas en el presente proyecto, las cuales servirán de guía para los procesos de Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño y acciones para mejorar la compleja selección de docentes, así como la implementación del manual de procesos para optimizar y estandarizar los procesos ya que en él constan los flujos diagramados y los procedimientos a seguir.
2. Elaborar un instructivo sobre cómo realizar la planificación de capacitaciones, en la cual se debe detallar el tiempo máximo para la autorización del mismo, políticas que se deberán cumplir para culminar en su totalidad la planificación del proceso de Capacitación; por ejemplo políticas de asistencia, sanciones entre otras, para que exista un mayor conocimiento de la ley que rige al proceso.
3. Establecer un seguimiento a las personas previamente capacitadas, la Unidad Administrativa de Talento Humano deberá solicitar a las distintas unidades departamentales que elaboren un informe sobre cómo está usando el personal capacitado los conocimientos adquiridos y cuál es el método que empleó para cumplir con el objetivo multiplicador, para evaluar el grado de cumplimiento según lo establecido en la LOSEP.
4. Elaborar un plan de acción de mejoras por cada persona que presente una Evaluación de Desempeño con resultados deficientes, indicando las alternativas más efectivas y viables a seguir para corregir las falencias encontradas; que sea de conocimiento para las Unidades Departamentales así como también para las máximas autoridades para su posterior aprobación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] España, José Antonio Pérez Fernández de Velasco, "*Gestión por Procesos*", 4ta Edición, 2010, pp. 51, 54, 118.
- [2] México, Arturo Tovar, "*CPIMC un modelo de administración por procesos*", Primera Edición 2007, pp. 38, 56.
- [3] Madrid, Robert S. Winter, "*Manual de Trabajo de Equipo*", Primera Edición, 2000, pp. 59.
- [4] Bogotá, Edward J. Hay, "*Justo a Tiempo la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*", 2003, pp. 12.
- [5] Madrid, Alberto Galgano, "*Los 7 Instrumentos de la Calidad total*", 1995, pp. 99-102.
- [6] España, Marketing Publishing Center, "*El plan de negocios*", 1994, pp. 157-158.
- [7] Metodología para el desarrollo de indicadores. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- [8] Breve historia de ESPOL. Disponible en <http://ecuadoruniversitario.com/noticias-universitarias/publicaciones-universitarias/breve-historia-de-la-espol/>
- [9] El Mapa de Procesos y Análisis de procesos Claves. Disponible en http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos1.pdf

Manual de Procesos

Proceso Desarrollo de Talento Humano

Unidad
Administrativa de
Talento Humano



Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Objetivo del Manual de Procesos | 5 |
| Alcance del Manual de Procesos | 5 |
| Definición de Términos | 6 |
| Proceso..... | 6 |
| Elementos de un proceso | 6 |
| Mapa de Procesos | 6 |
| Manual de Procesos | 6 |
| Diagrama de Flujo..... | 6 |
| Indicadores..... | 8 |
| Estructura Organizacional..... | 9 |
| Misión..... | 10 |
| Visión | 10 |
| Justificación | 10 |
| Metodología | 10 |
| Mapa de Procesos | 11 |
| Identificación de Procesos y Subprocesos..... | 11 |
| A1 Selección del Talento Humano | 12 |
| Política..... | 12 |
| A1.1 Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo..... | 12 |
| Descripción del Subproceso | 12 |
| Entrada..... | 12 |
| Salidas | 12 |
| Recursos..... | 12 |
| Controles..... | 12 |
| Diagrama de Flujo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo..... | 13 |
| Indicadores..... | 15 |
| Ficha de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo ... | 16 |
| A1.2 Selección de Personal Administrativo con nombramiento | 17 |
| Descripción del Subproceso | 17 |
| Entrada..... | 17 |
| Salidas | 17 |
| Recursos..... | 17 |
| Controles..... | 17 |
| Diagrama de Flujo Selección de Personal Administrativo con nombramiento..... | 18 |
| Indicadores..... | 20 |
| Ficha de Selección de Personal Administrativo con nombramiento..... | 21 |

| | |
|--|----|
| A1.3 Selección de Docente no Titular Ocasional | 22 |
| Descripción del Subproceso | 22 |
| Entrada..... | 22 |
| Salidas | 22 |
| Recursos | 22 |
| Controles..... | 22 |
| Diagrama de Flujo Selección de Personal Docente no Titular Ocasional | 23 |
| Indicadores..... | 25 |
| Ficha de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional..... | 26 |
| A1.4 Selección de Docente no Titular Honorarios..... | 27 |
| Descripción del Subproceso | 27 |
| Entrada..... | 27 |
| Salidas | 27 |
| Recursos | 27 |
| Controles..... | 27 |
| Diagrama de Flujo Selección de Personal Docente no Titular Honorarios | 28 |
| Indicadores..... | 28 |
| Ficha de Selección de Docente no Titular Honorarios | 29 |
| A1.5 Selección de Docente Titular | 30 |
| Descripción del Subproceso | 30 |
| Entrada..... | 30 |
| Salidas | 30 |
| Recursos | 30 |
| Controles..... | 30 |
| Diagrama de Flujo Selección de Personal Docente Titular | 31 |
| Indicadores..... | 33 |
| Ficha de Selección de Personal Docente Titular..... | 34 |
| A2 Capacitación..... | 35 |
| Política..... | 35 |
| A2.1 Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | 35 |
| Descripción del Subproceso | 35 |
| Entrada..... | 35 |
| Salidas | 35 |
| Recursos | 35 |
| Controles..... | 35 |
| Diagrama de Flujo Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | 36 |
| Indicadores..... | 37 |
| Ficha de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | 38 |

| | |
|---|----|
| A2.2 Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | 39 |
| Descripción del Subproceso | 39 |
| Entrada..... | 39 |
| Salidas | 39 |
| Recursos | 39 |
| Controles..... | 39 |
| Diagrama de Flujo Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | 40 |
| Indicadores..... | 41 |
| Ficha de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | 42 |
| A3 Evaluación de Desempeño | 43 |
| Política..... | 43 |
| A3.1 Evaluación de Desempeño | 43 |
| Descripción del Proceso | 43 |
| Entrada..... | 43 |
| Salidas | 43 |
| Recursos | 43 |
| Controles..... | 43 |
| Diagrama de Flujo Evaluación del Desempeño..... | 44 |
| Indicadores..... | 45 |
| Ficha de Evaluación de Desempeño | 46 |



| | | | |
|------------------------------|----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 5 de 46 | | |

Introducción

Este manual consiste en agrupar, plasmar y documentar las actividades del macroproceso de Desarrollo de Talento Humano que realiza la Institución de Educación Superior. En él se describen los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de desempeño con sus respectivos subprocesos: Selección de personal administrativo sin nombramiento y Código de trabajo, Selección de personal administrativo con Nombramiento, Selección de docente no titular Ocasional, Selección de docente no titular Honorarios, Selección de docente titular, Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional, Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional y Evaluación de desempeño.

La funcionalidad del presente manual es que todas las tareas, actividades, información sean uniformes y de fácil comprensión para los empleados encargados de los distintos subprocesos que realiza la Unidad Administrativa de Talento Humano.

Objetivo del Manual de Procesos

El Objetivo de este Manual de procesos es de conocer en forma organizada las actividades de cada proceso que ayudarán al personal a realizar sus actividades de manera estandarizada, y reducir errores por desconocimiento de tareas.

Alcance del Manual de Procesos

Este manual se aplica al Área de Talento Humano que cuenta con personal administrativo encargado de funciones esenciales para el funcionamiento de la Institución de Educación Superior; para que cumplan con este al momento de realizar los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño.

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | | |
|------------------------------|----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 6 de 46 | | |

Definición de Términos

Proceso

Proceso es la unión de actividades que están ordenadas y relacionadas entre sí, permitiendo transformar elementos de entrada en elementos de salida o resultados que posee valor intrínseco al usuario o cliente, el cual puede ser interno o externo. Entre los factores de los procesos tenemos: personas, materiales, recursos físicos, métodos o planificación del proceso, y medio ambiente.

Elementos de un proceso

- **Proveedor/ Supplier:** Dentro de este elemento están los procesos o personas que proporcionan información, materiales o cualquier otro tipo de entrada.
- **Entrada principal/ Input:** Es lo que ingresa de acuerdo a los criterios de aceptación, puede ser información, materiales, actividades o recursos. Esta entrada puede ser la salida de otro proceso, la entrada justifica el funcionamiento o ejecución del proceso.
- **Proceso/ Process:** Es la actividad básica para transformar los elementos de entrada en elementos de salida.
- **Salida/ Output:** Puede ser producto o eficacia (resultados), lo que requiere el usuario según los criterios previamente establecidos, esta salida puede ser medida, evaluada y controlada, pueden servir como entrada a otros procesos.
- **Cliente/ Customer:** En este elemento está los procesos o personas que se verían afectados por el resultado o salida del proceso.

Mapa de Procesos

Representa la relación que hay entre los distintos tipos de proceso de manera gráfica, plasmando en forma lógica y clara las estrategias, los objetivos de los clientes y la empresa. Muestra un enfoque general del sistema de gestión.

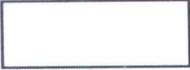
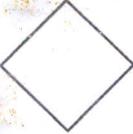
Manual de Procesos

Un manual es aquel que describe todas las actividades que deben seguirse al momento de realizar las funciones que han sido especificadas, ya que estos manuales ayudan a las empresas a tener una descripción precisa y escrita del sistema que se tomará en cuenta para realizar el trabajo y así poder optimizar los recursos de la misma.

Diagrama de Flujo

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Los diagramas de flujo buscan que los procesos sean fáciles de entender de manera gráfica.

| Símbolos de la Norma ANSI para Elaborar Diagrama de Flujos | |
|---|---|
| SIMBOLO | REPRESENTA |
|  | PRINCIPIO O FIN: en un proceso representa el inicio o fin del mismo. |
|  | ACTIVIDAD: indica una actividad que se va a realizar, dentro de ella se escribe una descripción. |
|  | DOCUMENTO: se coloca dentro de el título de la información y representa la información escrita del proceso. |
|  | BASE DE DATOS: la base de datos donde se consulta o se guarda información. |
|  | LÍNEA DE FLUJO: indica hacia donde se dirige el proceso de acuerdo a la dirección de la punta. |
|  | CONECTORDE PROCESO: dentro de el se coloca numero o letra del proceso el cual se va a conectar con otro proceso. |
|  | CONECTORDE PÁGINA: el pentágono indica que el flujo sigue en otra pagina. |
|  | DECISIÓN: Indica que se debe tomar una decisión, en el interior se escribe la pregunta y dependerá de la respuesta la vía del flujo. |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

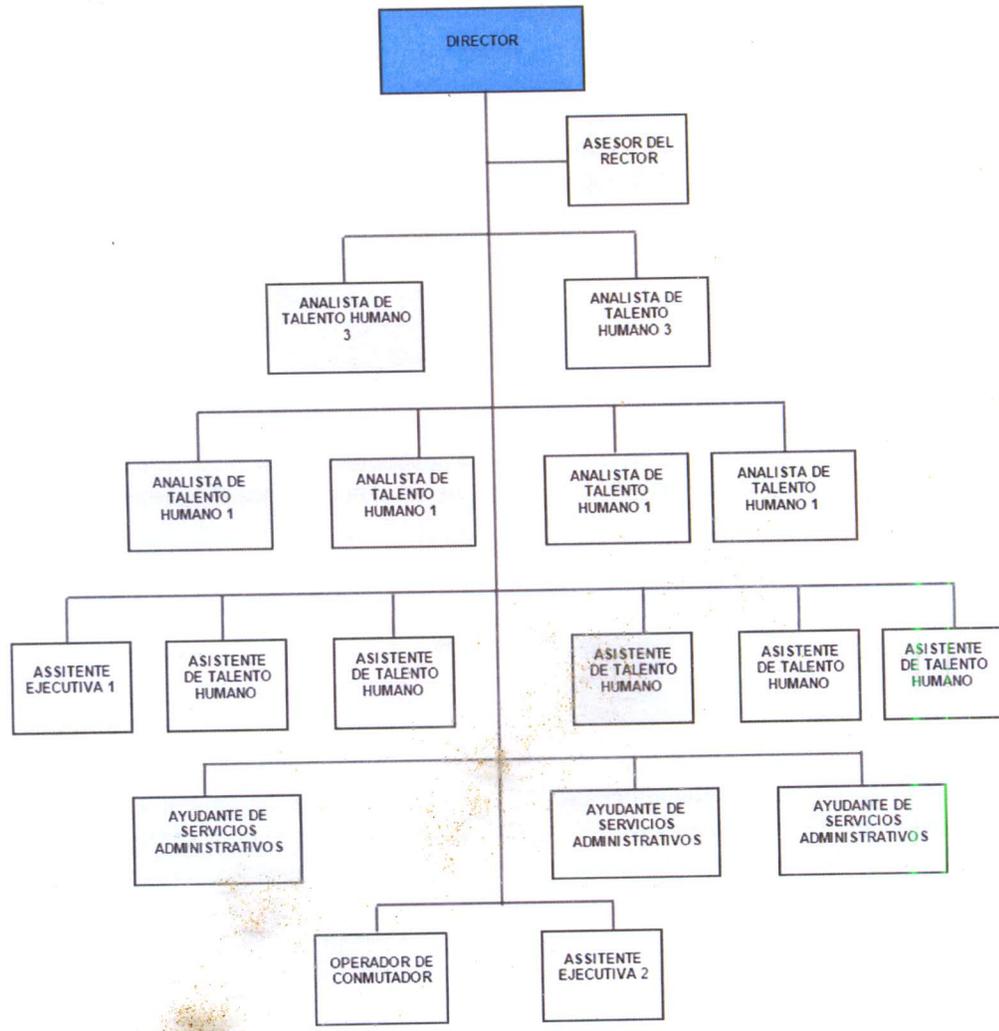
| | | | |
|------------------------------|----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 8 de 46 | | |

Indicadores

Los Indicadores de Gestión están asociados a procesos, áreas, actividades, que permiten la evaluación y comparación en base a estándares establecidos, cumplen función descriptiva y función valorativa, es decir contribuye información sobre alguna situación y además muestra el efecto permitiendo mejorar la toma de decisiones ya que proporcionan información importante para el control de gestión.

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Estructura Organizacional



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 10 de 46 | | |

Misión

Impulsar el desarrollo del talento humano como factor clave de éxito de la organización y gestión institucional, con altos niveles de eficiencia y eficacia, para coadyuvar en el logro de la misión de la gestión institucional.

Visión

Ser una parte fundamental de la institución gestionando de forma eficiente el talento humano, suministrando servicios eficaces y logrando altos estándares de calidad.

Justificación

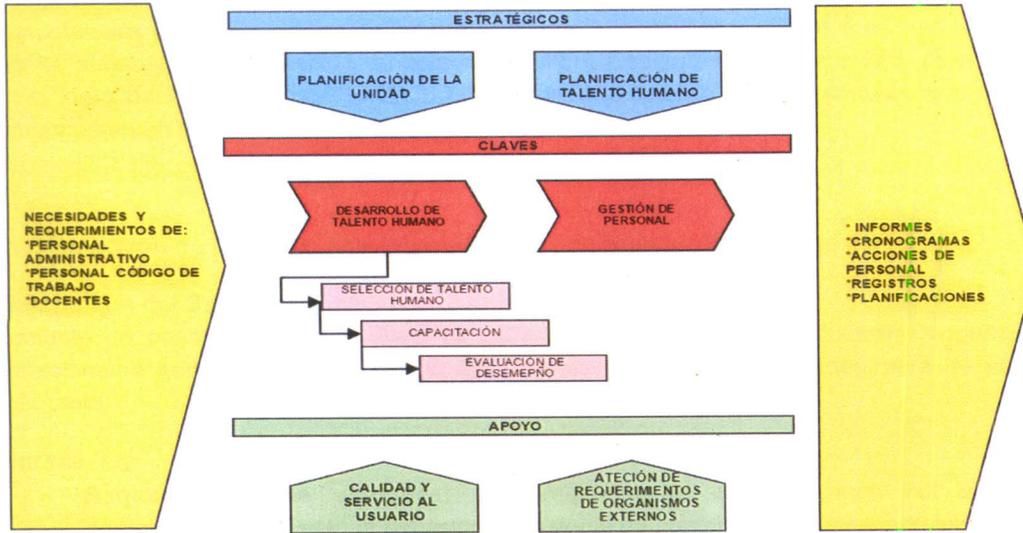
Es preciso que todo departamento cuente con un manual de procesos en donde se establezca en forma metódica todas las actividades y tareas necesarias; para tener un mejor control, lograr efectividad sobre las funciones que realizan y procurar la mejora continua.

Metodología

Se realizó entrevistas al personal encargado de cada subproceso, se consultó leyes que rigen a la unidad como la Ley Orgánica de Servicios Públicos y Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. En base a esto se pudo levantar y mejorar los subprocesos que se presentarán más adelante en el presente manual.

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Mapa de Procesos



Identificación de Procesos y Subprocesos

En este Manual de Procesos se tendrán en cuenta únicamente al Macroproceso clave Desarrollo de Talento Humano aquel que este directamente vinculado con la satisfacción de los usuarios o clientes, a continuación se detallan los procesos y subprocesos que están vinculados con dicho macroproceso:

| Procesos y Subprocesos Claves del Área de Talento Humano | | | | | |
|--|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|---|
| Nomenclatura | Macroproceso | Nomenclatura | Procesos | Nomenclatura | Subprocesos |
| A | Desarrollo de Talento Humano | A1 | Selección del Talento Humano | A1.1 | Selección de Personal Administrativo con nombramiento |
| | | | | A1.2 | Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo |
| | | | | A1.3 | Selección de Personal Docente NoTitular Ocasional |
| | | | | A1.4 | Selección de Personal Docente No Titular Honorarios |
| | | | | A1.5 | Selección de Personal Docente Titular |
| | | A2 | Capacitación | A2.1 | Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional |
| | | | | A2.2 | Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional |
| | | A3 | Evaluación del desempeño | A3.1 | Evaluación del desempeño |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 12 de 46 | | |

A1 Selección del Talento Humano

Política

Contratar personal con los más altos estándares de conocimientos profesionales y competencias que estén dentro de los requisitos de la institución y que se rijan bajo la Norma técnica subsistema de selección de personal LOSEP, Código de trabajo y LOES, para ayudar en el logro de los objetivos, aplicando procedimientos óptimos y no discriminatorios que se fundamenten en la excelencia del personal

A1.1 Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo

Descripción del Subproceso

Conjunto de pasos a través del cual se provee a la Institución de educación superior de profesionales administrativos y código de Trabajo nacionales adecuados para el puesto solicitante.

Entrada

- **Requerimiento de unidades:** este requerimiento surge cuando las unidades departamentales tienen la necesidad ocasional de contar con personal administrativo y código de trabajo de carácter sin nombramiento.
- **Solicitud de Aspirantes:** solicitudes de los aspirantes recibidas a través de la red de socio empleo, CEPROEM y Red de Talento Humano.

Salidas

- **Contrato:** persona que fue elegida y que cumple con los perfiles necesarios para cubrir la plaza.

Recursos

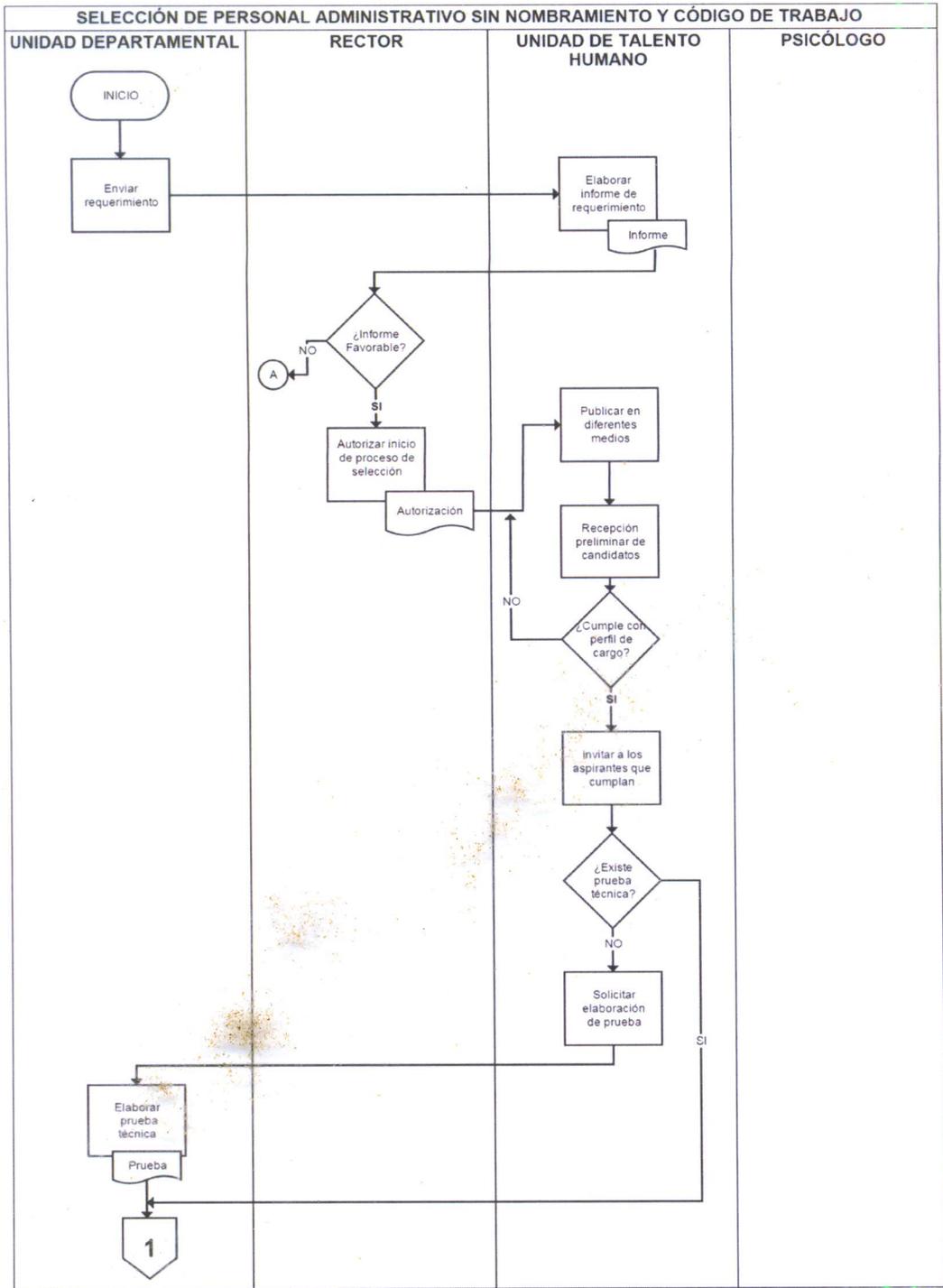
- **Infraestructura:** laboratorios de computación y salas de la biblioteca, entre otros, pertenecientes a la Institución.
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, grabadoras para entrevistas, acceso a internet, etc.
- **Materiales:** Formularios para entrevista, bases, listas de aspirantes, batería de preguntas para pruebas técnicas y psicométricas.
- **Talento Humano:** psicólogo, supervisor del proceso, encargado de talento humano para realizar pruebas técnicas y psicométricas.

Controles

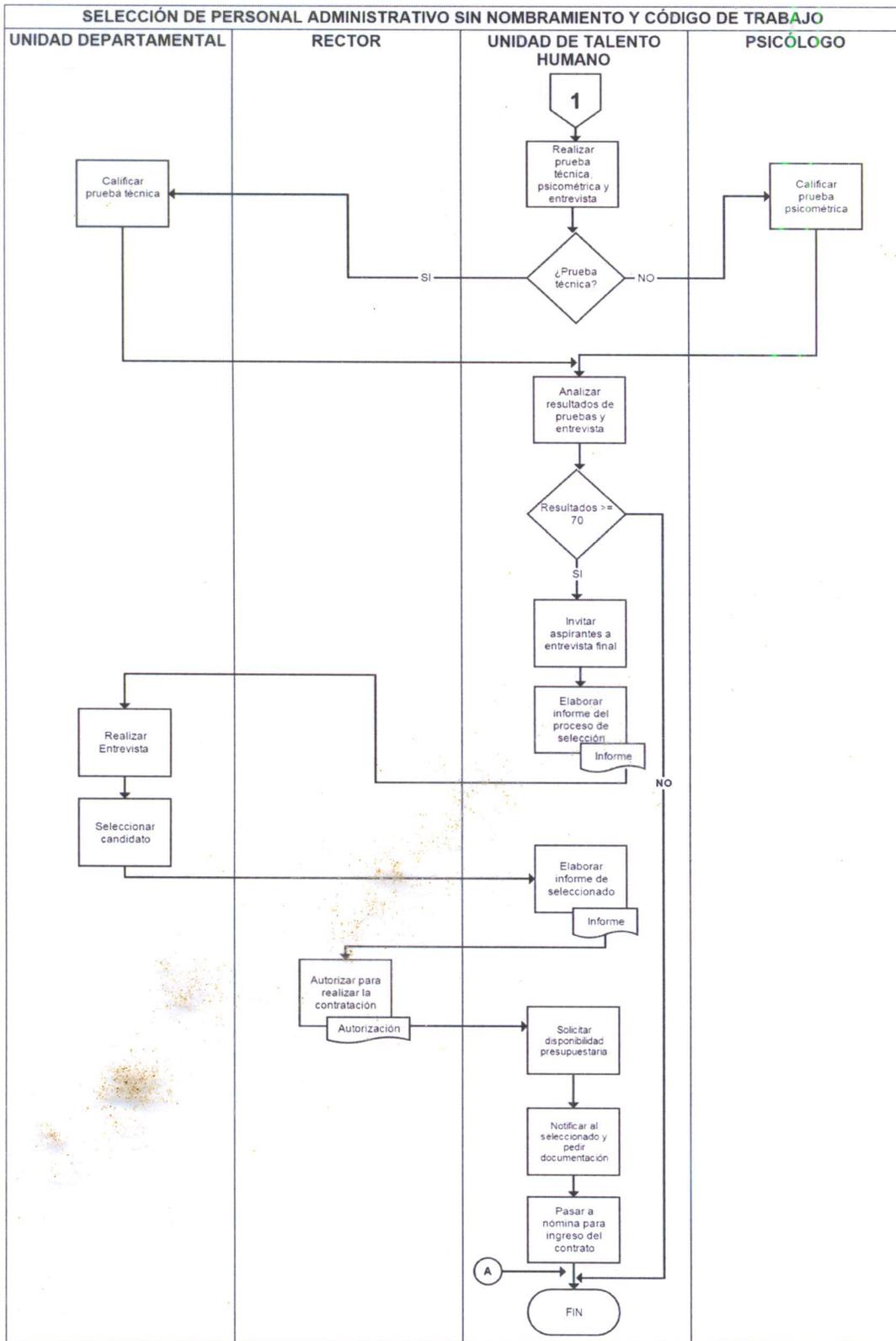
- Criterios de evaluación.
- Procedimientos establecidos.
- Cronograma de actividades.
- Código de Trabajo

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Diagrama de Flujo de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |



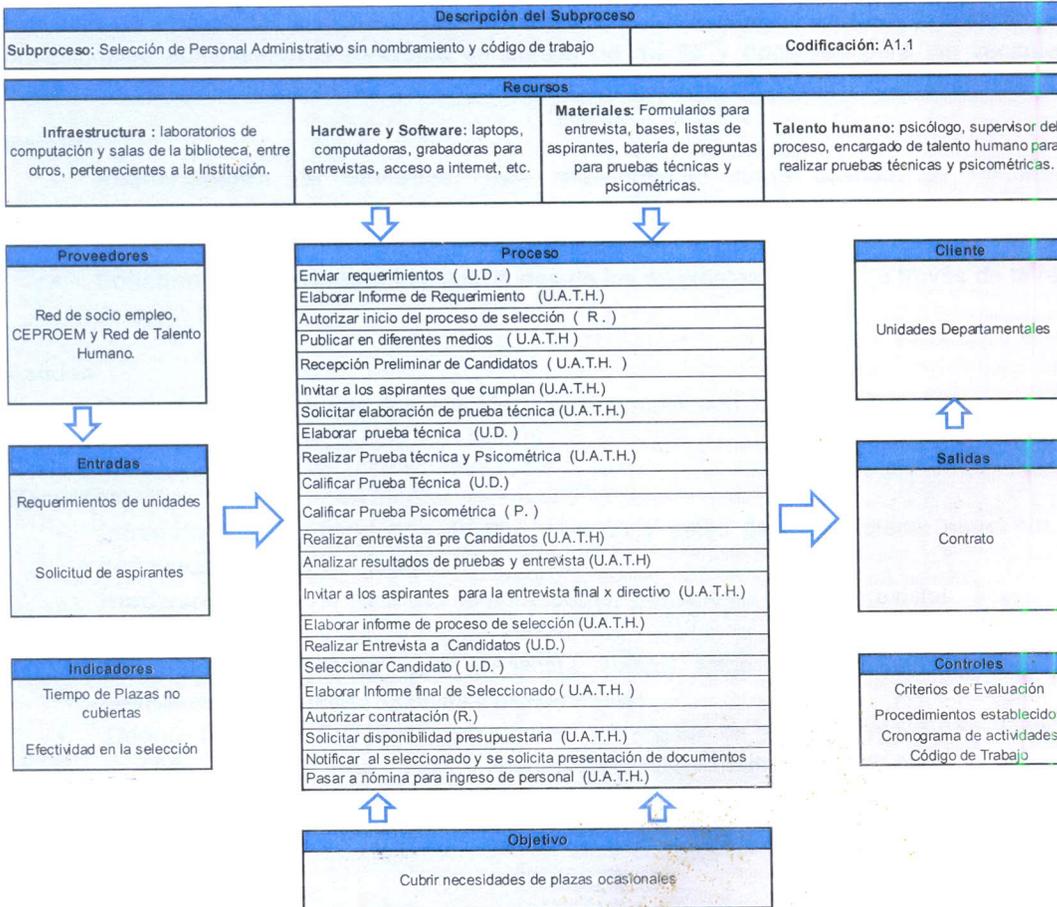
| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Indicadores .

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | |
|--|---|--|------------------|----------------|-------------------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Tiempo de Plazas no Cubiertas | Medir eficiencia del departamento de obtener personal en el mercado nacional. | # días sin cubrir plazas / cantidad de plazas | Días | Menor a 60días | Depende de la necesidad |
| Efectividad en la Selección | Medir efectividad en el proceso de selección | # de empleados que permanecen / total de seleccionados | Porcentaje | Mayor al 90% | Anual |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Selección de Personal Administrativo sin nombramiento y Código de Trabajo



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 17 de 46 | | |

A1.2 Selección de Personal Administrativo con nombramiento

Descripción del Subproceso

Conjunto de actividades que permiten suministrar a la Institución de educación superior de profesionales administrativos mediante concursos de *mérito y oposición para las vacantes abiertas de carácter permanente*.

Entrada

- **Requerimiento de unidades:** este requerimiento surge cuando las unidades departamentales cuentan con partidas vacantes para personal administrativo con nombramiento.
- **Solicitud de Aspirantes:** Las solicitudes de los aspirantes recibidos a través de la red de socio empleo.

Salidas

- **Contrato:** persona que fue elegida y que cumple con los requisitos para cubrir la vacante.

Recursos

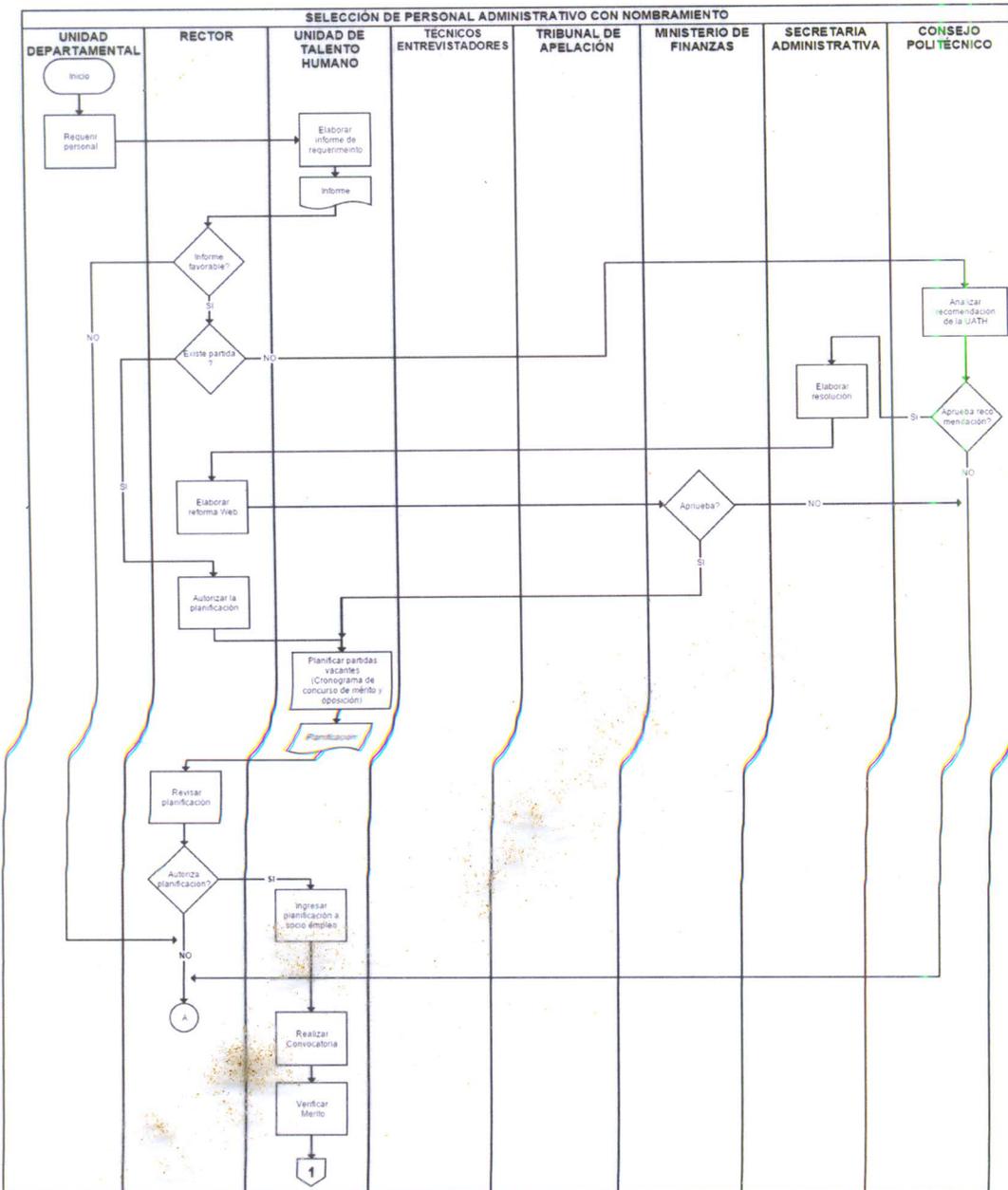
- **Infraestructura:** laboratorios de computación y salas de la biblioteca, entre otros, pertenecientes a la Institución.
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, grabadoras para entrevistas, acceso a internet, etc.
- **Materiales:** Formularios para entrevista, bases, listas de aspirantes, batería de preguntas para pruebas técnicas y psicométricas.
- **Talento Humano:** Supervisor del proceso, encargado de talento humano para realizar pruebas técnicas y psicométricas, tribunal de apelación, secretario de mérito y analista para supervisión.

Controles

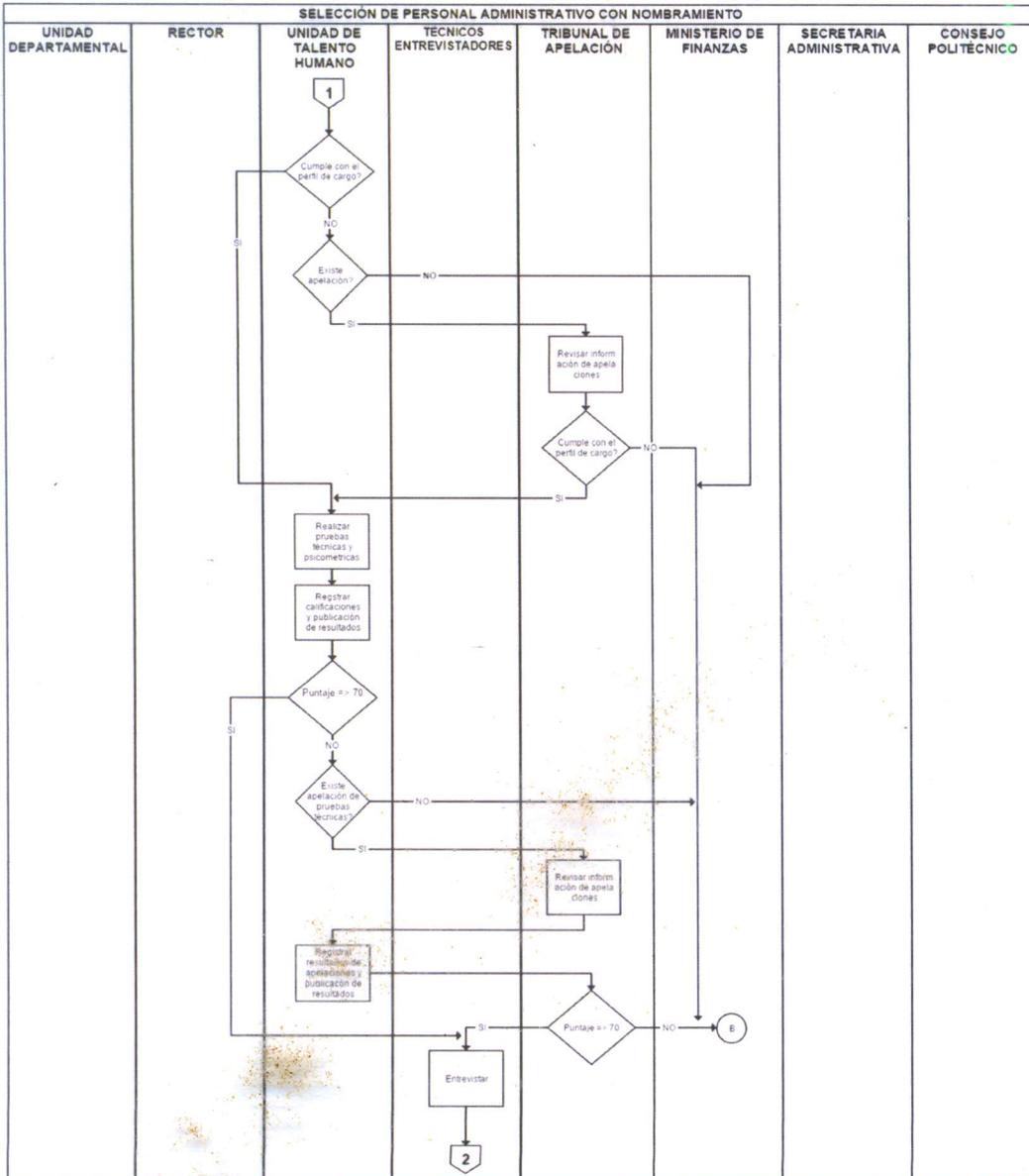
- Consejo politécnico
- LOSEP.
- Bases de evaluación
- Código de trabajo
- Requisitos del puesto

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

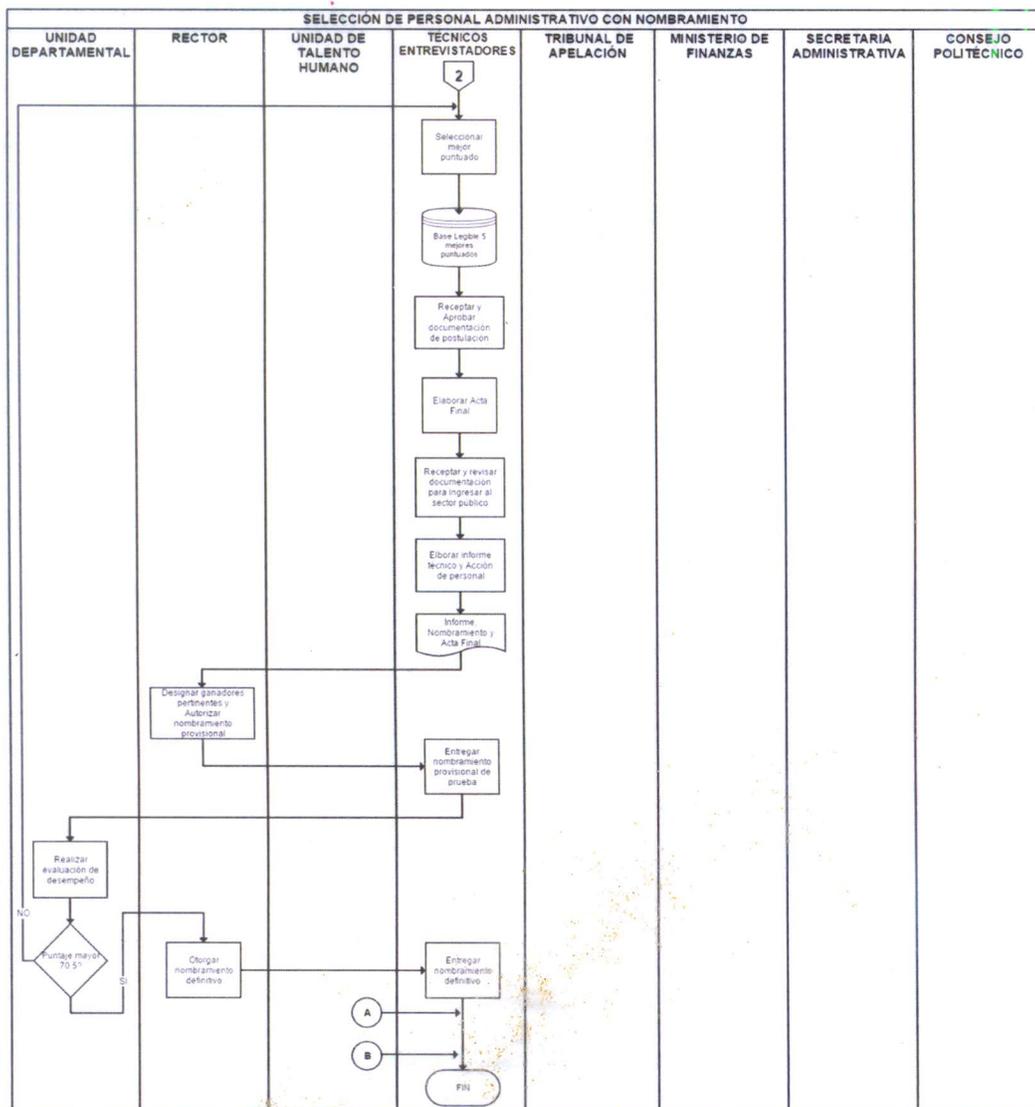
Diagrama de Flujo Selección de Personal Administrativo con nombramiento.



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

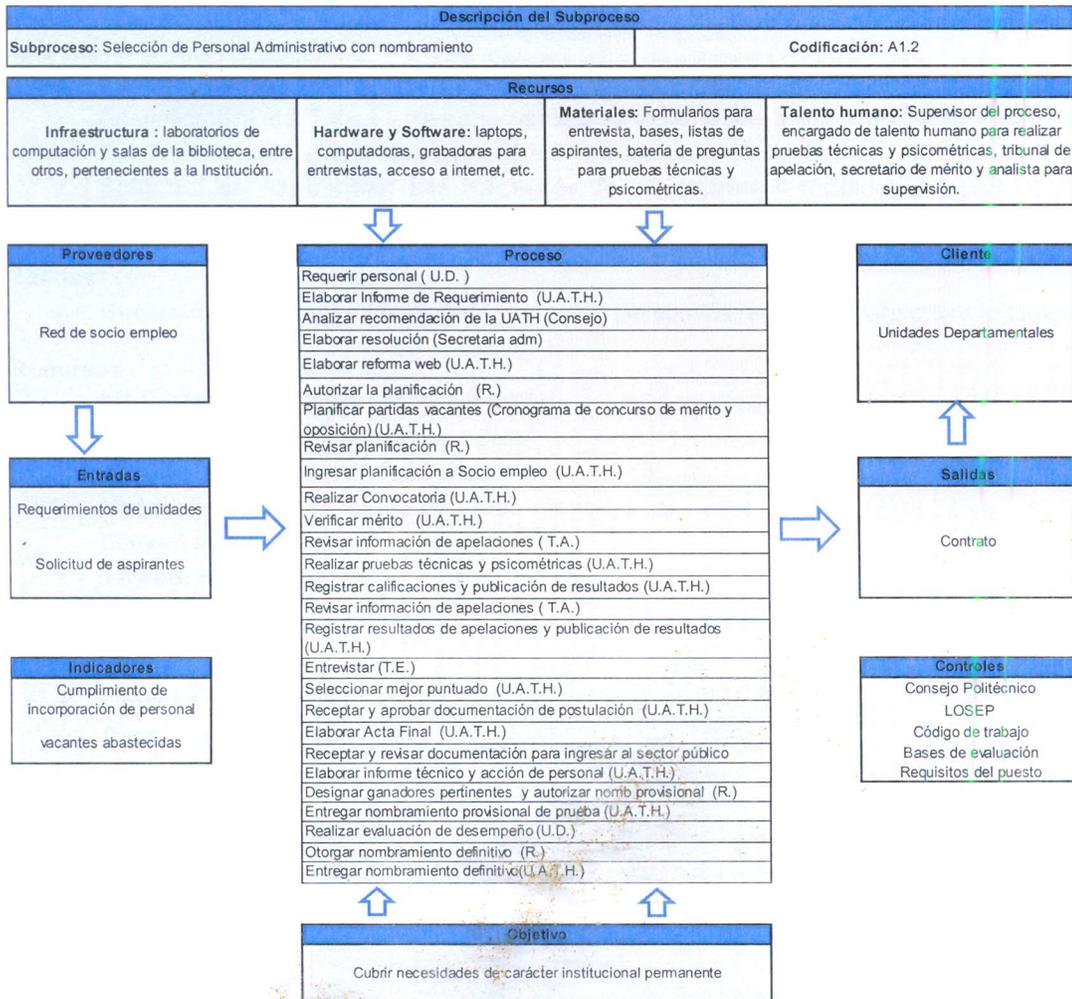


Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | |
|--|---|---|------------------|---------------|------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Cumplimiento de incorporación de personal | Medir el grado de cumplimiento de vacantes planificadas | # vacantes cubiertas / # vacantes planificadas a cubrir | Porcentaje | Igual al 100% | Bimensual |
| Vacantes abastecidas | Conocer el número de vacantes cubiertas en el año | # de vacantes abastecidas / # de vacantes | Porcentaje | Igual al 100% | Anual |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Selección de Personal Administrativo con nombramiento



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | |
|------------------------------|-----------------|------------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | |
| | 20 | ENERO 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 22 de 46 | |

A1.3 Selección de Docente no Titular Ocasional

Descripción del Subproceso

Conjunto de actividades y tareas que permiten abastecer semestralmente a la Institución de educación superior de docentes que cumplan los requisitos de las Unidades Académicas.

Entrada

- **Requerimiento de unidades:** este requerimiento surge cuando la Unidad Administrativa de Talento Humano semestralmente envía a cada unidad un formato donde tienen que indicar las necesidades de docentes.
- **Solicitud de Aspirantes:** Las solicitudes de los aspirantes recibidos a través de la plataforma de Talento Humano.

Salidas

- **Contrato:** docente que fue elegido y que cumple con los requisitos para cubrir la plaza.

Recursos

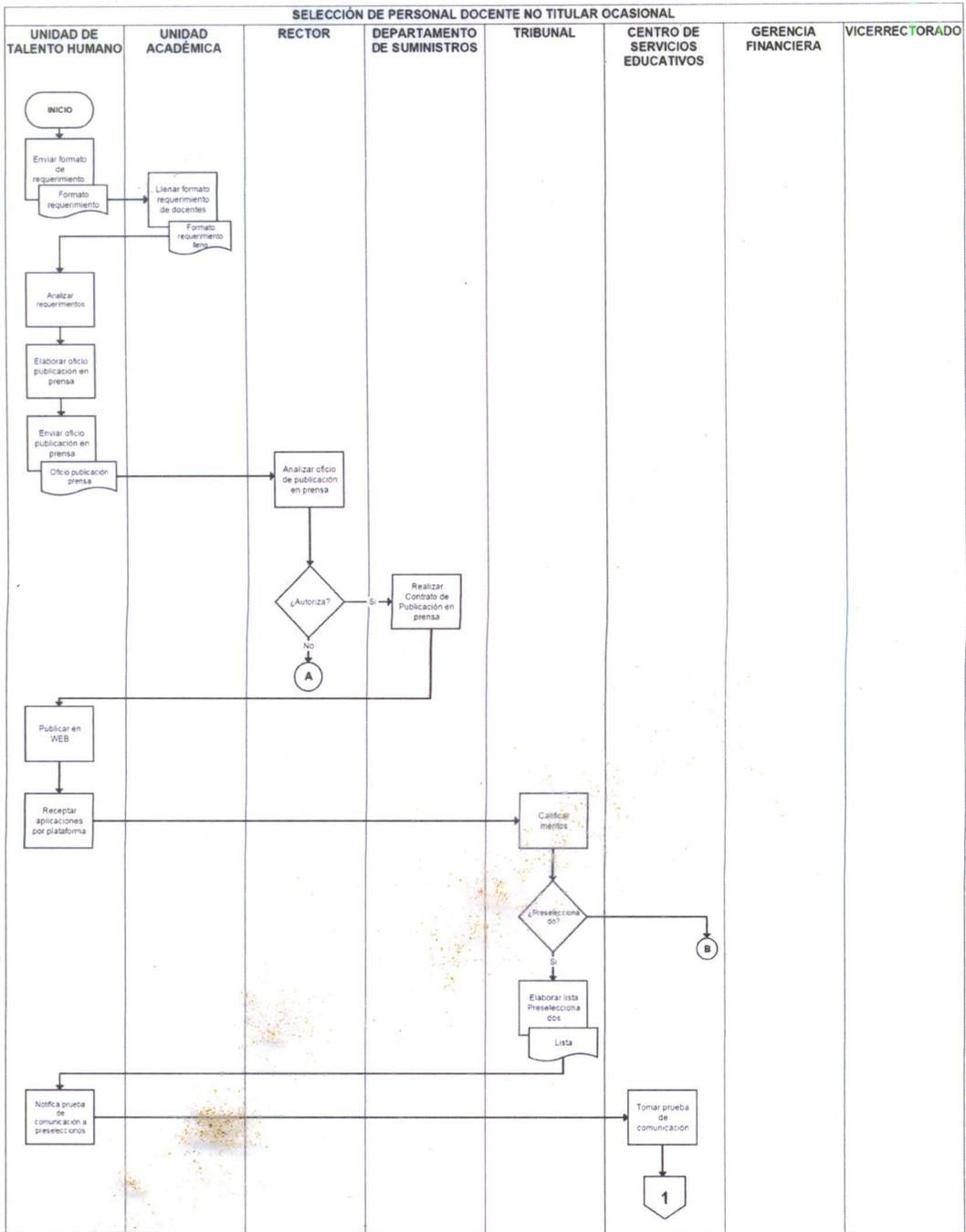
- **Infraestructura:** Salas de la biblioteca, aulas para clase demostrativa entre otros, pertenecientes a la Institución.
- **Hardware Software:** laptops, proyectores, internet, etc.
- **Materiales:** Listas de aspirantes, plantilla de calificación, temas para clase demostrativa.
- **Talento Humano:** Supervisor del proceso y tribunal.

Controles

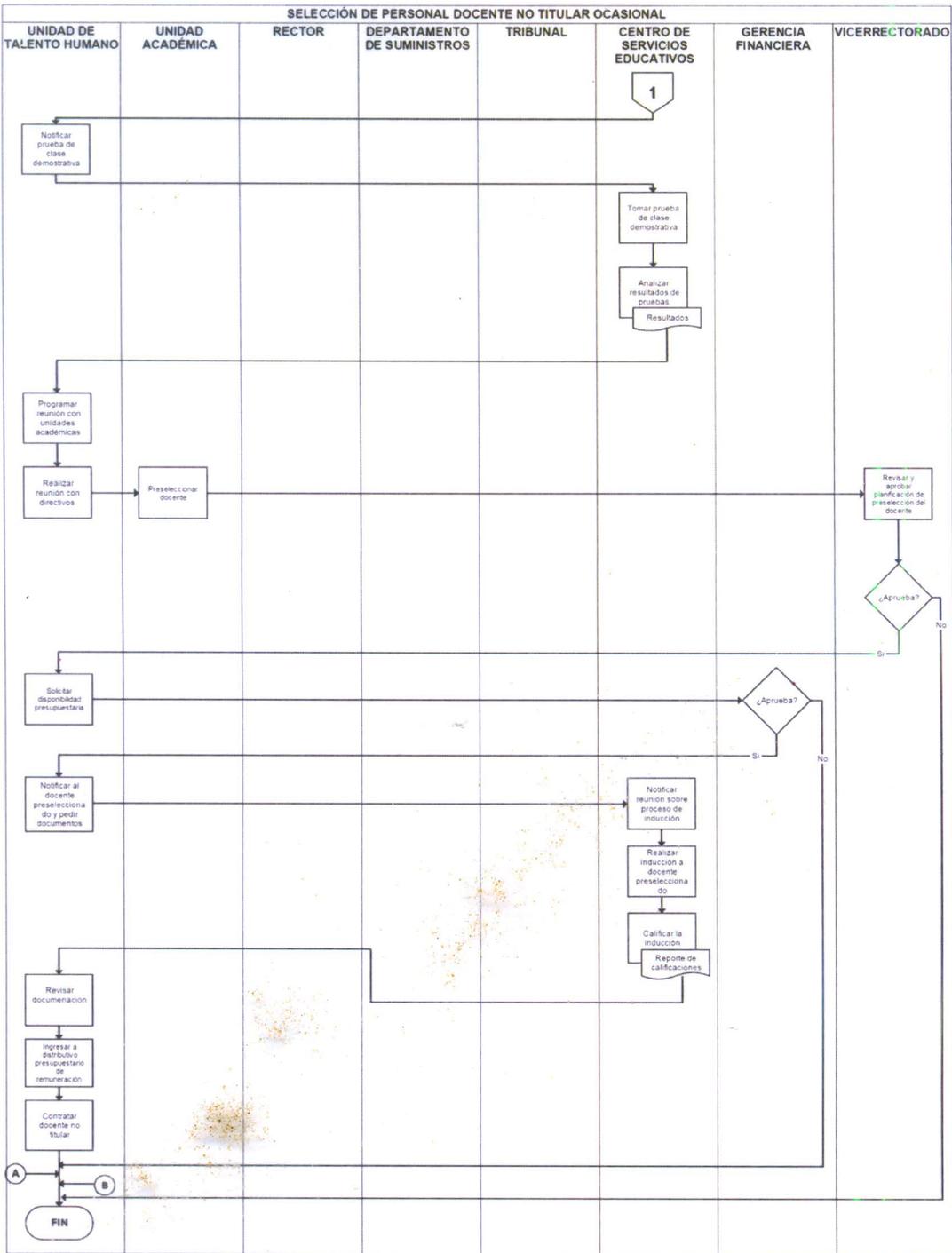
- LOES
- Criterios de Evaluación
- Cronograma de Actividades

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Diagrama de Flujo Selección de Personal Docente no Titular Ocasional



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |



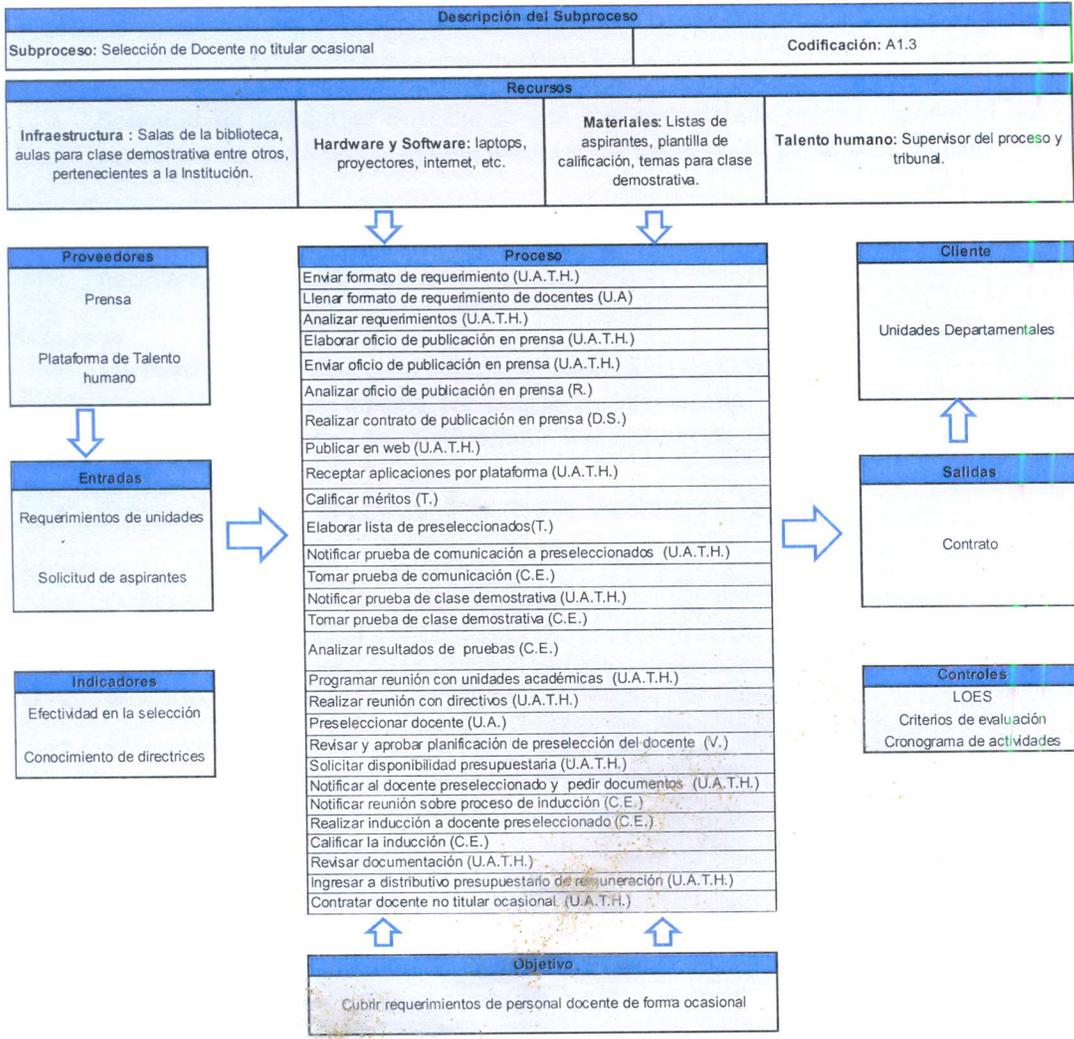
| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | |
|--|--|---|------------------|---------------|-------------------------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Efectividad en la Selección | Medir efectividad en el proceso de selección | # de empleados que permanecen / total de seleccionados | Porcentaje | Mayor al 90% | Anual |
| Conocimiento de directrices | Conocer el porcentaje de conocimiento del personal nuevo acerca de las directrices de la institución | # personal con conocimiento de directrices / total de personal nuevo contratado | Porcentaje | Igual al 100% | Depende del tipo de selección |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Selección de Personal Docente no Titular Ocasional



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 27 de 46 | | |

A1.4 Selección de Docente no Titular Honorarios

Descripción del Subproceso

Conjunto de pasos metódicos que permiten abastecer a la Institución de educación superior de docentes jubilados que cumplan los requisitos de las Unidades Académicas hasta que exista un docente titular.

Entrada

- **Solicitud de unidades:** Solicitud directa que realiza cada unidad académica por la necesidad de cubrir urgentemente plazas hasta lograr contratar un docente titular.

Salidas

- **Contrato:** docente jubilado que fue elegido y que cumple con los conocimientos necesarios para cubrir la plaza.

Recursos

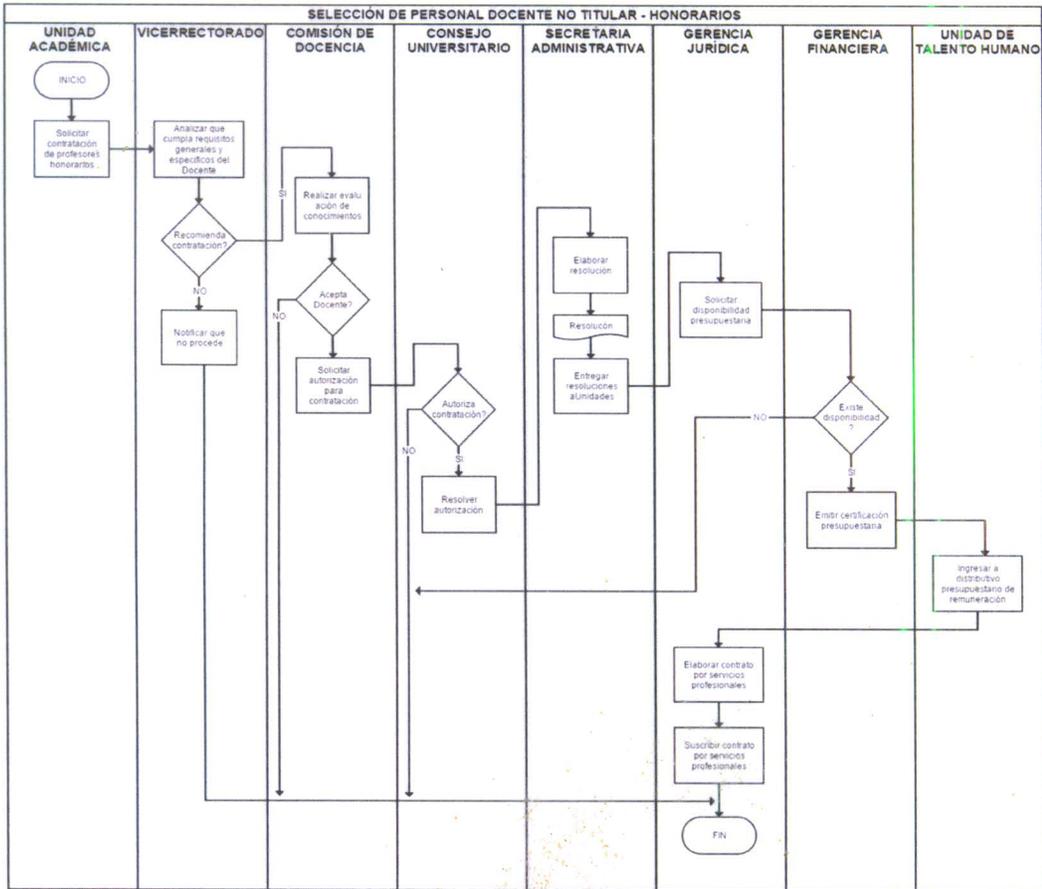
- **Infraestructura:** Salas de la biblioteca, laboratorios de Computación.
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, internet, etc.
- **Materiales:** Plantilla de calificación, suministros de oficina, recomendación del vicerrector.
- **Talento Humano:** Supervisor del proceso, Comisión de docencia.

Controles

- LOES
- Criterios de Evaluación
- Consejo Universitario
- Requisitos generales
- Requisitos específicos

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Diagrama de Flujo Selección de Personal Docente no Titular Honorarios

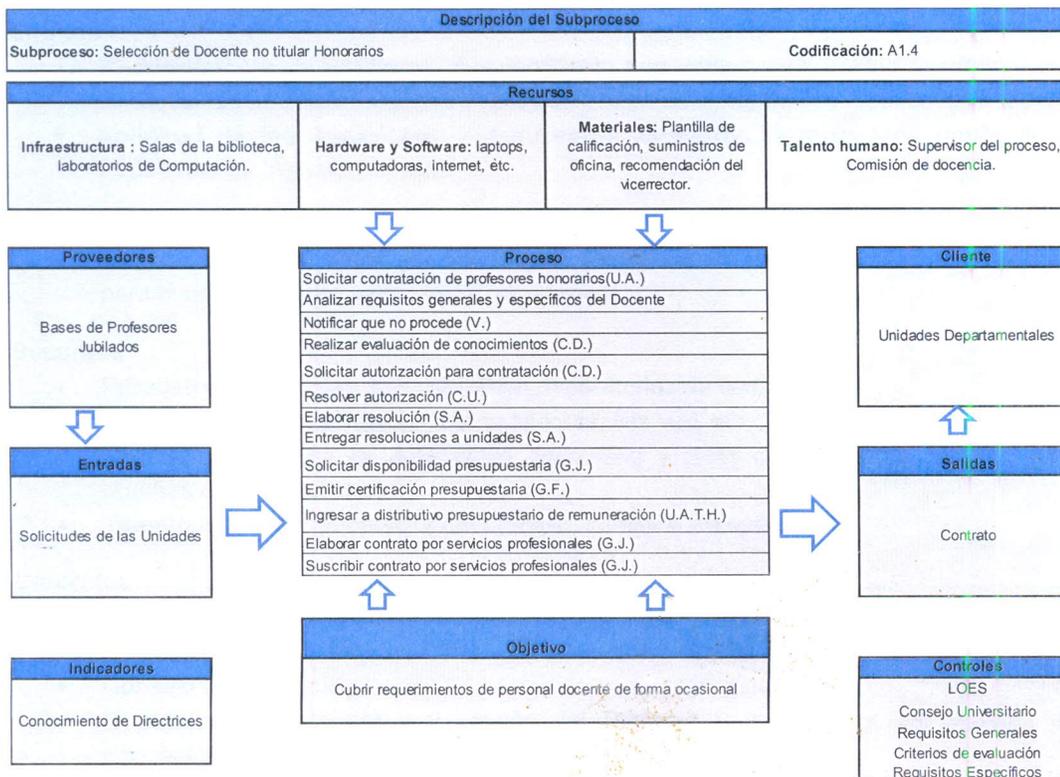


Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | |
|--|--|---|------------------|---------------|-------------------------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Conocimiento de directrices | Conocer el porcentaje de conocimiento del personal nuevo acerca de las directrices de la institución | # personal con conocimiento de directrices / total de personal nuevo contratado | Porcentaje | Igual al 100% | Depende del tipo de selección |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Selección de Docente no Titular Honorarios



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 30 de 46 | | |

A1.5 Selección de Docente Titular

Descripción del Subproceso

Secuencia de actividades que permiten proveer a la Institución de educación superior de docentes permanentes que cumplan con los requisitos establecidos y poder cumplir con las necesidades académicas exigidas por las Unidades.

Entrada

- **Requerimiento de unidades:** Requerimiento que realiza cada unidad académica por la necesidad de cubrir vacantes disponibles, acompañadas de sus respectivas bases.
- **Solicitud de los Aspirantes:** Solicitudes de aspirantes se recibirán a través de la Plataforma de Talento Humano.

Salidas

- **Contrato:** docente titular que fue elegido y que cumple con los requisitos necesarios para cubrir la vacante de la Unidad Académica.

Recursos

- **Infraestructura:** Salas de la biblioteca, laboratorios de computación.
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, internet, etc.
- **Materiales:** Plantilla de calificación, formulario y listas de aspirantes, formato para pruebas de comunicación.
- **Talento Humano:** Supervisor del proceso, comisión de evaluación.

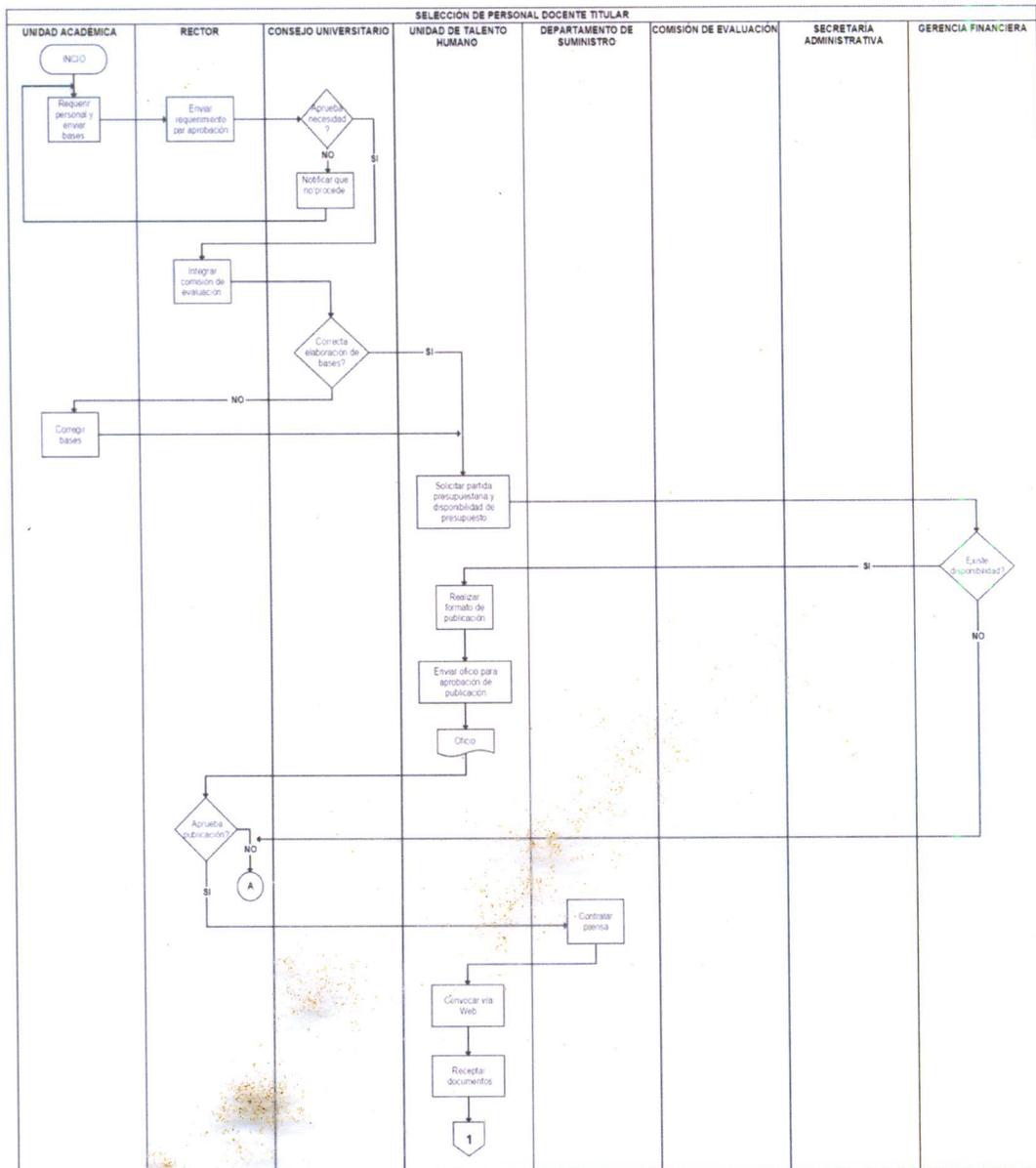
Controles

- LOES
- Criterios de Evaluación
- Consejo Universitario
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Diagrama de Flujo Selección de Personal Docente Titular



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO | | | | | |
|--|--|--|------------------|---------------|-------------------------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Tasa de retención de talento | Retención de personal considerado clave en la realización de actividades | # personal considerado clave que permanecen al final del año / total de personal considerado clave | Porcentaje | Mayor al 80% | Anual |
| Cumplimiento de incorporación de personal | Medir el grado de cumplimiento de vacantes planificadas | # vacantes cubiertas / # vacantes planificadas a cubrir | Porcentaje | Igual al 100% | Bimensual |
| Eficacia de Publicidad en búsqueda de personal | Eficacia de los avisos publicitarios en dirigirse para captar candidatos idóneos | # CV a entrevistar / # CV recibidos | Porcentaje | Mayor al 70% | Depende del tipo de selección |
| Vacantes abastecidas | Conocer el numero de vacantes cubiertas en el año | # de vacantes abastecidas / # de vacantes | Porcentaje | Igual al 100% | Anual |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 35 de 46 | | |

A2 Capacitación

Política

Las capacitaciones del personal se realizarán de acuerdo al plan institucional que será elaborado anualmente de acuerdo a los límites de lo presupuestado y rigiéndose a lo establecido en la LOSEP.

A2.1 Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

Descripción del Subproceso

Actividades secuenciales que van a permitir a la Institución de Educación Superior capacitar al personal de acuerdo a las necesidades que identifican los jefes, el personal y la Unidad Administrativa de Talento Humano, cumpliendo un plan institucional realizado en el año precedente.

Entrada

- **Requerimientos en temas de Capacitaciones:** Cada unidad requiere las capacitaciones que necesitan sus trabajadores para ser incluidas en el Plan que se ejecutará el siguiente año.
- **Aprobación del plan:** Autorización del rector para proceder a ejecutar el plan.
- **Disponibilidad presupuestaria:** Aprobación del presupuesto para ejecutar el Plan de Capacitaciones

Salidas

- **Personal capacitado:** personal que ha recibido capacitaciones para potenciar habilidades y adquirir conocimientos.

Recursos

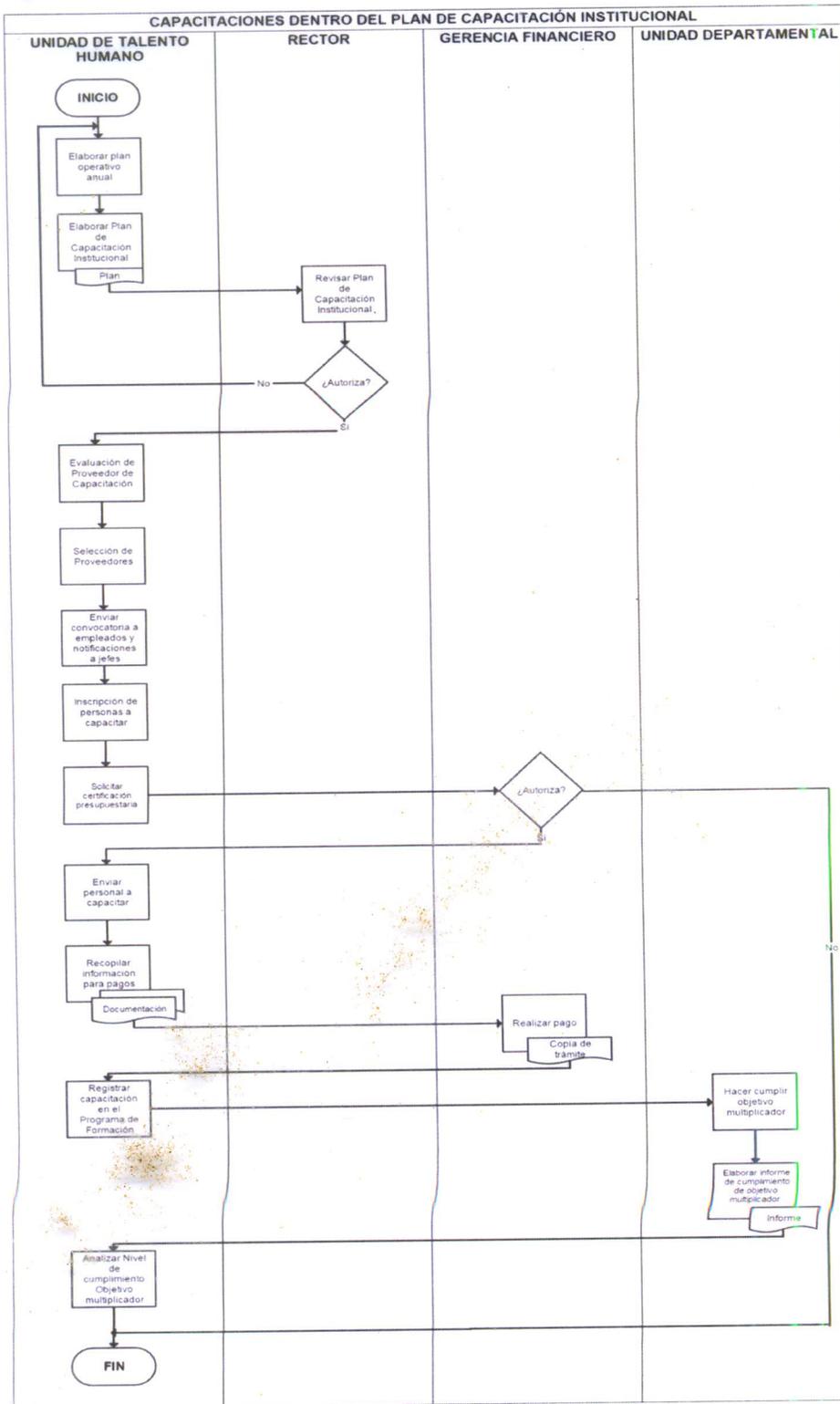
- **Infraestructura:** Establecimiento de capacitadores externos, laboratorios de computación, aulas.
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, internet, líneas telefónicas, proyector.
- **Materiales:** Útiles de oficina, diapositivas, Procedimiento DNS 03.
- **Talento Humano:** Personal capacitador interno y externo.

Controles

- Registros Trimestrales
- Lista de asistencia
- LOSEP: Norma técnica del subsistema de formación y capacitación.

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Diagrama de Flujo Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|---|--|---|------------------|-----------------|------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Asistencia | Conocer la efectividad de difusión de capacitación, interés de las personas en las capacitaciones. | # personas que asistieron / # personas convocadas | Porcentaje | Mayor 80% | Mensual |
| Efectividad de costos | Determinar el desajuste de costos previamente presupuestados contra los reales | (Costo estimados total - costos reales) / costos estimados total | Porcentaje | Entre -5% y 20% | Anual |
| Cumplimiento de Plan de Capacitación | Conocer el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación anual | # capacitaciones realizadas / total de capacitaciones planificadas | Porcentaje | Mayor al 80% | Anual |
| Cobertura | Medir la cobertura de personal por parte del objetivo multiplicador | # personas que conocen el objetivo multiplicador / total de personas por departamento | Porcentaje | Mayor al 90% | Mensual |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional

| Descripción del Subproceso | |
|--|--------------------|
| Subproceso: Capacitaciones dentro del Plan de Capacitación Institucional | Codificación: A2.1 |

| Recursos | | | |
|--|--|--|---|
| Infraestructura : Establecimiento de capacitadores externos, laboratorios de computación, aulas. | Hardware y Software: laptops, computadoras, internet, líneas telefónicas, proyector. | Materiales: Útiles de oficina, diapositivas, Procedimiento DNS 03. | Talento Humano: Personal capacitador interno y externo. |

| Proveedores |
|------------------------|
| Capacitadores Internos |
| Capacitadores Externos |

| Entradas |
|---|
| Requerimientos en temas de capacitaciones |
| Aprobación del Plan |
| Disponibilidad Presupuestaria |

| Indicadores |
|---------------------------------------|
| Asistencia |
| Efectividad de costos |
| Cumplimiento del Plan de capacitación |
| Cobertura |

| Proceso |
|---|
| Elaborar plan operativo anual (U.A.T.H.) |
| Elaborar plan de capacitación institucional (U.A.T.H.) |
| Revisar plan de capacitación institucional (R.) |
| Evaluación de proveedor de capacitación (U.A.T.H.) |
| Selección de proveedores (U.A.T.H.) |
| Enviar convocatoria a empleados y notificaciones a jefes (U.A.T.H.) |
| Inscripción de personas a capacitar (U.A.T.H.) |
| Solicitar certificación presupuestaria (U.A.T.H.) |
| Enviar personal a capacitar (U.A.T.H.) |
| Recopilar información para pagos (U.A.T.H.) |
| Realizar pago (G.F.) |
| Registrar capacitación en el programa de formación (U.A.T.H.) |
| Hacer cumplir el objetivo multiplicador (U.D.) |
| Elaborar informe de cumplimiento de objetivo multiplicador (U.D.) |
| Analizar nivel de cumplimiento objetivo Multiplicador (U.A.T.H.) |

| Objetivo |
|---|
| Brindar capacitación al servidor, para que adquiera o reafirme conocimientos, para crecer y potenciar sus habilidades |

| Cliente |
|--------------------------|
| Unidades Departamentales |

| Salidas |
|---------------------|
| Personal capacitado |

| Controles |
|---|
| Registros trimestrales |
| Lista de asistencia |
| LOSEP: Norma técnica del subsistema de formación y capacitación |

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 39 de 46 | | |

A2.2 Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

Descripción del Subproceso

Actividades y tareas que van a permitir a la Institución de Educación Superior capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos que tengan las unidades departamentales.

Entrada

- **Requerimientos de Capacitaciones:** La unidad departamental requiere capacitaciones que requiere necesarias para su personal.

Salidas

- **Personal Capacitado:** Personal que ha recibido capacitaciones para potenciar habilidades y adquirir conocimientos.

Recursos

- **Infraestructura:** Establecimiento de capacitadores externos, laboratorios de computación, aulas
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, internet, líneas telefónicas, proyector.
- **Materiales:** Útiles de oficina, diapositivas.
- **Talento Humano:** Personal capacitador interno y externo.

Controles

- Registros Trimestrales
- Lista de asistencia
- LOSEP: Norma técnica del subsistema de formación y capacitación.

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | | |
|------------------------------|-----------------|-------|------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | | |
| | 20 | ENERO | 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 41 de 46 | | |

Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|---|--|---|------------------|--------------|------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Asistencia | Conocer la efectividad de difusión de capacitación, interés de las personas en las capacitaciones. | # personas que asistieron / # personas convocadas | Porcentaje | Mayor 80% | Mensual |
| Cobertura | Medir la cobertura de personal por parte del objetivo multiplicador | # personas que conocen el objetivo multiplicador / total de personas por departamento | Porcentaje | Mayor al 90% | Mensual |

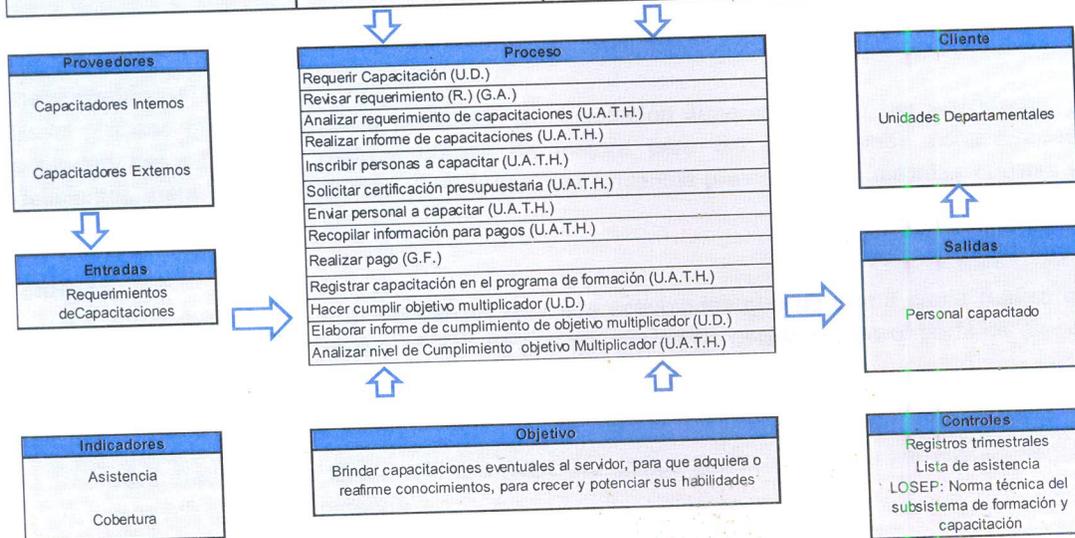


| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional

| Descripción del Subproceso | |
|---|--------------------|
| Subproceso: Capacitaciones fuera del Plan de Capacitación Institucional | Codificación: A2.2 |

| Recursos | | | |
|--|--|---|---|
| Infraestructura : Establecimiento de capacitadores externos, laboratorios de computación, aulas. | Hardware y Software: laptops, computadoras, internet, líneas telefónicas, proyector. | Materiales: Útiles de oficina, diapositivas | Talento Humano: Personal capacitador interno y externo. |



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

| | | |
|------------------------------|-----------------|------------|
| MANUAL DE PROCESOS | ELABORACIÓN | |
| | 20 | ENERO 2016 |
| DESARROLLO DE TALENTO HUMANO | Página 43 de 46 | |

A3 Evaluación de Desempeño

Política

Se evaluará al personal constantemente, se revisarán los resultados de las mismas para la aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesarias para lograr la mejora continua siguiendo lo establecido en la LOSEP.

A3.1 Evaluación de Desempeño

Descripción del Proceso

Es el proceso que permite a la Institución de Educación superior evaluar las actividades y actitudes del servidor y realizar planes de mejora para las evaluaciones consideradas deficientes, para el cual la unidad debe tener conocimientos previos de las distintas normas y leyes.

Entrada

- **Actividades del perfil de cargo:** Aquellas actividades que de forma diaria realiza el personal administrativo y código de trabajo que están detalladas en el perfil de cargo correspondiente.

Salidas

- **Resultados de la Evaluación:** Indica las competencias y habilidades que se tienen que reforzar en el personal.

Recursos

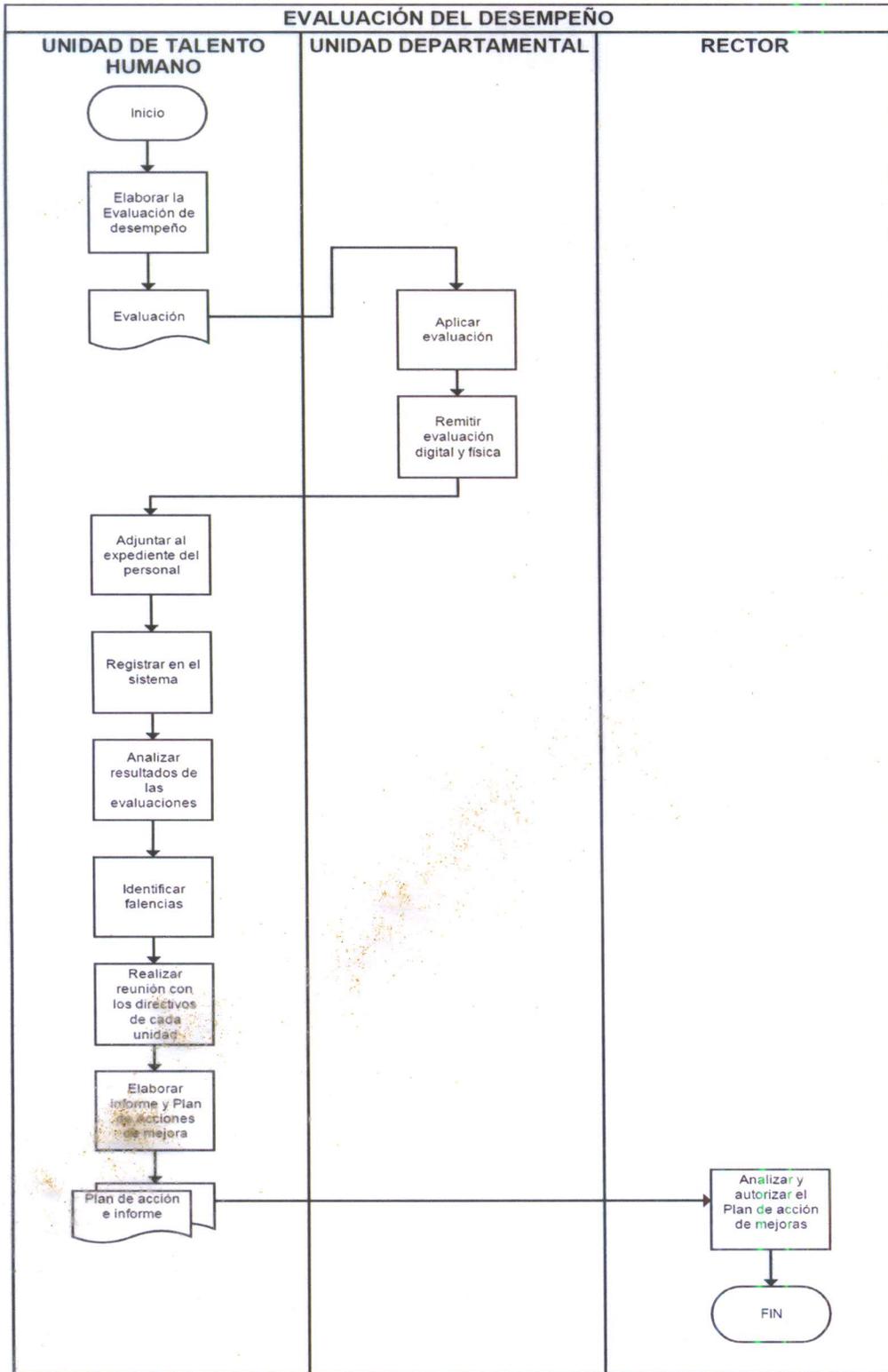
- **Infraestructura:** Unidades departamentales de la Institución.
- **Hardware Software:** laptops, computadoras, internet, impresoras, etc.
- **Materiales:** Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO.
- **Talento Humano:** Comisión de evaluación de la unidad de talento humano

Controles

- Indicadores de competencia
- LOSEP
- Código de Trabajo

| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Diagrama de Flujo Evaluación del Desempeño



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

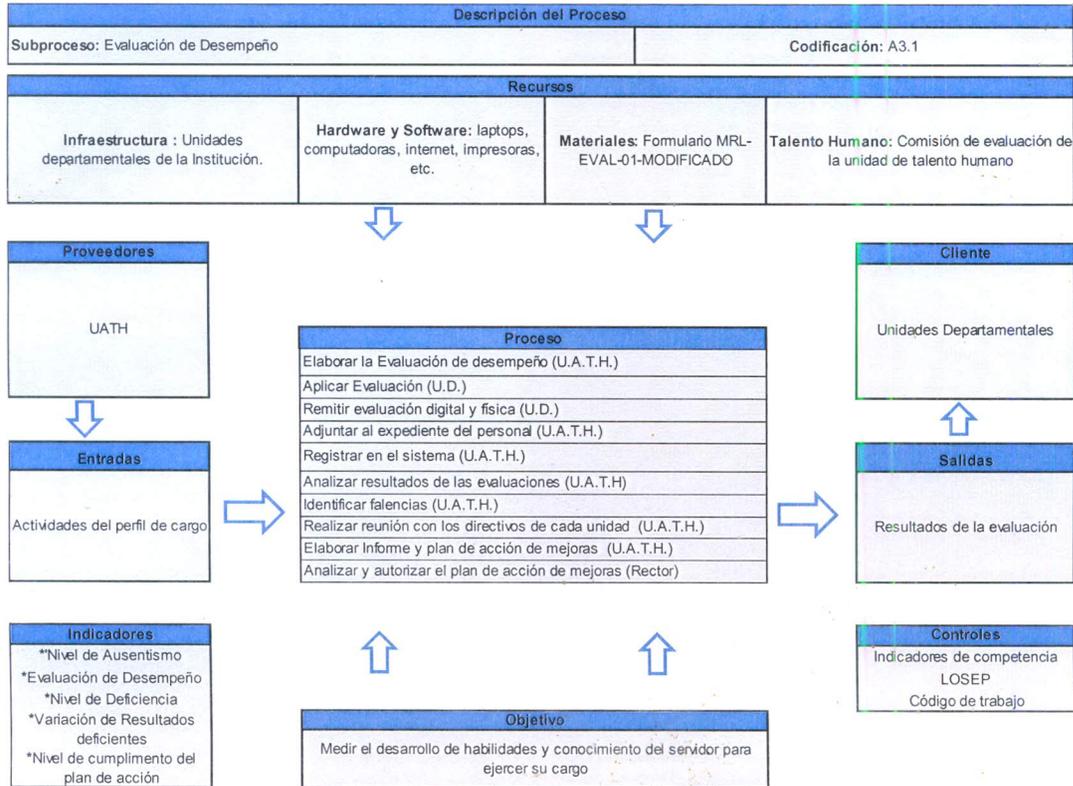
Indicadores

| INDICADORES PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | | |
|--|--|--|------------------|--------------|------------|
| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | META | FRECUENCIA |
| Nivel de Ausentismo | Medir ausencia del personal a su lugar de trabajo, refleja la motivación, compromiso del empleado. | cantidad de horas de ausentismo / total de horas a trabajar | Porcentaje | Menor al 5% | Mensual |
| Evaluación de desempeño | Medir las competencias del personal al momento de cumplir con sus actividades | Promedio de todas las evaluaciones | Porcentaje | Mayor al 90% | Anual |
| Nivel de Deficiencia | Conocer la cantidad de personas con falencias | # de evaluaciones deficientes / total de evaluaciones | Porcentaje | Menor al 5% | Anual |
| Variación de Resultados Deficientes | Conocer la efectividad del plan de acción periodo anterior | # de resultados deficientes actuales - de resultados deficientes anterior / # de resultados deficientes anteriores | Porcentaje | Menor al 20% | Anual |
| Nivel de Cumplimiento del Plan de Acción | Conocer el cumplimiento del plan de acción | # planes de acción cumplidos / total de planes de acción | Porcentaje | Mayor al 85% | Anual |



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

Ficha de Evaluación de Desempeño



| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
|--------------|--------|----------|
| Ronald Mejía | | |
| María Obando | | |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |