



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Levantamiento de procedimientos en la Dirección de Talento Humano del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR(ES):

Bryan Fernando Anguisaca Sillo
Brayan Israel Cunalata Laica

TUTOR:

Ing. Marín Vélez Diana Del Carmen

Latacunga, Agosto 2024



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Anguisaca Sillo Bryan Fernando, con cédula de ciudadanía No. 0503180937, Cunalata Laica Brayan Israel, con cédula de ciudadanía No. 0504432139 declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**, siendo la MsC. Marín Vélez Diana del Carmen, Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, Agosto 2024



Anguisaca Sillo Bryan Fernando
C.I: 0503180937



Cunalata Laica Brayan Israel
C.I: 0504432139



AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”, de Anguisaca Sillo Bryan Fernando y Cunalata Laica Brayan Israel, de la carrera de Ingeniería Industrial, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, Agosto 2024



Ing. Marín Velez Diana Del Carmen. MSc
C.C: 1204144503



AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas; por cuanto, los postulantes: Anguisaca Sillo Bryan Fernando ; Cunalata Laica Brayán Israel con el título del Proyecto de Investigación: **“LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2024

Para constancia firman:

Lector 1 (presidente)
Ing. Hidalgo Oñate Ángel Guillermo MSc
C.C: 0503257404

Lector 2
Ing. José Ezequiel Naranjo Robalino. MSc
C.C: 1804710463

Lector 3
Ing. Josué Jonnatan Constante Armas. MSc
C.C: 0502034564

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi madre Gloria Sillo, por ser la principal fuente de motivación para la realización de este proyecto, por su amor incondicional, su esfuerzo y su apoyo constante e incondicional.

Agradezco a todos los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, que estuvieron presentes en todos los ciclos impartiendo conocimientos que me ayudaron a llevar este proceso adelante, en especial a mi tutora Ing. Mg. Diana Marín por su apoyo.

A mis compañeros, familia y personas que han formado parte siendo guía en la formación tanto académica como personal, por formar parte de este viaje y creer en los esfuerzos para este logro.

Bryan A.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, Oswaldo y María, por su amor incondicional, comprensión y paciencia. Su confianza en mí y su constante motivación han sido una fuente de inspiración y fortaleza.

A mi tutora de tesis, Ing. Mg. Diana Marín por su apoyo, orientación y paciencia constante a lo largo de este proceso, y a todos los docentes quienes me han brindado conocimientos y herramientas para llevar a cabo este proyecto.

A mi familia, mis amigos y compañeros, por su apoyo incondicional, su compañía y sus palabras de aliento.

Brayan C.

Dedicatoria.

El presente proyecto va dedicado para mi madre Gloria Sillo y su esposo Milton Chiluisa, por su apoyo incondicional, por creer en mi y estar presentes en los momentos que los necesite.

A mi novia Evelin Farinango y mi hijo Lucka, por formar parte de mi vida y ser pilares de apoyo enseñándome la importancia de la unión y el éxito grupal.

A mis hermanos Maykel y Danae, por ser mi motivación para la superación de retos y el logro de los objetivos de vida y ser mejor persona.

Para finalizar a mi familia, que me ayudaron con sus palabras de aliento y motivación.

Bryan A.

Dedicatoria

Dedico el presente proyecto a mis padres, María Laica y Oswaldo Cunalata, por su amor incondicional y su constante apoyo a lo largo de mi vida. Su sacrificio y dedicación han sido la base sobre la cual he construido mis sueños.

A mis hermanos Jairo, Kerly y Steven por su contante apoyo en esos momentos de dificultad, han sido de gran ayuda para seguir adelante.

A mi familia, amigos y compañeros, por su apoyo y por estar siempre ahí para escucharme en los momentos de estrés y celebración.

A Melany, cuya paciencia y amor han sido un gran apoyo.

Brayan C.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

TÍTULO: “LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

Autores: Anguisaca Sillo Bryan Fernando
Cunalata Laica Brayán Israel

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar el levantamiento de los procedimientos en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC). Para alcanzar este objetivo, se definen una serie de objetivos específicos que guiaron la selección de una metodología estructurada de trabajo para el cumplimiento del mismo. La investigación, con un enfoque cualitativo y descriptivo, permitió realizar un análisis detallado del entorno de la Dirección de Talento Humano, identificando la falta de documentación de procedimientos como el problema. El estudio se centra en los subsistemas establecidos por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), para ello se utiliza encuestas no estructuradas dirigidas a los servidores como técnica principal de recolección de información, estas encuestas permitieron recopilar información detallada sobre los procedimientos operativos existentes en la Dirección. A partir de esta información obtenida, se propone un manual de procedimientos que abarca los principales subsistemas de la Dirección de Talento Humano, incluyendo Planificación del Talento Humano, Selección y Contratación de Personal, Formación y Capacitación, y Evaluación del Desempeño. Este manual tiene como finalidad estandarizar y optimizar los procedimientos operativos, asegurando una mejora continua en la gestión del Talento Humano. Las principales recomendaciones incluyen la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, como resultado de las observaciones experimentales de los servidores de la Dirección de Talento Humano.

Palabras Clave: Dirección de Talento Humano, Manual de procedimientos, Mejora continua, Subsistemas.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ENGINEERING AND APPLIED SCIENCES

THEME: “DEVELOPMENT OF PROCEDURES IN THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT OF THE ADMINISTRATIVE VICE-RECTORATE OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI”

Authors: Anguisaca Sillo Bryan Fernando
Cunalata Laica Brayán Israel

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop the procedures of the Human Talent Department of the Technical University of Cotopaxi (UTC). To achieve this objective, a series of specific objectives are defined that guided the selection of a structured work methodology for its fulfillment. The research, with a qualitative and descriptive approach, allowed a detailed analysis of the environment of the Human Talent Department, identifying the lack of documentation of procedures as the problem. The study focuses on the subsystems established by the Organic Law of Public Service (LOSEP). To this end, unstructured surveys directed to the servers are used as the main technique for collecting information. These surveys allowed to collect detailed information on the existing operating procedures in the Department. From this information obtained, a manual of procedures is proposed that covers the main subsystems of the Human Talent Department, including Human Talent Planning, Selection and Hiring of Personnel, Training and Capacity Building, and Performance Evaluation. This manual aims to standardize and optimize operating procedures, ensuring continuous improvement in Human Talent management. The main recommendations include the implementation of a Quality Management System (QMS) based on the ISO 9001 standard, as a result of experimental observations by the Human Talent Department employees.

Keywords: Human Talent Department, Procedures manual, Continuous improvement, Subsystems.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Autor: Anguisaca Sillo Bryan Fernando

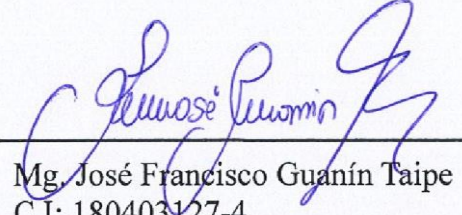
Cunalata Laica Brayan Israel

AVAL DE TRADUCCIÓN - PROFESIONAL EXTERNO

Yo Guanín Taipe José Francisco, en calidad de docente de inglés con cédula de identidad número: 1804031274, Magister en enseñanza de inglés como Lengua Extranjera con número de registro de la SENESCYT No. 1010-2024-2873443; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI" de: Anguisaca Sillo Bryan Fernando y Cunalata Laica Brayan Israel de la carrera de Ingeniería Industrial, perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas.

En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, 19 de agosto del 2024



Mg. José Francisco Guanín Taipe
C.I: 180403127-4

Email: j_guanin1274@uta.edu.ec

Contacto: 0999021697

ÍNDICE GENERAL

1	INFORMACIÓN GENERAL	1
2	INTRODUCCIÓN	2
2.1	PROBLEMÁTICA	3
2.1.1	Situación problemática	3
2.1.2	Formulación del problema.....	3
2.2	OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN	3
2.2.1	Objeto de Investigación:	3
2.2.2	Campo de Acción:	4
2.3	BENEFICIARIOS	4
2.3.1	Beneficiarios directos	4
2.4	JUSTIFICACIÓN	4
2.5	OBJETIVOS	5
2.5.1	General.....	5
2.5.2	Específicos.....	5
2.6	HIPÓTESIS	5
2.7	ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANtEADOS	6
3	MARCO TEÓRICO	7
3.1	Mejora Continua	7
3.2	Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	7
3.3	FODA.....	8
3.4	Ciclo PHVA.....	9
3.5	Fases del Ciclo PHVA	9
3.6	Beneficio de la implementación del ciclo PHVA.....	9
3.7	Manual de procedimientos.....	10

3.8	Tipos de Manuales de Procedimientos	10
3.8.1	De acuerdo con su ejecución	11
3.8.2	De acuerdo con su área	11
3.8.3	De acuerdo con su función	11
3.9	Ventajas de tener los procedimientos documentados	11
3.10	Entrevistas no estructuradas	11
3.11	Bizagi	12
3.11.1	Actividades	12
3.11.2	Eventos	13
3.11.3	Datos	14
3.11.4	Artefactos.....	14
3.11.5	Swimlanes.....	15
3.11.6	Conectores	16
4	METODOLOGÍA.....	18
4.1	enfoque en Sub línea de investigación.....	18
4.2	Diseño de investigación	18
4.2.1	Enfoque de investigación.....	18
4.2.2	Método cualitativo.....	18
4.2.3	Nivel de investigación	19
4.3	Técnicas de recolección de datos.....	19
4.3.1	Entrevista no estructurada	19
4.4	Programas informáticos	19
5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	20
5.1	Análisis del primer objetivo.....	20
5.1.1	Revisión del “Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Cotopaxi”	20
5.1.2	Revisión del mapa de procesos y estructura organizacional	21

5.1.3	Estructura Organizacional para la gestión de los procesos.....	22
5.1.4	Gestión de talento humano	22
5.1.5	Subsistemas de la Dirección de Talento Humano	22
5.1.6	Descripción de los procedimientos.....	25
5.1.7	Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano	26
5.2	Análisis del segundo objetivo	27
5.2.1	Primera actividad. – Selección de la metodología.....	27
5.2.2	Etapas para ejecución del Ciclo PHVA.....	28
5.2.3	Segunda actividad. – Generar un cronograma de trabajo.....	28
5.2.4	Tercera Actividad. -Utilización de la metodología para la recolección de datos. 30	
5.2.5	Elaboración de flujogramas en Bizagi.....	41
5.2.6	Análisis y actualización de los procedimientos	41
5.3	Evaluación del tercer objetivo.	48
5.3.1	Primea actividad. – Elaboración de un documento para la Dirección de Talento Humano48	
5.3.2	Resumen de actividades documentadas.....	48
6	EVALUACIÓN TÉCNICA.....	49
7	CONCLUSIONES DEL PROYECTO	49
7.1	CONCLUSIONES	49
7.2	RECOMENDACIONES.....	50
8	Bibliografía.....	51
9	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
10	ANEXO A	¡Error! Marcador no definido.
11	ANEXO B	¡Error! Marcador no definido.
12	ANEXO C	¡Error! Marcador no definido.
13	ANEXO D	¡Error! Marcador no definido.

14	ANEXO E.....	¡Error! Marcador no definido.
15	ANEXO F.....	¡Error! Marcador no definido.
16	Anexo g: Manual de Procedimientos.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Sistema de gestión de la calidad[11].	10
Figura 3.2	Objeto de flujo de tarea[19]	12
Figura 3.3	Objeto de flujo de subproceso[19]	12
Figura 3.4	Objeto de flujo de evento de inicio[19]	13
Figura 3.5	Objeto de flujo de evento intermedio[19]	13
Figura 3.6	Objeto de flujo de evento de finalización[19].	14
Figura 3.7	Objeto de flujo de datos[19].	14
Figura 3.8	Objeto de flujo de depósito de datos[19]	14
Figura 3.9	Objeto de flujo de grupo[19].	15
Figura 3.10	Objeto de flujo de anotación[19]	15
Figura 3.11	Objeto de flujo de pool[19].	15
Figura 3.12	Objeto de flujo de lane[19]	16
Figura 3.13	Objeto de flujo de fase[19].	16
Figura 3.14	Objeto de flujo de secuencia[19].	16
Figura 3.15	Objeto de flujo de asociación[19]	17
Figura 3.16	Objeto de flujo de mensaje[19].	17
Figura 5.1	Mapa de procesos de la Universidad Técnica de Cotopaxi[20].	21
Figura 5.2	Nueva estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi[20].	22
Figura 5.3	Subsistemas de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	23
Figura 5.4	Levantamiento de indicadores para la Evaluación del Desempeño[22]	42
Figura 5.5	Propuesta del flujograma de levantamiento de indicadores para la evaluación de desempeño	43
Figura 5.6	Preparación y ejecución de Evaluación[22].	44
Figura 5.7	Propuesta del flujograma de Ejecución de Evaluación	45
Figura 5.8	Ejecución de resultados y retroalimentación[22].	46
Figura 5.9	Propuesta del flujograma Tribunal de Reconsideración y/o Recalificación	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Beneficiarios directos	4
Tabla 2.2 Actividades y tareas relacionadas a los objetivos planteados	6
Tabla 3.1 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo[4]	7
Tabla 5.1 Resumen de procedimientos documentados.....	26
Tabla 5.2 Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano de la UTC	26
Tabla 5.3 Cronograma de actividades para el levantamiento de información.....	29
Tabla 5.4 Ficha para el levantamiento de procedimientos	31
Tabla 5.5 Ficha de Planificación del Talento Humano	32
Tabla 5.6 Ficha de Reclutamiento y Selección del Personal.....	33
Tabla 5.7 Ficha de Contratación del Personal	35
Tabla 5.8 Ficha de Formación y Capacitación	37
Tabla 5.9 Ficha de Evaluación del Desempeño.....	38
Tabla 5.10 Ficha de Apelación de la Evaluación del Desempeño.....	40

1 INFORMACIÓN GENERAL

Título: Levantamiento de procedimientos en la Dirección de Talento Humano del vicerrectorado administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Fecha de inicio: marzo del 2024

Fecha de finalización: agosto del 2024

Lugar de ejecución: Universidad Técnica de Cotopaxi

Facultad que auspicia: Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas

Carrera que auspicia: Ingeniería Industrial

Equipo de trabajo:

Nombre: Bryan Fernando Anguisaca Sillo

C.I: 0503180937

Correo electrónico: bryan.anguisaca0937@utc.edu.ec

Nombre: Brayán Israel Cunalata Laica

C.I: 0504432139

Correo electrónico: brayan.cunalata2139@utc.edu.ec

Docente tutora: Ing. Diana Del Carmen Marín Vélez

CI: 1204144503

Correo electrónico: diana.marin@utc.edu.ec

Área de conocimiento:

Ingeniería Industrial y construcción

Línea de investigación:

Tecnología industrial, gestión de la producción, riesgos y seguridad laboral.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Sistemas integrados, de producción y operación para el desarrollo sostenible.

Calidad, diseño de procesos productivos e ingeniería de métodos.

2 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos, producto de las nuevas tecnologías y los cambios constantes que se generan en el entorno global. A medida que muchas organizaciones migran a plataformas digitales, es necesario revisar y rediseñar los procedimientos para garantizar que sean compatibles con nuevas herramientas y flujos de trabajo.

Las instituciones universitarias son importantes en la formación de profesionales conjuntamente con la generación de conocimientos, motivo por el cual, son consideradas fundamentales para el desarrollo social y económico, estas instituciones se han visto en la necesidad de adaptarse a un panorama de constante evolución, debiendo implementar mecanismos de mejora que permitan adaptarse a las nuevas metodologías. En este sentido, la comprensión y documentación de procedimientos se vuelve crucial para garantizar una gestión eficiente dentro de la institución.

Las universidades públicas desempeñan un papel muy importante en la formación de profesionales y la generación de nuevos conocimientos. Por ende, la necesidad de mantener una cultura organizacional basada en la mejora continua. No obstante, en la Universidad Técnica de Cotopaxi la Dirección de Talento Humano desarrollan sus actividades con base a la Ley Orgánica de Servicio Público: Planificación del Talento Humano, Clasificación de puestos, Reclutamiento y Selección del personal, Formación y Capacitación, Evaluación del desempeño y Desarrollo profesional, en los cuales; los subsistemas clasificación de puestos y desarrollo profesional no tienen responsables y por ello no se generan actividades a documentar.

Dado este contexto, la herramienta más comúnmente utilizada para abordar estos desafíos es el levantamiento de procedimientos que ayuda a la investigación exhaustiva que facilita la identificación, comprensión y análisis de las actividades que desempeña cada servidor en su respectivo ámbito, asegurando así el cumplimiento procedimiento de sus responsabilidades.

En el proceso de levantamiento de los procedimientos se emplean métodos como encuestas, observación y análisis documental para identificar posibles áreas de mejora y garantizar una gestión eficiente en la Dirección del talento humano. Esto contribuye a la estandarización de procedimientos, la definición de tareas y la eliminación de procesos repetitivos, que potencian el desarrollo integral de la gestión del talento humano, generando un impacto en la calidad educativa, la investigación, la vinculación con la comunidad y la administración Universitaria.

2.1 PROBLEMÁTICA

2.1.1 Situación problemática

La Universidad Técnica de Cotopaxi es una entidad de educación superior con autonomía académica, administrativa, financiera, orgánica y patrimonio independiente, reglamentada por el Consejo de Educación Superior (CES), SENESCYT, CEAACES y demás reglamentos. En dicha organización, específicamente en la Dirección de Talento Humano se han presentado problemas de eficiencia y calidad en los procedimientos operativos debido a la insuficiente documentación de las actividades.

Actualmente se ha identificado la carencia y actualización de la documentación en los procedimientos basados en los subsistemas de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP); Planificación del Talento Humano, Reclutamiento y Selección, Formación y Capacitación y Evaluación del Desempeño, generando de esta manera inconsistencias en cada uno de los procedimientos. La falta de trazabilidad en los procedimientos hace que sea difícil identificar los roles y responsabilidades de los colaboradores involucrados, impidiendo que se asignen de manera adecuada las tareas de elaboración, verificación y aprobación en cada etapa. Además, la carencia de personal suficiente en ciertos subsistemas agrava aún más la situación, limitando la capacidad de la dirección para gestionar sus actividades de manera efectiva.

Por tal motivo la Dirección de Talento Humano se ve en la necesidad de definir procedimientos y actividades en los subsistemas, el levantamiento y la sistematización de procedimientos se presenta como opción para corregir estas deficiencias, permitiendo una gestión más organizada y efectiva que esté alineada con los estándares de calidad que requiere una institución de educación superior comprometida con el desarrollo social y académico.

2.1.2 Formulación del problema

La falta de un manual de procedimientos afecta de manera negativa al mejoramiento continuo en los subsistemas de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

2.2 OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN

2.2.1 Objeto de Investigación:

5308 Economía General

5802 Organización y Planificación de la Educación

2.2.2 Campo de Acción:

5308.07 Administración de Recursos Humanos

Procesos y procedimientos relacionados a la gestión del talento humano, la recolección de datos sobre desempeño, satisfacción y análisis de competencia.

5802.03 Desarrollo de Asignaturas

Con la metodología de recolección y análisis de datos en contextos educativos, que se enfocan en el desarrollo profesional del personal académico y administrativo

2.3 BENEFICIARIOS

2.3.1 Beneficiarios directos

Tabla 2.1 Beneficiarios directos

BENEFICIARIOS		NÚMERO			
		NOMBRAMIENTO	CONTRATO	Cod. TRABAJO	TOTAL
Directos	Servidores y/o trabajadores por código de trabajo			77	77
	Administrativos	121	5		126
	Docentes	183	219		402
			TOTAL		605

2.4 JUSTIFICACIÓN

La Universidad Técnica de Cotopaxi se adapta a la búsqueda de la mejora continua de los subsistemas que conforman la dirección. Bajo este contexto, al ser considerada un proceso habilitante de apoyo juega un papel fundamental para el éxito y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El levantamiento de procedimientos al ser una herramienta de gestión que apoya a las organizaciones en su eficiencia y eficacia de las operaciones al mantener procesos debidamente documentados. Es decir, permite establecer estrategias de mejoramiento continuo al tener una línea base de los procedimientos existentes y la posible optimización de las mismas en los subsistemas de la dirección.

A través de ello se logra realizar un análisis de la situación actual por la que atraviesa la dirección de talento humano, para luego dar paso al estudio de las posibles áreas de mejora entrando en un ciclo constante de avance en cada uno de los subsistemas, disminuyendo así ámbitos negativos que afecten la operatividad de la misma.

Por ende, la necesidad de la propuesta de desarrollar un manual que permita la fluidez de la operatividad de los colaboradores: Por medio de estos manuales se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 General

- Desarrollar el levantamiento de los procedimientos en la Dirección de Talento Humano de la UTC para la mejora continua de sus subsistemas.

2.5.2 Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual en la Dirección de Talento Humano, para la identificación de posibles mejoras.
- Seleccionar la metodología que aporte al levantamiento de los procedimientos y mejora continua en el área de estudio.
- Proponer un manual de procedimientos para la Dirección de Talento Humano que sirva como una guía detallada sobre la ejecución de sus actividades.

2.6 HIPÓTESIS

El presente trabajo no presenta hipótesis ya que la investigación, se enfoca a los aspectos cualitativos de la intervención, como la percepción y experiencias del personal involucrado.

2.7 ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 2.2 Actividades y tareas relacionadas a los objetivos planteados

Realizar un análisis de la situación actual en el área de talento humano, para la identificación de posibles mejoras.	Recolectar datos sobre los procedimientos actuales en el área de talento humano.	Un informe detallado sobre el estado actual de los procesos de talento humano.	Entrevistas con el personal de talento humano. Datos recolectados.
	Entrevistas no estructuradas a servidores y responsables para obtener perspectivas sobre las áreas de mejora.	Identificación de áreas problemáticas y oportunidades de mejora.	Registros de entrevistas (Grabaciones). Notas y transcripciones de entrevistas (fichas de levantamiento de información).
	Revisar documentos y procedimientos existentes para evaluar su efectividad.	Evaluación de la forma de manejo de los procedimientos actuales.	Documentos revisados.
Seleccionar la metodología que aporte al levantamiento de los procedimientos y mejora continua en el área de estudio.	Investigar y comparar metodologías de levantamiento de procedimientos.	Selección de la metodología más adecuada para el levantamiento de procedimientos.	- Informe de investigación y comparación de metodologías. - Recomendaciones metodológicas.
	Consultar otros medios que permitan generar recomendaciones adicionales para levantamiento de los procedimientos.	Investigación adicional para la selección de metodologías.	Documentación de las recomendaciones obtenidas.
	Usar la metodología en el levantamiento de procedimientos.	Evaluación de la viabilidad y efectividad de las metodologías seleccionadas.	Realizar evaluación de cambios.
Proponer un manual de procedimientos para la Dirección de Talento Humano con el fin de proponer una guía detallada sobre la ejecución de sus actividades	Desarrollar un borrador del manual basado en el análisis y metodologías seleccionadas.	Borrador del manual de procedimientos.	Borrador del manual.
	Revisar y validar el borrador con el equipo de talento humano.	Manual revisado y validado por los servidores a cargo de cada procedimiento.	Comentarios y aprobaciones de los servidores. Revisión final del manual.
	Entregar el manual de procedimientos al Director de Talento Humano.	Manual distribuido y accesible para todos los miembros del área.	Confirmación de recepción del manual por parte de los miembros.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 MEJORA CONTINUA

El desarrollo de las economías mundiales con el paso del tiempo exige que las empresas se mantengan en constante innovación y actualización en cuanto a las herramientas y metodologías utilizadas para el control de sus operaciones cotidianas[1].

La mejora continua no es una mera declaración genérica hueca de contenido, sino que se basa en una actitud de auténtico compromiso con la mejora sin límite entre todas las personas de la organización y se proyecta en un enfoque sistemático de gestión que guía el aprendizaje en las organizaciones[2].

La mejora continua de los procesos es la creación de metodologías (procedimientos, monitoreos, mediciones de desempeño, etc.) que se centren en la exploración continua de los inconvenientes que aparecen en la organización; además, la mejora continua procura optimizar el producto o servicio que provee la organización, de modo que resulte en la satisfacción del cliente[3].

3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Tabla 3.1 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo[4]

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.• Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.• Si existe reducción de productos defectuosos, disminuyen los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.• Se incrementa la productividad y se dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales empresas.• Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.• Permite eliminar procesos repetitivos.	<ul style="list-style-type: none">• Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.• Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.• El enfoque de las autoridades se mantiene muy conservador, es por ello que el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.• Hay que hacer inversiones importantes.

3.3 FODA

El análisis FODA (también conocido como SWOT en inglés) es una herramienta estratégica que ayuda a identificar y evaluar factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de una organización o proyecto[5]. Para realizar este análisis FODA es importante tener en cuenta los siguientes términos:

Fortalezas (F): Son características internas y positivas que proporcionan una ventaja competitiva. Por ejemplo, una reputación de marca sólida, recursos financieros sólidos o un equipo bien capacitado.

Oportunidades (O): Son factores externos que una organización puede utilizar para alcanzar sus objetivos. Estas oportunidades a menudo surgen del entorno y pueden incluir tendencias del mercado, cambios tecnológicos o acceso a nuevos mercados.

Debilidades (D): Son características internas que suponen desventajas frente a los competidores. Ejemplos de debilidades incluyen la falta de recursos clave, procesos ineficientes o baja visibilidad del mercado.

Amenazas (A): Son factores externos que pueden crear problemas o desafíos para la organización. Estas amenazas pueden incluir una mayor competencia, cambios regulatorios o condiciones económicas cambiantes.

Cabe recalcar que mediante el análisis FODA, la organización formula sus estrategias basándose en una comprensión clara de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Además, le ayuda a tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades y minimicen las debilidades y amenazas. Proporciona una visión general de la situación actual de la organización y ayuda en la planificación a corto, medio y largo plazo[6].

Al evaluar continuamente la posición de su organización en el mercado, podrá responder mejor a los obstáculos potenciales y aumentar su capacidad para aprovechar nuevas oportunidades. A medida que cambian las condiciones externas e internas, el análisis FODA se puede realizar periódicamente para ajustar las estrategias y mantener la ventaja competitiva al garantizar una estructura de comunicación clara dentro de la organización y acordar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de todos los miembros del equipo[7].

3.4 CICLO PHVA

El ciclo PHVA deriva de las siglas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Se debe aplicar en toda la empresa comenzando por el área y/o proceso más significativo y extendiéndose hacia los demás. Su aplicación es de forma horizontal a toda la organización en sus tres niveles. Sin bien es cierto los cuatro pilares del ciclo son de relevancia por igual, se inicia con una correcta planificación lo cual permitirá poner en marcha todo el ciclo[8].

3.5 FASES DEL CICLO PHVA

Planear: Fase preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información lo más completa posible. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundamentada[9].

Hacer: Ejecución de lo planificado. Hay que poner en marcha acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias[9].

Verificar: Etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos- para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución[9].

Actuar: El equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso[9].

3.6 BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PHVA

Favorece y asegura la calidad de los procesos en el desarrollo de los proyectos, y al tratarse de un ciclo que contiene varias etapas, puesto que estos se van cada vez repitiendo en función a las mejoras y medidas correctivas que se vayan dando y que evidencien el cumplimiento del objetivo trazado, buscando la optimización ya sea de los procesos de los servicios o en el área en el cual se haya encaminado su aplicación[10].

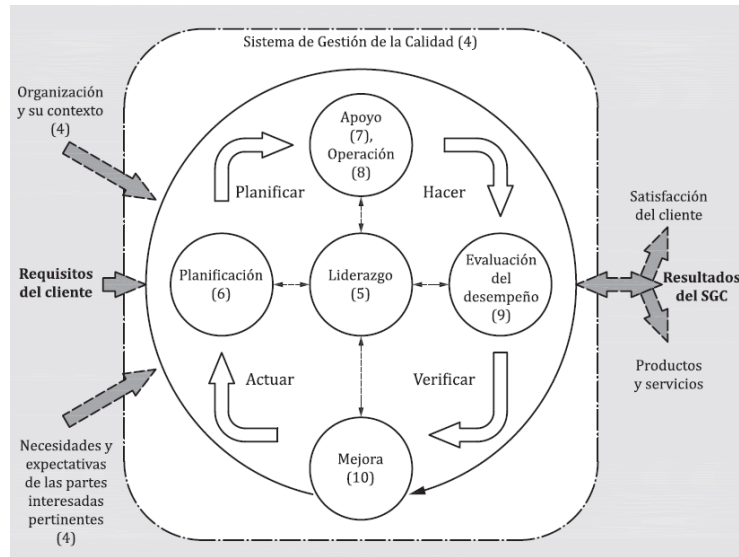


Figura 3.1 Sistema de gestión de la calidad[11].

3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimiento como herramienta de fortalecimiento del sistema de control interno deberían estar diseñados para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos, permitiendo un equilibrio entre los objetivos de gestión y los mecanismos de control[12].

Un manual de procedimientos orienta a los miembros de la organización a tener definidas las actividades de un proceso, a la vez, garantiza la calidad de este, de igual manera, se sistematizan las principales actividades que se realizan en las unidades administrativas, siendo una herramienta efectiva para el control interno, de esta manera se lograra minimizar errores y contribuir al objetivo de la institución[13].

Para resumir el manual contiene la una descripción detallada de las actividades que deberán seguirse de cada una de las funciones, detallando además los puestos de servicio precisando las actividades y responsabilidades constituyen una guía de como pensar y decidir, el procedimiento es una guía que nos indica cómo actuar y los pasos que se deberán seguir para cumplir con el objetivo[14].

3.8 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En algunos manuales de procedimientos al final de todo el manual redactan alguna información extra que ayuda la empresa o las descripciones que se realiza en todo el documento[15].

3.8.1 De acuerdo con su ejecución

Los manuales de procedimientos se dirigen a las personas, por lo que estos documentos deben estar diseñados para acompañar a los trabajadores en la ejecución de sus actividades. Sin embargo, muchas de las tareas que se llevan a cabo en una empresa no se realizan de manera individual. Este tipo de manuales requiere un análisis de la operatividad de la empresa y de las capacidades de trabajo de la plantilla[15].

3.8.2 De acuerdo con su área

Otra forma de crear manuales de procedimientos es poniendo atención en el departamento al que se dirige el documento. Cada área tiene conocimientos técnicos específicos, posee habilidades analíticas diferentes y utiliza distintos lenguajes de comunicación. Por ello, los manuales pueden optimizarse para ser comprensibles por el público objetivo[15].

3.8.3 De acuerdo con su función

Los manuales de acuerdo con la función que desempeñarán en la logística y operatividad de la empresa[15].

3.9 VENTAJAS DE TENER LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos y procedimientos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo, al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor[16].

3.10 ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Son las entrevistas más flexibles ya que las preguntas son más abiertas. Los entrevistados responden sin estar dirigidos, lo que ayuda a que vayan más allá de las propias preguntas, esto incluye desviarse en las contestaciones, divagar, etc. Es un tipo de entrevista de gran riqueza a nivel interpretativo, sin embargo, en ocasiones parte de las respuestas pueden desvincularse totalmente del objeto de estudio, y por tanto el investigador tiene la misión de eliminar el

contenido de poco o nulo valor y rescatar el que sí lo tiene. Muchas ocasiones esto se puede volver tedioso y/o complicado[17].

3.11 BIZAGI

La herramienta de modelación y documentación de Procesos de Bizagi ofrece la posibilidad de modelar y documentar procesos , procedimientos de negocio de acuerdo con el estándar de aceptación mundial conocido como Business Process Model and Notación (BPMN)[18].

Un diagrama de flujo tiene tres elementos básicos, que son los objetos de flujo y se componen por: actividades, eventos, compuertas, datos, artefactos, carriles y conectores[18].

3.11.1 Actividades

Las actividades representan actividades o tareas llevadas a cabo por los integrantes de la organización las cuales, son ejecutadas de forma manual o automática[19].

3.11.1.1 Objeto de flujo de tarea

Se presenta en Figura 3.2 Objeto de flujo de tarea[19], la cual trata de una actividad fundamental que se produce dentro de un flujo de proceso. Se emplea en el caso de que el trabajo en proceso no pueda ser detallado con mayor precisión.

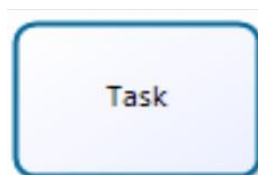


Figura 3.2 Objeto de flujo de tarea[19]

3.11.1.2 Objeto de flujo de subprocesso

En la Figura 3.3 Objeto de flujo de subprocesso[19], tiene como objetivo modelar los detalles internos de las actividades, las compuertas, los eventos y los flujos de secuencia.



Figura 3.3 Objeto de flujo de subprocesso[19]

3.11.2 Eventos

Un evento en un proceso es una situación que afecta a las actividades y da lugar a un resultado específico. Estos eventos pueden tener un origen causal o causar un efecto se clasifican en tres categorías: inicio, intermedio y fin.

3.11.2.1 Objeto de flujo de evento de inicio

La Figura 3.4 Objeto de flujo de evento de inicio[19], Indica el inicio de las actividades de un proceso.



Figura 3.4 Objeto de flujo de evento de inicio[19]

3.11.2.2 Objeto de flujo de evento intermedio

La Figura 3.5 Objeto de flujo de evento intermedio[19], Indica que algo sucede en algún momento entre el inicio y el final de un proceso. Este tendrá un impacto en el ritmo del proceso, pero no iniciará o finalizará el mismo.



Figura 3.5 Objeto de flujo de evento intermedio[19]

3.11.2.3 Objeto de flujo de evento de finalización simple

La Figura 3.6 Objeto de flujo de evento de finalización[19], indica la finalización del flujo.



Figura 3.6 Objeto de flujo de evento de finalización[19]

3.11.3 Datos

Proporciona información sobre cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.

3.11.3.1 Objeto de flujo de datos

En la Figura 3.7 Objeto de flujo de datos[19], la cual proporciona información acerca de la aplicación y actualización de los documentos, datos y otros objetos durante el proceso.



Figura 3.7 Objeto de flujo de datos[19]

3.11.3.2 Objeto de flujo de depósito de datos

En la Figura 3.8 Objeto de flujo de depósito de datos[19], la cual proporciona un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen la información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.



Figura 3.8 Objeto de flujo de depósito de datos[19]

3.11.4 Artefactos

Son objetos gráficos que proveen información adicional de los elementos dentro de un proceso o procedimiento, sin afectar el flujo de las actividades.

3.11.4.1 Objeto de flujo de grupo

Se presenta en la Figura 3.9 Objeto de flujo de grupo[19], la cual es un elemento que brinda un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama de forma informal.



Figura 3.9 Objeto de flujo de grupo[19]

3.11.4.2 Objeto de flujo de anotación

Se presenta en la Figura 3.10 Objeto de flujo de anotación[19], la cual permiten al modelador proveer información adicional, al lector de un diagrama BPM.



Figura 3.10 Objeto de flujo de anotación[19]

3.11.5 Swimlanes

Suelen adoptar la forma de diagramas de flujo, lo que facilita a todos los interesados la visualización de cada una de las funciones que intervienen en la realización de un proceso/procedimiento. Se suelen usar para delegar la responsabilidad de un conjunto específico de tareas.

3.11.5.1 Objeto de flujo de pool

Se presenta en Figura 3.11 Objeto de flujo de pool[19], la cual es un depósito de procesos sencillos (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades).



Figura 3.11 Objeto de flujo de pool[19]

3.11.5.2 Objeto de flujo de lane

Se presenta en la Figura 3.12 Objeto de flujo de lane[19], la cual se trata de una división del proceso. Se emplean para distinguir los roles internos, las posiciones, los departamentos, etc.



Figura 3.12 Objeto de flujo de lane[19]

3.11.5.3 Objeto de flujo de fase

Se presenta en la Figura 3.13 Objeto de flujo de fase[19], la cual es una división dentro del proceso. Permiten mostrar diversas etapas durante el mismo.



Figura 3.13 Objeto de flujo de fase[19]

3.11.6 Conectores

Los conectores son representados con flechas y líneas, sirven para conectar objetos de flujo (eventos, tareas y compuertas) y definen el orden de ejecución de las actividades.

3.11.6.1 Objeto de flujo de secuencia

Se presenta en la Figura 3.14 Objeto de flujo de secuencia[19], se utiliza para mostrar la estructura en la que las tareas se llevarán a cabo dentro del proceso.

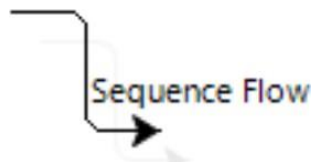


Figura 3.14 Objeto de flujo de secuencia[19]

3.11.6.2 Objeto de flujo de asociación

Se presenta en la Figura 3.14 Objeto de flujo de secuencia[19], Se emplea para asociar información y artefactos con objetos de flujo. Asimismo, se emplea para exponer las tareas que compensan una actividad.



Figura 3.15 Objeto de flujo de asociación[19]

3.11.6.3 Objeto de flujo de mensajes

Se presenta en la Figura 3.16 Objeto de flujo de mensaje[19], se utilizan para ilustrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviar y recibir mensajes.



Figura 3.16 Objeto de flujo de mensaje[19]

Se utilizan para ilustrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviar y recibir mensajes.

Estos conceptos ofrecen una estructura completa para abordar desde actividades sencillas hasta capas más detalladas en el modelado de procesos en Bizagi, en conjunto, optimizan la representación gráfica de los procesos, ofreciendo una herramienta efectiva para la comprensión detallada y la colaboración efectiva en la gestión operativa de la empresa.

Esto a la vez ayuda a la implementación de los elementos de Bizagi Modelar en la documentación de procedimientos permitirá, a la presentación clara y estructurada de los procedimientos. Los componentes, eventos de inicio a fin con las respectivas actividades de decisión, responsables y donde interactúa cada uno de los mismos.

Además, el uso de este software facilita la comprensión de las actividades y la búsqueda de la identificación de áreas de mejora para fomentar la mejora continua. De esta manera, los datos

recopilados proporcionan una base para la creación de los flujogramas de los procedimientos a documentar.

4 METODOLOGÍA

4.1 ENFOQUE EN SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se basa en la sub línea de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, optimización de procesos productivos métodos y técnicas de mejoramiento continuo en el sector productivo, por ello la metodología cualitativa se centra en abordar las áreas de problemas identificados.

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 Enfoque de investigación

Para el levantamiento de procedimientos en la Dirección de Talento Humano es necesario la recopilación de información, datos que permitan la comprensión y documentación de las tareas y actividades que realizan cada uno de los servidores que están encargados de los subsistemas de Talento Humano.

4.2.2 Método cualitativo

La investigación tiene un enfoque cualitativo debido a que se aplican métodos de observación, conversación y encuestas semiestructuradas que permiten el levantamiento de información de una forma directa en el sector de estudio, el nivel de información que proporciona es profunda y detallada, también los ajustes pueden ser flexibles al enfoque que se necesite para la recolección de información que se desea obtener.

4.2.3 Nivel de investigación

El nivel descriptivo ayuda a la comprensión de las actividades o fenómenos que se presenta de forma natural, se centra en la descripción de las actividades, eventos o circunstancias de una actividad. En este caso la descripción detallada de los pasos que realiza cada servidor para realizar una actividad determinada en su labor diaria.

El nivel explicativo se enfoca en la búsqueda de respuestas de las causas y efectos entre variables de relación, su objetivo es explicar el porqué de alguna actividad, evento o circunstancia se esta manera, su utilidad radica en probar teorías que ayuden a la comprensión y solución de un posible problema. Esto ayuda a la búsqueda del por qué la generación de documentos, responsables y servidores que permiten el paso a la siguiente fase en caso de ser necesario en la ejecución de una actividad.

4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas para el desarrollo de la presente investigación, se basan en la recopilación de información para lo cual se usaron formatos y programas informáticos que ayudan a la visualización de los procedimientos los cuales se detallan a continuación.

4.3.1 Entrevista no estructurada

Se realizo una entrevista directa en un conversatorio con el servidor responsable de cada uno de los subsistemas que existe en la Dirección de Talento Humano con el fin de obtener información profunda y detallada de cada una de las actividades, con el objetivo de determinar la estructura, responsables y personas que aprueban documentos o procesos que se generen.

4.4 PROGRAMAS INFORMÁTICOS

A continuación, se describe los programas informáticos que ayudan a sintetizar la información recolectada con los servidores de cada proceso.

Microsoft Excel: Es una herramienta que permite organizar, analizar y visualizar datos de manera eficiente. Este programa se utilizó para la creación de la ficha técnica del levantamiento de información.

Bizagi Modelar: es una herramienta de mapeo y modelado de procesos secuenciales, esto permite a las organizaciones la creación, documentación y optimización de los diferentes procesos. Este software permite la creación de diagramas de flujo con la información

recolectada en fichas técnicas, esto ayuda a la identificación de los involucrados en los diferentes procedimientos que ejecutan en la Dirección de Talento Humano.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS DEL PRIMER OBJETIVO

Realizar un análisis de la situación actual en la Dirección de Talento Humano, para la identificación de posibles mejoras.

5.1.1 Revisión del “Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Cotopaxi”

Para llevar a cabo las actividades del primer objetivo planteado se realiza un análisis detallado de los procesos, subprocesos y estructura organizacional de la institución las cuales están descritas dentro del **“REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**.

Se llevo a cabo la revisión del mapa de procesos donde se encuentra detallado los distintos procesos que maneja la Universidad entre los que se encuentran: procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y los procesos habilitantes, basados en el artículo 10 podemos conocer la descripción de cada proceso.

Artículo 10.- Procesos de la Universidad Técnica De Cotopaxi. - Los procesos que desarrolla la Universidad Técnica de Cotopaxi para la generación y prestación de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución o valor agregado para el cumplimiento de la misión institucional, estos son[20]:

Procesos Gobernantes. - Estos procesos son los responsables de establecer la legislación, el direccionamiento estratégico y la gestión institucional, a través de la formulación de políticas, normas, planes, programas y proyectos que garanticen el logro de la misión y visión institucional y la eficiente toma de decisiones[20].

Procesos Agregadores de Valor. - Son concomitantes con las funciones sustantivas de la universidad: académico, investigación y vinculación con la sociedad. Responsables de generar con calidad y calidez el portafolio de productos y servicios primarios de educación, investigación, transferencia tecnológica y prestaciones sociales, que respondan a la misión y objetivos estratégicos. Denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la universidad; estos pueden ser procesos sustantivos y procesos articuladores de las funciones sustantivas[20].

Procesos Habilitantes. - Son responsables de brindar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos secundarios institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos; estos pueden ser procesos de asesoría y procesos de apoyo[20].

Conociendo el concepto de cada proceso procedemos a la revisión tanto del mapa de procesos la estructura organizacional que posee la Universidad Técnica de Cotopaxi para conocer el punto exacto donde vamos a realizar la investigación.

5.1.2 Revisión del mapa de procesos y estructura organizacional

Mapa de Procesos. - Para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, la Universidad Técnica de Cotopaxi, desarrolla su gestión a través de sus procesos internos, representada en el siguiente mapa de procesos[20]:



Figura 5.1 Mapa de procesos de la Universidad Técnica de Cotopaxi[20]

5.1.3 Estructura Organizacional para la gestión de los procesos.

La estructura organizacional para la gestión de los procesos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se encuentra representada en el siguiente organigrama Figura 5.2 Nueva estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

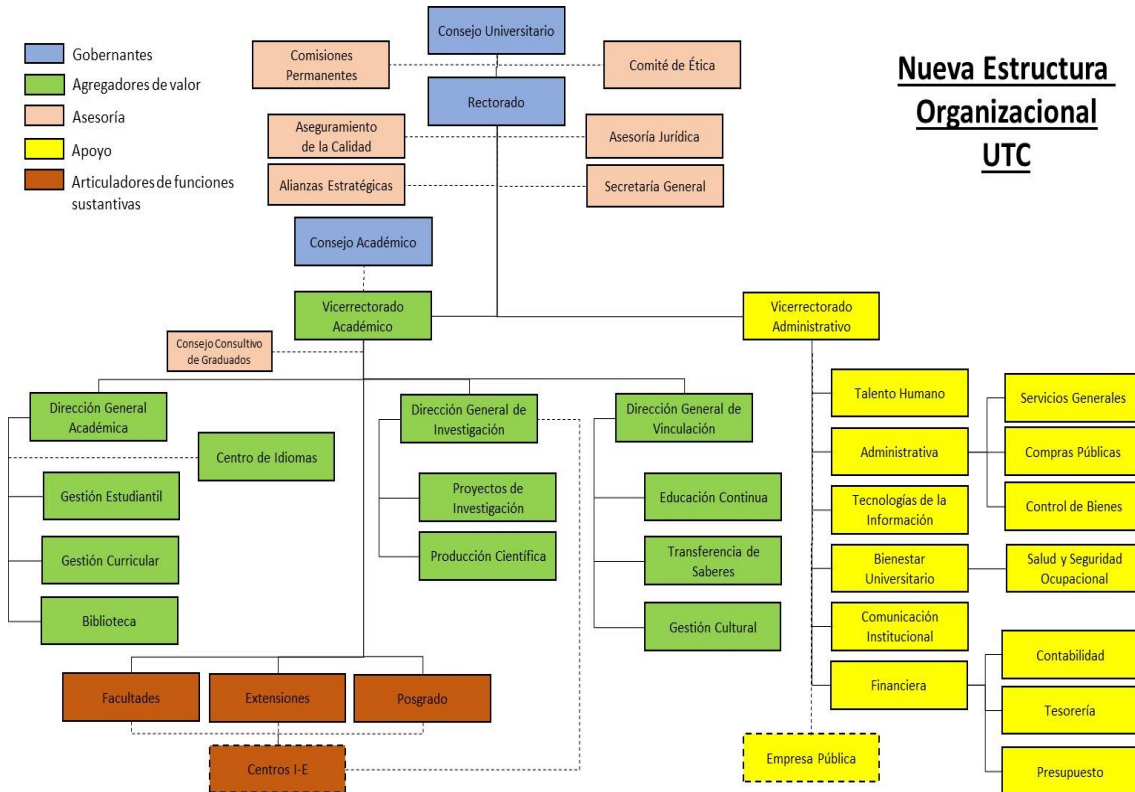


Figura 5.2 Nueva estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi[20]

5.1.4 Gestión de talento humano

De acuerdo al “REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI” y basados en el artículo 11 “Estructura básica alineada a la misión” podemos observar que la Dirección de Talento Humano es un proceso habilitante de apoyo, estos antecedentes son la base para empezar con la investigación.

5.1.5 Subsistemas de la Dirección de Talento Humano

Misión. - Gestionar los subsistemas de talento humano, aplicando Leyes, reglamentos, normas técnicas, políticas y procedimientos que mejoren la gestión organizacional de manera que se consoliden altos niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia[20].

La misión nos indica en que se trabaja, bajo distintos reglamentos de los cuales la investigación tiene como base la “LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO” (LOSEP), en los cuales se detallan los subsistemas que manejan en la Dirección de Talento Humano que se ven en la Figura 5.3 Subsistemas de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi



Figura 5.3 Subsistemas de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi

5.1.5.1 Del subsistema de Planificación del Talento Humano

Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano. - Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente[21].

Art. 56.- “De la planificación institucional del talento humano. - (Reformado por el Art. 13 de la Ley s/n, R.O. 1008-S, 19-V-2017). - Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados...”[21].

5.1.5.2 Del subsistema de Clasificación de puestos del servicio público

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos. - (Sustituido por la Disposición Reformatoria Primera Lit. de la Ley s/n R.O. 297-S, 2-VIII-2018) El subsistema de clasificación

de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de la LOSEP[21].

5.1.5.3 Del subsistema de Reclutamiento y selección del personal

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria[21].

5.1.5.4 Del subsistema de Formación y Capacitación

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo[21].

Art. 70.- Del subsistema de Capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir[21].

5.1.5.5 Del subsistema de Evaluación del desempeño

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto[21].

Durante el proceso de investigación se afirma que la Dirección de Talento Humano solo trabaja con los subsistemas de: Planificación del Talento Humano, Reclutamiento y Selección, Formación y Capacitación y Evaluación del desempeño.

A medida que se desarrolló el proceso de levantamiento de información se idéntica otras actividades enlazadas a los principales subsistemas los cuales son: Nomina, Entrada y salida del personal del sistema interno de Talento Humano y Vacaciones. Los cuales también se ven evidenciados en el producto final de la investigación.

5.1.6 Descripción de los procedimientos

A continuación, se describen los ocho procedimientos documentados.

Planificación del Talento humano, en esta se busca la evaluación de la cantidad de personal existente y el diagnóstico de necesidades de requerimientos que puedan existir durante el periodo.

Nómina, para este procedimiento se realizan varias actividades que permiten el pago de los salarios y beneficios correspondientes a los servidores y/o trabajadores que mantiene la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Reclutamiento y selección de personal, abarca desde la publicación de ofertas de empleo, la contratación de nuevos elementos a la institución para cubrir necesidades tanto académicas como administrativas.

Contratación, se detallan las actividades necesarias para formalizar la integración de un nuevo elemento a la institución.

Formación y capacitación, se describen las actividades a realizar en caso de existir necesidades departamentales, logrando con esto mejoras en las habilidades, conocimientos y competencias de los servidores y/o trabajadores.

Evaluación del desempeño, se describen las actividades necesarias que permitan medir el rendimiento de los servidores y/o trabajadores, con ello lograr identificar fortalezas, posibles áreas de mejora y alinear el desempeño individual con los objetivos institucionales.

Vacaciones, se describen actividades a seguir para el cumplimiento de este procedimiento.

Ingreso y salida del personal al sistema interno, se detallan las actividades a realizar para garantizar el acceso de los servidores y/o trabajadores a los sistemas y recursos tecnológicos de la institución.

A continuación, se presenta en la Tabla 5.1 el resumen de las actividades y los responsables sin la aplicación de la metodología del ciclo PHVA.

Tabla 5.1 Resumen de procedimientos documentados

Procedimientos	N° Actividades	Responsables	
		Internos	Externos
Planificación del Talento humano	8	2	1
Nómina	13	1	1
Reclutamiento y selección de personal	12	2	5
Contratación	11	2	5
Formación y capacitación	23	2	6
Evaluación del desempeño	42	2	5
Vacaciones	17	2	2
Ingreso y salida del personal al sistema interno	9	1	1
Total	135	14	26

5.1.7 Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano

Se presenta en la siguiente Tabla 5.2 Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano de la UTC.

Tabla 5.2 Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano de la UTC

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un equipo de personal bien capacitado y con amplia experiencia en el campo. • Utiliza sistemas avanzados de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia. • Proporciona desarrollo profesional estable y programas de educación continua para los empleados. • Tiene un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo que promueva la retención de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de nuevas tecnologías y herramientas digitales para mejorar la eficiencia en la Dirección de Talento Humano. • Programas externos de bienestar que aumenten la satisfacción y productividad de los empleados. • Establecer alianzas con otras instituciones y organizaciones educativas para desarrollar programas de intercambio y desarrollo profesional. • Políticas gubernamentales que promuevan la diversidad y la inclusión

para la mejora de la cultura organizacional.

Debilidades

- Presencia de procesos de gestión largos y complejos pueden retrasar decisiones importantes.
- Resistencia al cambio e incapacidad para adoptar nuevas prácticas y tecnologías.
- Problemas de equidad interna en las estructuras salariales que pueda generar desmotivación
- Altos problemas de comunicación interna que pueden provocar malentendidos y desmotivación de los empleados.
- Posibles conflictos con los sindicatos pueden afectar la estabilidad laboral y la moral de los empleados

Amenazas

- Competencia intensa con otras universidades para atraer y retener a los mejores talentos.
 - Actualización de nuevas leyes y regulaciones laborales pueden aumentar los costos operativos y las cargas administrativas.
 - Cambios en las condiciones económicas del país adversas que pueden provocar recortes presupuestarios.
 - Disminución de la matrícula estudiantil para los próximos periodos.
-

Por medio del análisis FODA se identifica que la Dirección de Talento Humano presenta áreas clave en las que deben centrarse para mejorar sus funciones y aprovechar las oportunidades mientras se mitiga las amenazas. Con una comprensión clara de sus fortalezas y debilidades, la dirección puede desarrollar estrategias efectivas que apoyen de mejor manera a la Universidad y sus objetivos estratégicos.

5.2 ANÁLISIS DEL SEGUNDO OBJETIVO

Seleccionar la metodología que aporte al levantamiento de los procedimientos y mejora continua en el área de estudio.

5.2.1 Primera actividad. – Selección de la metodología

Para el levantamiento de los procedimientos en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi se selecciona la metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual proporciona una estructura clara y ordenada para abordar cada etapa del proyecto lo que facilita la organización y ejecución del levantamiento de procedimientos. Además, su flexibilidad permite adaptarse a las diferentes áreas de estudio, involucrando activamente a los participantes en cada etapa del proceso.

5.2.2 Etapas para ejecución del Ciclo PHVA

Planificar: En esta etapa, se genera un cronograma de trabajo que detalla las actividades necesarias para el desarrollo del levantamiento de procedimientos en los subsistemas de la Dirección de Talento Humano.

Hacer: Durante esta fase, se realizaron encuestas no estructuradas y entrevistas personales con los servidores para elaborar borradores de la descripción de actividades. Estas descripciones se basaron en los datos de la ficha de levantamiento de procedimientos, que se muestra en la Tabla 5.4. Posteriormente, se utilizaron los modelos de flujo Bizagi Modeler.

También durante la investigación se evidencia el uso del ciclo PHVA en los procedimientos levantados para la comprensión y la identificación de cada fase, lo que facilita la elaboración de flujogramas adecuados con las actividades correspondientes a las fases de planificación, verificación o ejecución.

Verificar: En esta fase, se llevó a cabo la validación de las actividades, flujogramas y documentos creados durante el proceso de documentación con los servidores involucrados. Esto garantizó una comprensión más precisa del procedimiento y la definición adecuada de la intervención requerida en cada fase del mismo.

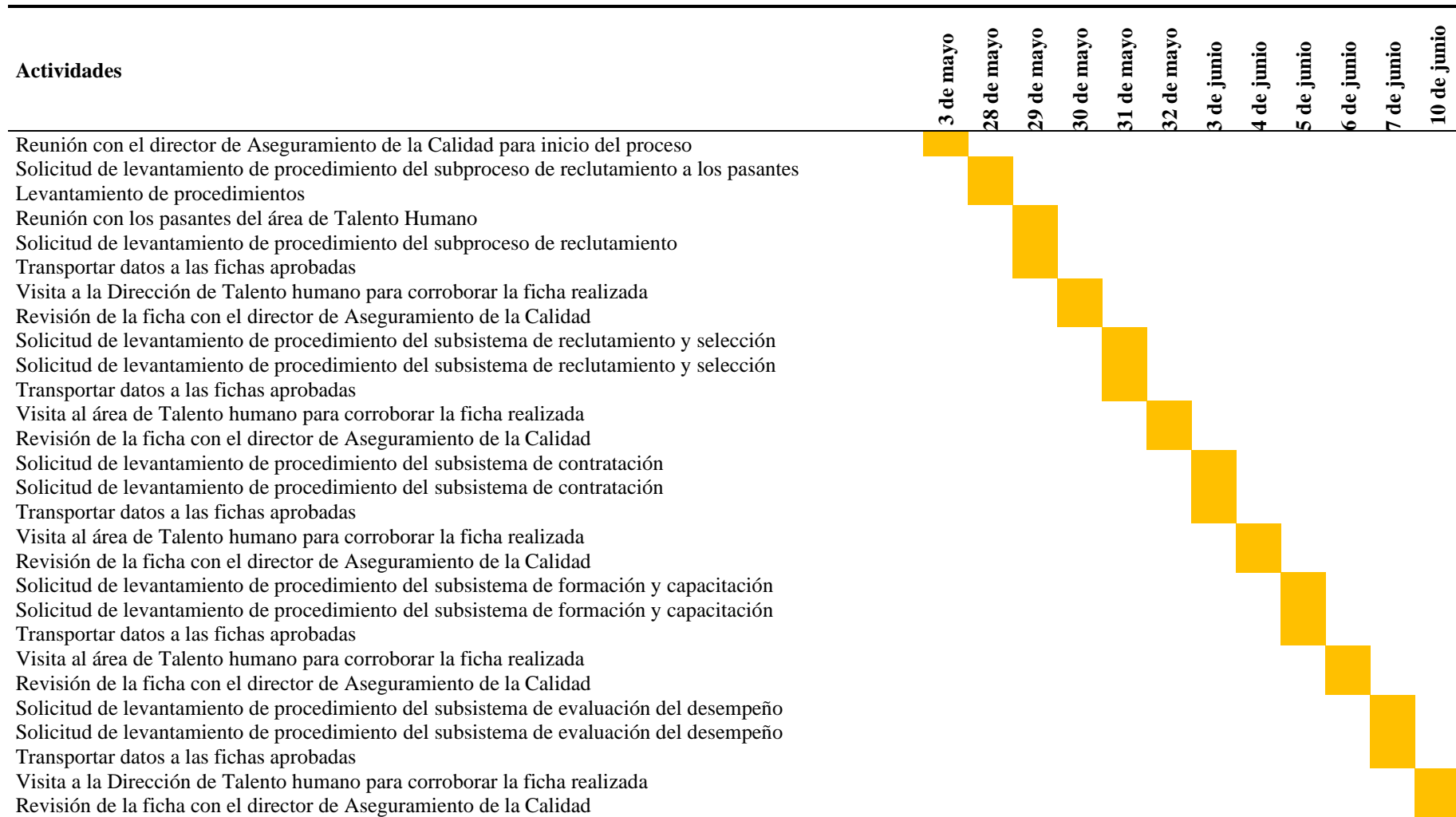
Actuar: En esta etapa, se realizaron los ajustes necesarios basados en los comentarios y sugerencias recopilados durante los encuentros con los servidores y el jefe inmediato. Se propusieron modificaciones, ya sea agregando o eliminando actividades, decisiones o responsabilidades que no aportan valor a los procedimientos de los subsistemas objeto de estudio.

5.2.3 Segunda actividad. – Generar un cronograma de trabajo

Al generar un cronograma de trabajo este aporta de forma muy práctica y útil de realizar las actividades planificadas. Ya que, permite organizar las distintas tareas a realizar en el proceso de recolección de datos.

Además, ayuda a gestionar el tiempo evitando así retrasos y posibles cuellos de botella tomando medidas correctivas ante estos posibles eventos. Además de realizar seguimiento a los progresos de cada tarea planificada a continuación, en la Tabla 5.3 Cronograma de actividades para el levantamiento de información, aportando significativamente al cumplimiento de esta investigación.

Tabla 5.3 Cronograma de actividades para el levantamiento de información



5.2.4 Tercera Actividad. -Utilización de la metodología para la recolección de datos.

Para llevar a cabo el análisis de la mejora continua, se realiza el levantamiento de información de cada uno de los subsistemas que maneja la Dirección de Talento Humano basados en la metodología de entrevistas no estructuradas.

Las fichas de levantamiento de información resultan ser una herramienta esencial para recolectar los procedimientos y analizar de mejor manera cada uno de los mismos, lo cual permite identificar los posibles fallos que se presentan y las posibles oportunidades de mejora.

La Tabla 5.4 Ficha para el levantamiento de procedimientos se muestra la ficha utilizada durante todo el proceso de levantamiento de información la cual ayuda a generar una secuencia lógica de los procedimientos de cada subsistema, con la información que se obtiene mediante las entrevistas no estructuradas a cada miembro del departamento. Por ende, la utilización de esta metodología contribuye a reconocer de manera específica los procedimientos realizados, facilitando el reconocimiento del ciclo PHVA en cada una de las actividades realizadas y con ello la elaboración de los diagramas de flujo.

Las actividades del ciclo PHVA se clasificaron de acuerdo a cada una de sus fases:

P: Planificar

H: Hacer

V: Verificar

A: Actuar

En la fase de Planificar, se identifican los procedimientos alineados a las necesidades de la organización, durante la fase Hacer se identifican los procedimientos y las actividades necesarias para el desarrollo y cumplimiento de los mismos por cada servidor responsable, en la fase de Verificación se encuentran los procedimientos de la toma de decisión para la aprobación de las actividades o documentos generados durante la ejecución de los mismos.

Tabla 5.4 Ficha para el levantamiento de procedimientos



Ficha de levantamiento de procedimientos

Unidad:								
Tipo de Proceso:							N° de ficha:	
Proceso:							Código:	
Responsable del proceso:							Fecha:	
Gestión interna:								
Procedimiento:		Movimientos de personal						
Objetivo:								
Informante:								
No.	Actividades	Descripción	Elabora	Revisa	Aprueba	Plazo (días)	Documento	Observación
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

5.2.4.1 Planificación del talento humano

Durante la recolección de información se observa que la persona responsable del subsistema es el Analista de talento humano, además de que se encarga de otras actividades lo que genera una carga de trabajo excesivo, lo que podría entrar en consideración, es realizar una mejor distribución de responsabilidades para obtener una mejora en la eficiencia.

La importancia del levantamiento de procedimientos es contar con una metodología clara, además de mecanismos de comunicación más efectivos entre los distintos departamentos administrativos. Al contar con la documentación adecuada y precisa de cada etapa ayuda en la transparencia para futuras referencias.

El éxito de la planificación del talento humano depende de la evaluación precisa de la situación actual, una proyección correcta de las necesidades, una planificación bien definida y un seguimiento constante para la aplicación de la mejora continua.

Tabla 5.5 Ficha de Planificación del Talento Humano

		Procesos habilitantes de apoyo				Código: Página 1
		FICHA DE CARACTERIZACION				
DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Planificación del talento humano				
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de la institución				
RESPONSABLE		Analista de talento humano 2				
PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES	
Vicerrectorado académico	Análisis de la situación actual	P	Evaluar el estado actual de la institución, para determinar el número de personal que se requiere para contratación o nombramiento.	Criterios de situación actual	Analista de talento humano 2	
Analista de talento humano	Análisis de las necesidades propuesta	P	Proyectar las necesidades en función a los requerimientos de las distintas direcciones	Método de análisis de las necesidades	Analista de talento humano	
Analista de talento humano	Definición del objetivo de la planificación	P	Elaborar la planificación basado en las necesidades y requerimientos para los distintos procesos	Planificación	Analista de talento humano	

PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Dirección financiera	Implementación	H	Verificación y asignación de los recursos financieros para poder ejecutar el plan	Evaluación de desempeño	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Comunicación	V	Comunicación y aprobación del plan por parte del vicerrectorado administrativo	Resultados de la evaluación	Director de talento humano
Analista de talento humano 2	Seguimiento	V	Seguimiento durante la ejecución del plan y realizar ajustes si es necesario	Informe de resultados	Rector/a

5.2.4.2 Reclutamiento y selección del personal

La recolección de los procedimientos nos indica que el subsistema es bastante amplio y cuenta con una estructura bien definida, con claras fortalezas en la evaluación y selección del personal ya que atraviesa por varias etapas de revisión y selección lo que garantiza que los candidatos seleccionados cumplan con los criterios asegurando un estándar de calidad para la universidad. Sin embargo, existen oportunidades para mejorar la eficiencia ya que al no tener tiempos establecidos puede generar retrasos y la falta de coordinación con los demás departamentos pueden generar cuellos de botellas durante el proceso.

Tabla 5.6 Ficha de Reclutamiento y Selección del Personal

		Procesos habilitantes de apoyo			Código:
					Página 1
		FICHA DE CARACTERIZACION			
DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Reclutamiento y selección del personal			
OBJETIVO DEL PROCESO		Seleccionar al candidato más apto y adecuado a las necesidades de la unidad requirente.			
RESPONSABLE		Analista de talento humano			
PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES

PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Unidad requirente	Recepción de necesidades	P	Revisión de necesidades que requiere la vacante de las unidades administrativas o académicas	Criterios de situación	Analista de talento humano
Analista de Talento Humano	Canales de difusión	P	Plataforma donde se guardan los datos de perfiles aptos para el puesto vacante	Información de necesidad	Dirección de talento humano
Analista de Talento Humano	Búsqueda de perfiles	H	Búsqueda de solicitantes basados en las necesidades de la unidad requirente	Lista de posibles candidatos	Analista de talento humano
Analista de Talento Humano	Descargar perfiles aptos	H	Descargar los archivos que cumplen con las necesidades del puesto vacante	CVs de posibles candidatos	Analista de talento humano
Departamento medico	Medicina y seguridad	H	Asegurando que no presenten condiciones físicas y/o médicas que puedan afectar o representar un riesgo para la ejecución de sus actividades cotidianas.	Informe medico	Director de talento humano
Analista de Talento Humano	Validar perfiles	V	Revisión de las carpetas y verificación del cumplimiento de los requisitos (formación académica, experiencia, capacitación)	Informe de posibles candidatos	Analista de talento humano
Analista de Talento Humano	Selección	V	Selección de 3 carpetas basado en el cumplimiento de los requisitos.	CVs de posibles candidatos	Analista de talento humano
Analista de Talento Humano	Selección de candidato idóneo	A	Elección de un perfil para ocupar el puesto vacante basado en su cumplimiento con los requisitos	Perfil idóneo	Analista de talento humano

5.2.4.3 Contratación del personal

Durante el proceso de contratación se pudo observar que cuenta con una estructura detallada, varias fortalezas como la generación de documentos que facilita la transparencia del proceso y la evaluación integral del candidato con las revisiones técnicas necesarias. Sin embargo, existen oportunidades de mejora que ayuden a mejorar la eficiencia, como establecer indicadores de desempeño que podría ayudar a la mejora continua.

Tabla 5.7 Ficha de Contratación del Personal

Procesos habilitantes de apoyo					Código:
					Página 1
FICHA DE CARACTERIZACION					
DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Reclutamiento y selección del personal			
OBJETIVO DEL PROCESO		Seleccionar al candidato más apto y adecuado a las necesidades de la unidad requirente.			
RESPONSABLE		Analista de talento humano			
PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Unidad requirente	Requerimiento de necesidades	P	Documento donde se dé constancia de la necesidad de una contratación	Criterios de situación	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Términos de contrato	P	Incluyen las justificaciones de la contratación, así como las especificaciones del perfil a contratar.	Especificaciones del contrato	Director de talento humano
Departamento financiero	Certificación presupuestaria	P	Revisión presupuestaria y certificación de recursos disponibles para la contratación	Informe presupuestario	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Informe de contratación	H	Informe de cumplimiento de requisitos normativos técnicos	Informe de contratación	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Aceptación del contrato	H	Cumplimiento de requisitos y entrega de documentación habilitante	Aprobación del contrato	Director de talento humano

PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Analista de talento humano	Revisión del proceso de selección	V	Receptar y revisar la documentación del proceso de selección	Informe técnico	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Documentos del perfil seleccionado	V	Revisión de documentos habilitantes del interesado	Hoja de vida	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Elaboración del contrato	A	Establecer acuerdos para cumplir ciertas condiciones en un tiempo determinado entre las partes interesadas	Contrato	Analista de talento humano
Analista de talento humano	Firma del contrato	A	Revisión del contrato por los involucrados y firma de aceptación	Contrato firmado	Analista de talento humano

5.2.4.4 Formación y capacitación

Se puede observar que el subsistema de formación y capacitación posee fortalezas significativas en términos de estructura, revisión y ejecución de las actividades. Sin embargo, al no tener tiempos definidos, una distribución equitativa de responsabilidades y la implementación de mecanismos de retroalimentación son puntos claves para la mejora continua, que permita asegurar la calidad del procedimiento.

Con ello también, se identifica los responsables que interactúan en cada uno de las actividades documentadas para su posterior elaboración del flujograma con los diferentes aspectos y documentos que se generan en la ejecución del procedimiento de formación y capacitación.

Tabla 5.8 Ficha de Formación y Capacitación

		Procesos habilitantes de apoyo		Código:	
				Página 1	
FICHA DE CARACTERIZACIÓN					
DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Formación y capacitación			
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de la institución			
RESPONSABLE		Analista de talento Humano			
PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Unidad requirente	Necesidad de capacitación	P	Recepción de la solicitud en el vicerrectorado administrativo de la necesidad de capacitación del área requirente.	Criterios de situación actual	Analista de talento humano 2
Analista 2 de talento humano	Elaboración del plan de capacitación	P	Se diseñan los programas y cursos de capacitación, detallando los temas, métodos de enseñanza, duración y recursos	Plan de capacitación	Analista de talento humano 2
Analista 2 de talento humano	Envío para revisión del HCU	H	Envío del plan de capacitación para la revisión y aprobación del mismo	Informe de la planificación	HCU
HCU	resolución de HCU	H	Recepción de la aprobación del plan por parte del HCU de la Universidad	Informe de resolución	Analista de talento humano 2
Analista 2 de talento humano	ejecución de capacitación	H	Se da a conocer el programa de capacitación y se desarrolla según la planificación		Director de talento humano
Analista 2 de talento humano	informe de cumplimiento de capacitación	V	Se genera el informe detallando que la capacitación se desarrolló según la planificación y el listado de personal capacitado	Informe de cumplimiento	
Analista 2 de talento humano	informe solicitud certificación presupuestaria	A	Elaboración del informe solicitando la elaboración de los certificados de capacitación	Solicitud de certificados	

5.2.4.5 Evaluación de desempeño

El subsistema cuenta con una estructura específica además de la documentación detallada, que asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero al igual que los otros subsistemas posee debilidades y oportunidades de mejora. Por tanto, la carga de trabajo es uno de las problemáticas que se ha presentado en todos los subsistemas analizados. Es así que el levantamiento de procedimientos permitirá adaptarse mejor a las necesidades cambiantes de la institución.

Tabla 5.9 Ficha de Evaluación del Desempeño

		Procesos habilitantes de apoyo			Código:
					Página 1
FICHA DE CARACTERIZACION					
DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Evaluación de desempeño			
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de la institución			
RESPONSABLE					
PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Analista 2	Levantamiento de los indicadores	P	Definir los indicadores clave que permitirán medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos establecidos para la evaluación de desempeño	Criterios de evaluación	
Analista 2	Llenar formularios (Ministerio de Trabajo)	P	Implica la recopilación, verificación y registro de información necesaria para completar diversos formularios requeridos para el proceso de evaluación del desempeño	Instrumentos	
Analista 2	Reunión (Evaluados y evaluadores)	P	Evaluación del desempeño es una interacción formal en la que se analiza el desempeño del empleado con respecto a los objetivos y metas establecidos		

PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES
Analista 2	Analizar objetivos y metas	P	Revisar y evaluar los objetivos y metas preestablecidos para los empleados, asegurando que sean claros, alcanzables, medibles y alineados con la estrategia organizacional		Evaluador y evaluadores
Analista 2	Establecer indicadores y metas individuales de cada cargo	H	Identificación y definición de métricas específicas que permitan medir el rendimiento de los empleados de manera objetiva y alineada con los objetivos organizacionales.	Métricas de evaluación	Evaluador y evaluadores
Analista 2	Ingreso de los indicadores (formularios)	H	Verificación y registro de los indicadores clave de desempeño (KPIs) en los formularios de evaluación correspondientes.	Formularios	
	Envío de los formularios	H	Distribución de los formularios de evaluación a los encargados de cada área para su eventual ejecución		
Evaluadores	Ejecutar el proceso de evaluación	V	Llevar a cabo todas las actividades necesarias para evaluar el rendimiento de los empleados, utilizando los formularios y métodos previamente establecidos.		
Analista 2	Seguimiento del proceso de evaluación	A	Asegurar que todas las etapas de la evaluación se realicen de manera eficiente y oportuna.		

5.2.4.6 Apelación de evaluación de desempeño

Este procedimiento está considerado abordar las inconformidades y garantizar una evaluación justa para todos los servidores de la institución. No obstante, hay áreas que pueden ser mejoradas como la carga de trabajo, lo cual es un problema constante en la Dirección de Talento Humano.

Tabla 5.10 Ficha de Apelación de la Evaluación del Desempeño

		Procesos habilitantes de apoyo			Código:	
					Página 1	
FICHA DE CARACTERIZACION						
DENOMINACIÓN DEL PROCESO		Apelación Evaluación de desempeño				
OBJETIVO DEL PROCESO		Planificar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de la institución				
RESPONSABLE						
PROVEEDORES	ENTRADA	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTES	
Evaluado	Presentación de apelación	H	Recepción sobre la existencia de alguna inconformidad por parte del evaluado con respecto a su evaluación	Informe de apelación	directores de área	
Analista 2	Validar la apelación	V	Revisión de documento de apelación y documentos de validación para la aprobación de la reevaluación			
Analista 2	Conformación del tribunal	V	Conformar un tribunal que realizara la reevaluación del servidor	Tribunal devaluador		
Analista 2	Ejecución de la decisión del tribunal	V	Ejecutar las acciones tomadas por el tribunal con respecto a la reevaluación realizada			
Analista 2	Retroalimentación	V	En base a los resultados generar un programa de retroalimentación			
Analista 2	Realizar el informe de resultados	V	Generar el informe individual de resultados para cada servidor evaluado.	Informe de reevaluación		
Analista 3	Envío de informe	V	Remitir cada uno de los informes a cada uno de los servidores evaluados		Rectora	
Analista 4	Archivar los resultados	V	Archivar cada informe en los expedientes de los servidores evaluados			

5.2.5 Elaboración de flujogramas en Bizagi

Una vez completas las fichas de levantamiento de información se procede a plasmar los procedimientos en un flujograma que funcionará como base para los cambios y mejoras que sufrirá el procedimiento durante la investigación.

Los pasos para realizar el diagrama de flujo o flujograma son:

- Con las fichas de levantamiento de información definir el inicio y el fin de cada procedimiento.
- Iniciar el programa y creamos un nuevo proyecto.
- Nombrar el proyecto basado en los subsistemas que se va a describir.
- Comenzar a describir cada procedimiento basado en las fichas con ayuda de los elementos que nos ofrece el programa
- Inicia con la Figura 3.4 Objeto de flujo de evento de inicio que nos indica el inicio del procedimiento, para seguidamente detallar cada procedimiento en la Figura 3.3 Objeto de flujo de subproceso tomando en cuenta que en algunas ocasiones puede existir puertas de enlace que nos detallaran decisiones que se toman durante la ejecución del procedimiento para por ultimo terminar el diagrama de flujo con una Figura 3.6 Objeto de flujo de evento de finalización que indica el fin del procedimiento.
- Verificar que el modelo este completo y sin errores con la función “validación” que ofrece el mismo programa.
- Exportar el archivo para poder tener una presentación más limpia.
- Finalmente validar y verificar los diagramas con cada servidor encargado y lo sometemos a cambios si es necesario.

5.2.6 Análisis y actualización de los procedimientos

Como ejemplo se presenta la información tomada en cuenta para la actualización y mejora de los procedimientos Evaluación del desempeño.

Para la documentación de los procedimientos se tomó en consideración el “Informe técnico para la Evaluación del desempeño”, se realizó la técnica de observación y análisis de documentación, en el cual se evidencio la omisión de actividades que afectaban al correcto entendimiento de los procedimientos de Evaluación del desempeño.

En la Figura 5.4 Levantamiento de indicadores para la Evaluación del Desempeño[22], se muestra el primer procedimiento Levantamiento de indicadores para la evaluación de desempeño presentado en el Informe técnico de evaluación de desempeño.

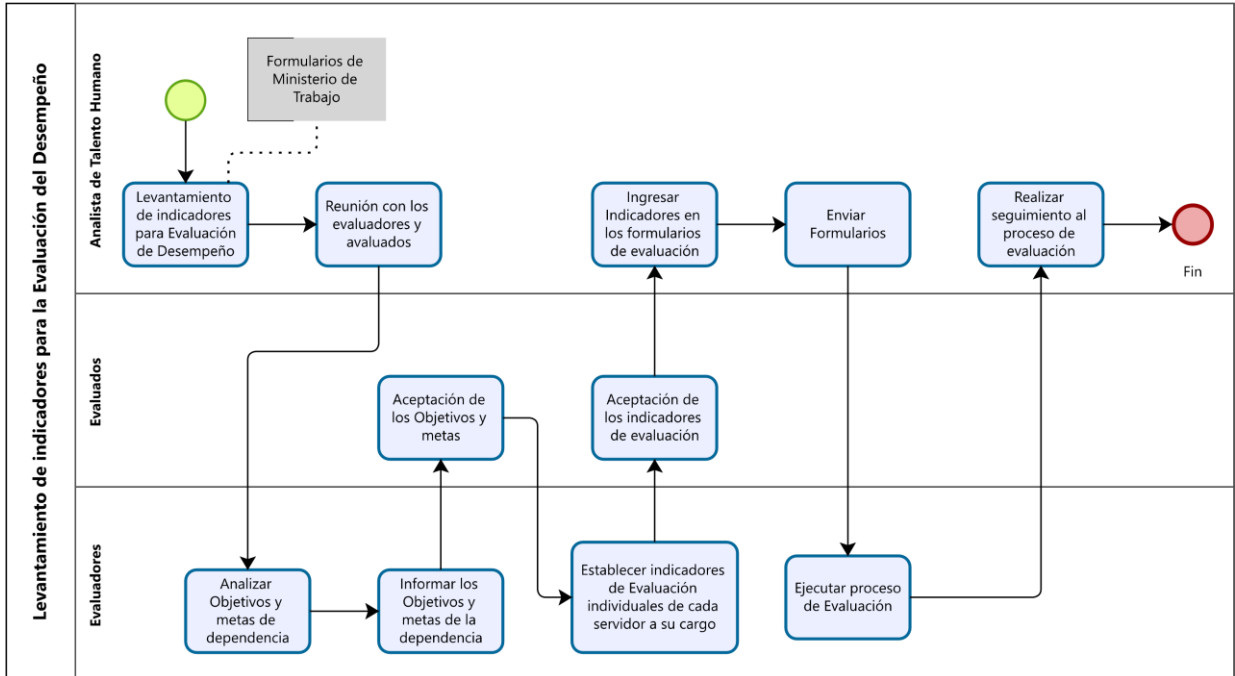


Figura 5.4 Levantamiento de indicadores para la Evaluación del Desempeño[22]

A continuación, en la

Figura 5.5 Propuesta del flujograma de levantamiento de indicadores para la evaluación de desempeño con los correspondientes cambios y respectivos responsables que interactúan en este primer procedimiento, los cuales fueron omitidos.

En la cual se puede evidenciar la inclusión de tres actividades y la descripción de los documentos generados en cada actividad esto a la vez ayuda a la comprensión de las responsabilidades y obligaciones a cumplir a lo largo del desarrollo de este procedimiento.

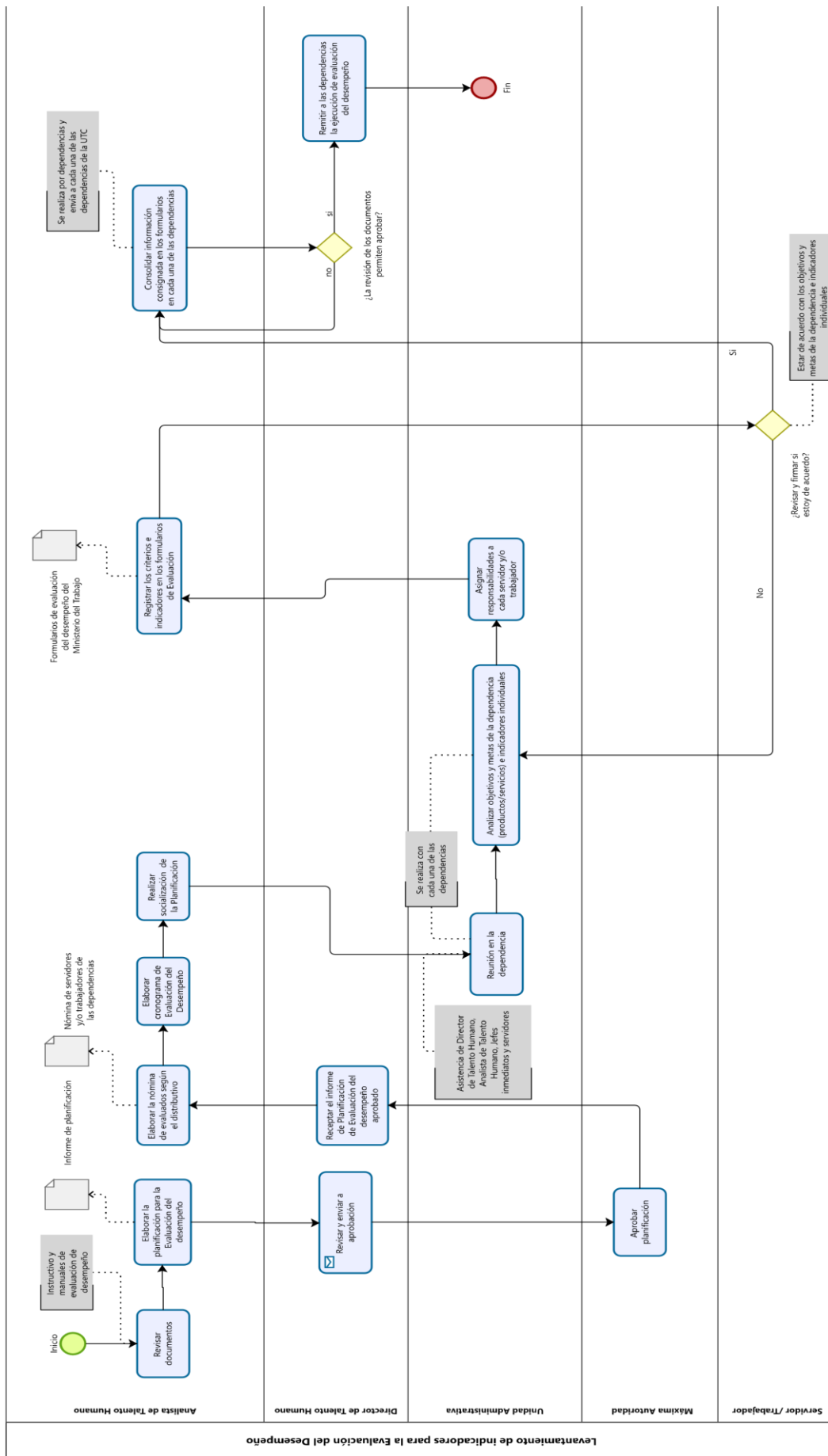


Figura 5.5 Propuesta del flujograma de levantamiento de indicadores para la evaluación de desempeño

En la siguiente Figura 5.6 Preparación y ejecución de Evaluación[22] se muestra el segundo procedimiento denominado preparación y ejecución de evaluación presentado en el Informe técnico de evaluación de desempeño.

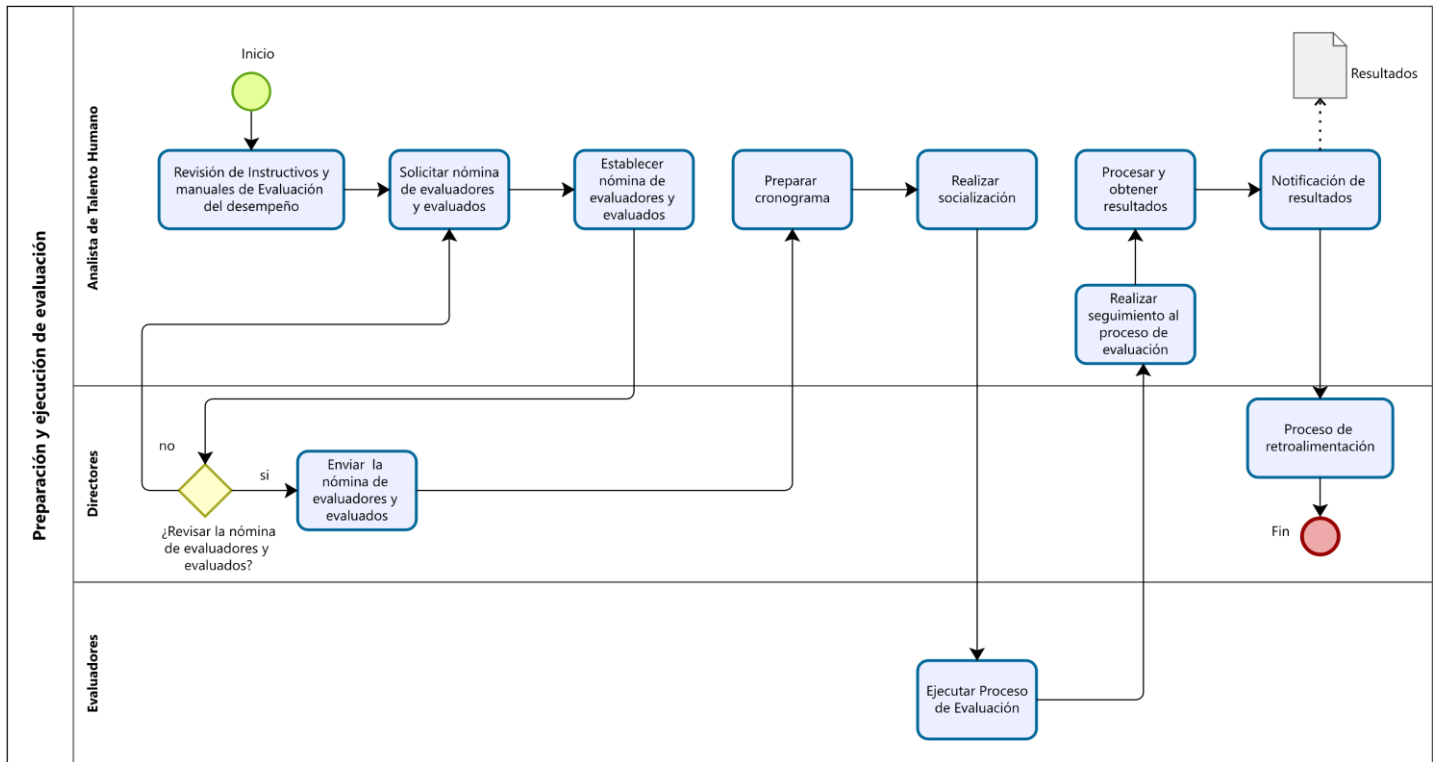


Figura 5.6 Preparación y ejecución de Evaluación[22]

A continuación, en la Figura 5.7 Propuesta del flujograma de Ejecución de Evaluación se presentan las actividades omitidas con los respectivos responsables y la interacción de cada uno de ellos en la ejecución del procedimiento.

En la nueva propuesta se evidencia la inclusión de cuatro actividades que son importantes para el efectivo cumplimiento de este procedimiento ya que la verificación de los documentos generados es significativa para el mejoramiento en la calidad del servicio y evitar retrasos u omisiones en este procedimiento.

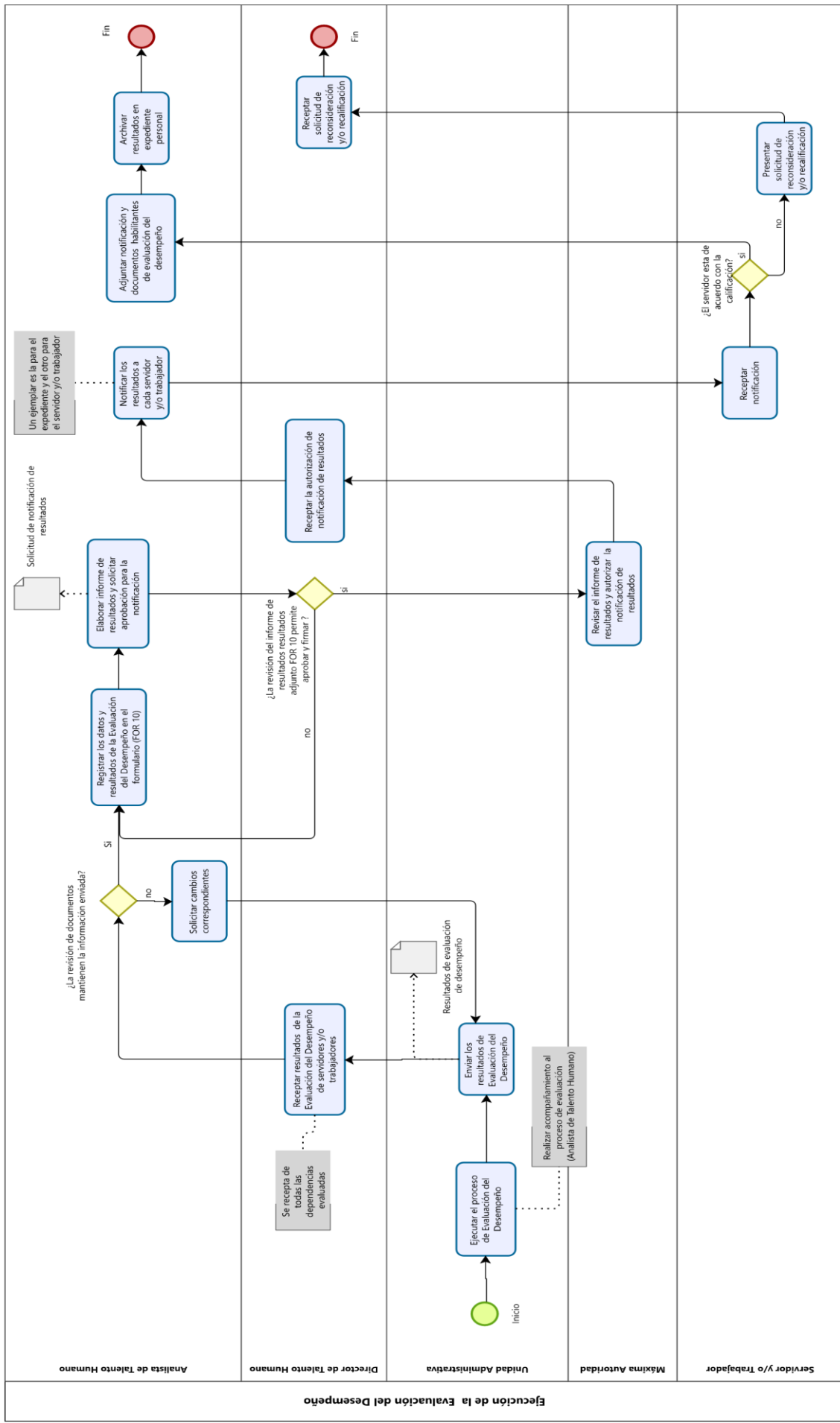


Figura 5.7 Propuesta del flujograma de Ejecución de Evaluación

Finalmente se presenta en la Figura 5.8 Ejecución de resultados y retroalimentación[22].el tercer procedimiento denominado Ejecución de resultados y retroalimentación.

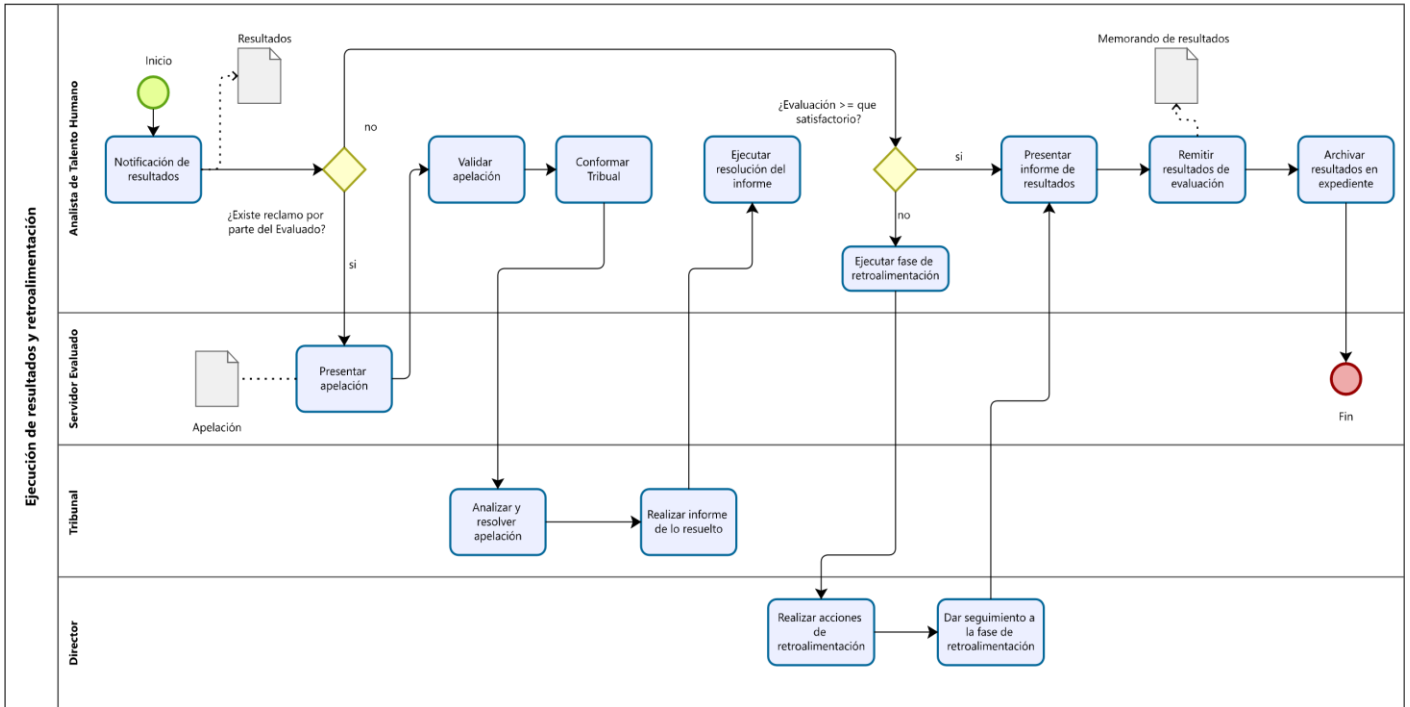


Figura 5.8 Ejecución de resultados y retroalimentación[22].

A continuación, en la Figura 5.9 se presenta la propuesta del flujograma para el Tribunal de Reconsideración y/o Recalificación. Este flujograma ha sido rediseñado para mejorar la comprensión de los roles y responsabilidades del servidor, es decir por parte del Analista de Talento Humano.

En esta propuesta, se evidencia la eliminación de dos actividades identificadas como no esenciales, ya que no aportan valor significativo al procedimiento. Esta simplificación contribuye a una mejor comprensión y optimización del procedimiento final dentro del subsistema de Evaluación del Desempeño.

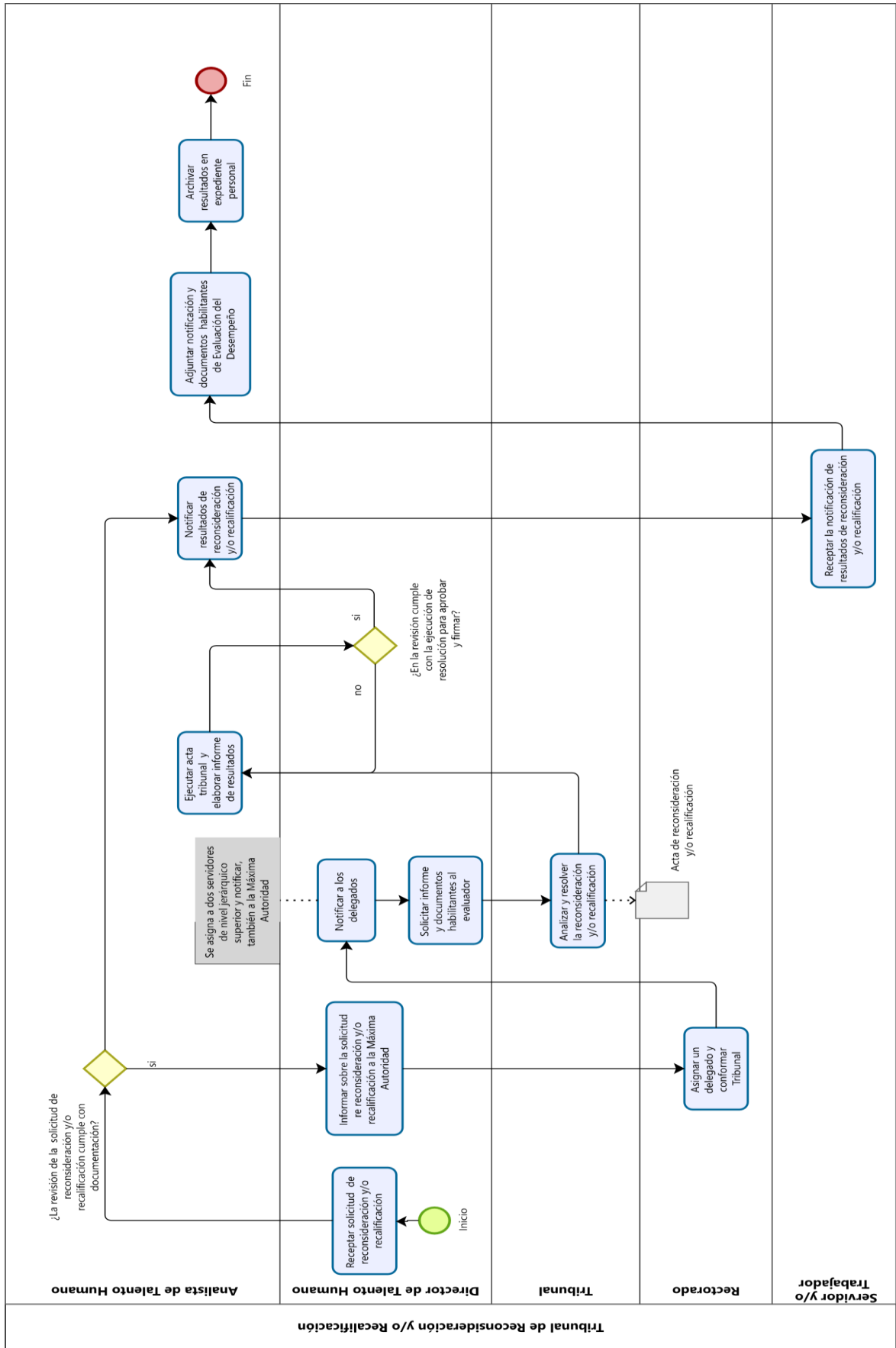


Figura 5.9 Propuesta del flujograma Tribunal de Reconsideración y/o Recalificación

Con base en los antecedentes mencionados, se crea y diseña nuevos flujogramas, detallando las actividades responsabilidades y la interacción que tiene el Analista de Talento Humano en el desarrollo de la ejecución del procedimiento.

5.3 EVALUACIÓN DEL TERCER OBJETIVO.

Proponer un manual de procedimientos para la Dirección de Talento Humano con el fin de proponer una guía detallada sobre la ejecución de sus actividades y responsabilidades.

5.3.1 Primea actividad. – Elaboración de un documento para la Dirección de Talento Humano

Para el cumplimiento de este objetivo se elabora una propuesta de un manual de procedimientos para la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el cual se refleja los procedimientos debidamente documentados para cada uno de los subsistemas de la Dirección, el manual se presenta en **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

5.3.2 Resumen de actividades documentadas

En la presente tabla 5.11 se presenta el número de procedimientos, actividades y responsables tanto internos como externos que se documentaron y se pueden evidenciar en el manual de procedimientos, cabe mencionar que estos procedimientos se logran mejorar significativamente con la metodología del PHVA.

Tabla 5.11: Resumen de actividades en el Manual de procedimientos

Procedimientos	N° Actividades	Responsables	
		Internos	Externos
Planificación del Talento humano	9	2	1
Nómina	12	1	1
Reclutamiento y selección de personal	17	2	5
Contratación	17	2	5
Formación y capacitación	30	2	6
Evaluación del desempeño	42	2	6
Vacaciones	19	2	2
Ingreso y salida del personal al sistema interno	13	2	1
Total	150	15	27

6 EVALUACIÓN TÉCNICA

Durante el desarrollo del proyecto de investigación, se aplicaron diversas técnicas e instrumentos de investigación para documentar y analizar los procedimientos de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi. A través de encuestas no estructuradas y entrevistas directas con el personal, se logró cumplir con todas las actividades planificadas del proyecto.

El análisis detallado de los procedimientos y la revisión de documentos, permitió levantar los procesos correspondientes a cada subsistema, lo que resultó en la creación de fichas PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), flujogramas y un manual de procedimientos. Estos productos no solo mejoraron la organización interna de la Dirección, sino que también establecieron una base sólida para la implementación de un ciclo de mejora continua, contribuyendo así a la eficiencia y efectividad de las operaciones dentro de la Dirección de Talento Humano.

7 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

7.1 CONCLUSIONES

- El análisis de la situación actual de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi revela que los subsistemas de Planificación del Talento Humano, Reclutamiento y Selección de Personal, y Formación y Capacitación carecen de procedimientos debidamente documentados, lo que impide la identificación efectiva de áreas de mejora. En cuanto al subsistema de Evaluación del Desempeño, se identificó un instructivo desactualizado con errores y omisiones, lo que dificulta la comprensión de las responsabilidades y obligaciones del Analista de Talento Humano. Además, las entrevistas no estructuradas con los servidores evidencian la falta de un espacio adecuado y de personal suficiente para el manejo óptimo de todos los subsistemas.
- El levantamiento de los procedimientos en la Dirección de Talento Humano representa un avance significativo hacia la mejora continua. La implementación del Ciclo PHVA proporcionó una estructura efectiva para el desarrollo de la investigación, facilitando la identificación de actividades clave y la verificación de los flujogramas con los

responsables de los subsistemas. Esto resultó en la corrección y optimización de los procedimientos documentados, lo que permitió el correcto desarrollo de la propuesta del manual de procedimientos.

- El desarrollo de un manual de procedimientos permitirá generar una transición ordenada en las practicas diarias del personal dentro de la Dirección de Talento Humano, en la cual se puede evidenciar ocho procedimientos con los respectivos flujogramas que permitirán el seguimiento adecuado del procedimiento evitando así errores y omisiones, también en las tablas del manual se pueden visualizar ciento cincuenta actividades con los respectivos responsables internos y externos, este manual consolida la información de manera accesible para el personal, fortaleciendo la comprensión y la interacción para ofrecer un mejor servicio.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la Dirección de talento Humano y las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi lograr la creación de un sistema de gestión de calidad (SGC), con la norma ISO 9001 para lograr una cultura organizacional de mejora continua y asegurar la constante retroalimentación a la propuesta del manual de procedimientos realizado en el presente trabajo.
- La Dirección de Talento Humano y sus servidores deberían implementar un programa de capacitación para asegurar que los servidores conozcan las actualizaciones y la propuesta del manual de procedimientos para la mejor comprensión de las responsabilidades y actividades de los distintos procedimientos estandarizados en el manual.
- Se recomienda el uso de las fichas técnicas elaboradas en esta investigación para la constante actualización de los procedimientos y actividades, ya que el manual de procedimientos al ser un documento vivo permite la integración de las mejoras pertinentes para el logro del mejoramiento continuo.

8 BIBLIOGRAFÍA

- [1] object Object, «Mejora continua y merma de espárrago en el área de producción de una empresa agroindustrial, Trujillo 2023» Disponible en: <https://core.ac.uk/reader/611885762>
- [2] J. K. Liker y J. K. Franz, *El modelo Toyota para la mejora continua: Conectando la estrategia y la excelencia operacional para conseguir un rendimiento superior*. Profit Editorial, 2020.
- [3] A. L. Aldea Molina, «Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua», *Ind. Data*, vol. 24, n.º 1, pp. 7-22, ene. 2021, doi: 10.15381/idata.v24i1.19616.
- [4] A. González, «Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo Multy Casetas», p. 4, ene. 2018.
- [5] M. Díaz y G. D. J. Rodriguez Milian, «Tesis Integración sistémica del Plan Estrategico y el Control Interno Iberostar Taino», 2024. doi: 10.13140/RG.2.2.24021.03040.
- [6] P. Inocencio y K. Norieth, «Revisión teórica de las herramientas de evaluación y gestión que pueden integrarse a la economía social y solidaria», 2021, Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/52227>
- [7] M. C. Sullca Ccarampa y S. M. Zarate Lescano, «Estrategias de diferenciación orientado al logro de ventajas competitivas. Revisión sistemática», *Repos. Inst. - UCV*, 2021, Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84470>
- [8] Lady Castillo Pineda, «El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realizar el potencial administrativo», dic. 2019, Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34875>
- [9] M. R. Claros Pacheco, «Implementacion de mejora continua aplicando la metodologia PHVA en la empresa agroindustrias Supe S.A.C. – Supe 2018», nov. 2022, Disponible en: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6832>
- [10] N. E. Chara-Pin, G. A. Moncayo-Vives, y Y. V. Chara-Pin, «Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos Application of the kaizen philosophy to the administration of microenterprises Aplicação da filosofia kaizen à administração de microempresas», vol. 8, 2022.
- [11] «ISO_9001_2015.pdf».

- [12] E. Aleu, «Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno y a los procesos de mejora continua de la organización», Tesis, Universidad Nacional de La Plata, 2021. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/129709>
- [13] object Object, «Manual de Procedimientos para Bodega de la Empresa ELECTROBRIONES S.A., Manta 2023.», Disponible en: <https://core.ac.uk/reader/588558425>
- [14] P. V. F. Omar, «Manual de procedimiento para la optimización de tiempo de asistencia de plataformas autocargables del DMQ.», 2023, Disponible en: <http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/896>
- [15] «Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)». Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- [16] W. Ramos Huancani, «La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas», Thesis, 2018. Disponible en: <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/26559>
- [17] C. Lopezosa, «Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz», *Semi-structured interview with Nvivo: Steps for an efficient qualitative analysis*, may 2020, doi: 10.31009/metodos.2020.i01.08.
- [18] «Modeler_manual_del_usuario2204.». Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Modeler_manual_del_usuario2204.pdf
- [19] «Guía para realizar Diagramas de Flujo.2023».
- [20] «REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DAC_8_11.docx».
- [22] «LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)»A ccepted: 2022-06-07T20:04:54Z.Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53895>
- [22] «Informe Técnico para la Evaluación de Desempeño -de la Universidad Técnica de Cotopaxi».

