



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

“Formulación del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021”

**Trabajo de Integración Curricular previa a la
obtención del título de Licenciado en
Administración Pública.**

**AUTOR:
BRYAN CHRISTIAN SILVA ESPINOSA**

**DIRECTOR:
Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.**

Loja - Ecuador
2022

CERTIFICACION DE APROBACION DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR O DE TITULACIÓN

Conforme lo establecido en el Art. **231 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja vigente**, que textualmente en su parte pertinente dice: **“Aprobación de la Unidad de Integración Curricular o de Titulación. La Unidad de Integración Curricular o de Titulación, está conformada por la asignatura denominada trabajo o unidad de integración curricular. A la culminación de las labores académicas de la asignatura denominada Trabajo o Unidad de Integración Curricular o de Titulación, el director del trabajo de integración curricular o de titulación, emitirá el certificado individual de culminación, con el cual el docente de la asignatura de integración curricular o trabajo de titulación calificará la aprobación del trabajo de integración curricular o de titulación el que, junto con las calificaciones logradas en el desarrollo de la asignatura, determinará la acreditación o no de la Unidad. En el certificado dejará sentada la razón de las posibles variaciones o modificaciones menores que se han realizado por ser indispensables para asegurar el buen desarrollo de la investigación...”**, En mi calidad de director del trabajo de integración curricular **CERTIFICO:**

Que, el señor estudiante **Bryan Christian Silva Espinosa**, con C.C. N° 1106028416 ha culminado a satisfacción el trabajo de titulación denominado **“Formulación del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021”**.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el señor/a docente de la asignatura de integración curricular o trabajo de titulación; proceda a la calificación y aprobación del mismo; y, conjuntamente con las calificaciones logradas en el desarrollo de la asignatura, determine la acreditación o no de la Unidad de Integración Curricular o de Titulación, del mencionado estudiante.

Loja, 24 de febrero de 2022

DIANA ALEXANDRA LARREATEGUI MORENO Firmado digitalmente por DIANA ALEXANDRA LARREATEGUI MORENO

F) _____
DIRECTOR DE TRABAJO DE I. CURRICULAR

C.C. 1106028416
Sr/Srta: Bryan Christian Silva Espinosa
Expediente De Estudiante
Archivo

Autoría

Yo, Bryan Christian Silva Espinosa, declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mí del trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Firmado electrónicamente por:
**BRYAN
CHRISTIAN
SILVA ESPINOSA**

Cédula de Identidad: 1106028416

Fecha: Jueves, 21 de Julio de 2022

Correo electrónico: bryan.silva@unl.edu.ec

Teléfono o celular: 0986083843

Carta de autorización del trabajo de integración curricular por parte del autor para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo Bryan Christian Silva Espinosa declaro ser autor del trabajo de integración curricular titulado “Formulación del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021” como requisito para optar el título de Licenciado en Administración Pública autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintiún días del mes de Julio del dos mil veintidós.

Firma: _____



Firmado electrónicamente por:

**BRYAN
CHRISTIAN
SILVA ESPINOSA**

Autor: Bryan Christian Silva Espinosa

Cédula: 1106028416

Dirección: Av. José María Vivar Castro y Antonio Vivaldi.

Correo electrónico: bryan.silva@unl.edu.ec

Teléfono: 2109519. **Celular:** 0986083843

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Abog. María Inés Arévalo, Mg. Sc. (Presidenta)

Ing. María Raquel Alvarado, Mg. Sc. (Miembro Docente)

Abog. Jorge Enrique Burneo Celi, Mg. Sc. (Miembro Docente)

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación de manera principal a mi madre, la Ing. Margoth Espinosa, quien con su apoyo constante, dedicación y esfuerzo me ha ayudado a conseguir cada uno de mis sueños hasta el momento; a mis hermanos, Ing. David Silva, Mike Silva y María del Cisne Valdivieso, con quienes convivo día a día y complementan mi hogar; a mi padre, el Cabo Primero de la Policía Nacional del Ecuador, Anghelo Silva, que lastimosamente ya no se encuentra en esta tierra, pero que desde el cielo me ha dado la fuerza para continuar; a mi familia en general que con sus palabras de aliento y apoyo me ayudaron a llevar este proceso de educación; y, finalmente a mi novia, la Odont. Gabriela Orellana, que me apoyó y acompañó con paciencia y amor durante todo el proceso de formación y finalización de esta carrera.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a la gloriosa Universidad Nacional de Loja por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente dentro de sus aulas y así mismo haberme permitido realizar el presente trabajo de investigación dentro de sus instalaciones, brindándome todas las facilidades para poder conseguir esta meta.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis queridos docentes de la carrera de Administración Pública, quienes, con su sabiduría y conocimientos, supieron guiarme durante todo mi proceso de formación y motivarme para conseguir mi título universitario, teniendo siempre presente la enorme responsabilidad social que tengo como un administrador público de la patria.

Y, en tercer lugar, quiero agradecer a mis compañeros y compañeras de la carrera de Administración Pública y de la Universidad Nacional de Loja en general, con quienes tuve el honor de compartir variedad de experiencias que se quedarán para siempre en mi mente y mi corazón, y que en un futuro me harán sonreír y recordar con nostalgia las vivencias de la vida universitaria.

Índice de contenidos

Hojas preliminares		
Carátula		
Certificación de tesis (Directora)	i
Autoría	ii
Carta de autorización	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Esquema de tesis	vi
Cuerpo de la Tesis		
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1. Antecedentes		
4.2. Marco referencial	8
4.2.1. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja		
4.2.1.1. Estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja.		
4.2.2. Dirección de Talento Humano	9
4.2.2.1. Misión de la Dirección de Talento Humano.		
4.2.2.2. Responsable de la Dirección de Talento Humano.		
4.2.2.3. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Talento Humano.	10
4.2.2.4. Estructura básica.		
4.2.2.5. Portafolio de productos y servicios.		
4.3. Marco conceptual	11
4.3.1. Gestión por resultados		
4.3.2. Gestión de procesos y por procesos	12
4.3.3. Proceso	14
4.3.3.1. Elementos del proceso.	15
4.3.3.2. Tipos de procesos.	16
4.3.3.3.1. Procesos de apoyo.		
4.3.3.3. Macroprocesos.		
4.3.3.5. Subprocesos.	17

4.3.3.6. <i>Microprocesos.</i>	
4.3.3.7. <i>Usuario</i>	
4.3.4. <i>Planificación estratégica del Talento Humano</i>	
4.3.5. <i>Diagnóstico situacional o análisis FODA</i>	18
4.3.6. <i>Diagramas de flujo</i>	20
4.3.6.1. <i>Diagrama SIPOC.</i>	21
4.3.6.1.1. <i>Elementos del diagrama SIPOC.</i>	
4.3.6.2. <i>Diagrama de despliegue.</i>	22
4.3.6.3. <i>Diagramas básicos.</i>	
4.3.7. <i>Procedimiento</i>	23
4.3.8. <i>Manual</i>	24
4.3.8.1. <i>Tipos de manuales.</i>	
4.3.8.1.1. <i>Manuales de normas y procedimientos.</i>	
4.3.8.1.1.1. <i>Estructura del manual de procedimientos.</i>	25
4.3.8.1.1.2. <i>Elementos que puede contener el manual de procedimientos.</i>	26
4.4. <i>Marco legal</i>	27
4.4.1. <i>Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja 2020.</i>	
4.4.2. <i>Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano.</i>	
4.4.3. <i>Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.</i>	28
5. <i>Metodología</i>	29
5.1. <i>Diseños y tipos de investigación</i>	
5.1.1. <i>Investigación bibliográfica o documental</i>	
5.1.2. <i>Investigación acción</i>	30
5.2. <i>Métodos</i>	
5.2.1. <i>Método inductivo</i>	
5.2.2. <i>Método analítico</i>	

5.2.3. <i>Método sintético</i>	
5.3. Procedimientos	
5.3.1. <i>Unidad de análisis</i>	
5.4. Técnicas o instrumentos de investigación	
5.2.1. <i>Observación</i>	
5.2.2. <i>Entrevista semiestructurada</i>	31
5.2.3. <i>Grupos focales</i>	
5.2.4. <i>Softwares</i>	
6. Resultados	32
6.1. OE1. Realizar un diagnóstico situacional del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	
6.1.1. Diagnóstico situacional	36
6.1.2.1 <i>Dirección de Talento Humano.</i>	
6.1.2.2. <i>Proceso Planificación del Talento Humano.</i>	38
6.2. OE2. Elaborar un manual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	41
6.3. OE3. Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados formulado en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	48
6.4. OG. Formular el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021.	
7. Discusión	49

7.1. OG. ¿El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja se encuentra correctamente formulado?	
7.2. OE1. ¿Cuál es la situación actual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja?	
7.3. OE2. ¿El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja se encuentra diagramado en un manual de procesos?	50
7.4. OE3. ¿Los actores que intervienen en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja conocen de la sistematización del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados?	52
8. Conclusiones	53
9. Recomendaciones	54
10. Bibliografía	55
11. Anexos	59

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de la normativa del marco legal	27
Tabla 2. Matriz de coincidencias y discrepancias diagnóstico situacional	35
Tabla 3. Matriz de coincidencias y discrepancias levantamiento del proceso	43
Tabla 4. Matriz de resumen de respuestas de las entrevistas diagnóstico situacional	93
Tabla 5. Matriz de resumen del levantamiento del proceso	102

Índice de figuras

Figura 1. Mapa conceptual del modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja	8
Figura 2. Propuesta de la estructura organizacional para la administración y gestión de la UNL	9
Figura 3. Portafolio de servicios de la Dirección de Talento Humano	10
Figura 4. Representación esquemática de los elementos de un proceso	14
Figura 5. Elementos del proceso	16
Figura 6. Paleta de símbolos de un proceso	23
Figura 7. Matriz de categorización de preguntas generales DTH	33
Figura 8. Matriz de categorización de preguntas proceso	34
Figura 9. Matriz de análisis FODA de la Dirección de Talento Humano	37
Figura 10. Ecosistema que rodea al proceso de Planificación del Talento Humano	38
Figura 11. Matriz de análisis FODA del proceso de Planificación del Talento Humano	39
Figura 12. Matriz de categorización levantamiento del proceso	42
Figura 13. Diagrama de despliegue del proceso de Planificación del Talento Humano	45
Figura 14. Diagrama SIPOC del proceso de Planificación del Talento Humano	47

Índice de anexos

11. Anexos	
11.1. Anexo 1. Manual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja	59
11.2. Anexo 2. Instrumentos de levantamiento de información	86
<i>11.2.1. Anexo 2.1. Guía de entrevista semiestructurada</i>	
<i>11.2.2. Anexo 2.2. Guía o ficha de observación</i>	91
<i>11.2.3. Anexo 2.3. Matriz de grupo focal</i>	92
11.3. Anexo 3. Tablas de resumen de instrumentos de levantamiento de información y convocatorias de socialización	93
<i>11.3.1. Anexo 3.1. Matriz de resumen de respuestas de las entrevistas diagnóstico situacional</i>	
<i>11.3.2. Anexo 3.2. Matriz de resumen del levantamiento del proceso</i>	102
<i>11.3.3. Anexo 3.3. Resumen de ficha de observación aplicada</i>	104
<i>11.3.4. Anexo 3.4. Evidencias de convocatorias para socialización de la propuesta</i>	105
<i>11.3.5. Anexo 3.5. Matriz de grupo focal asistentes a la socialización de la propuesta</i>	107
11.4. Anexo 4. Material de apoyo para la socialización de la propuesta	108
11.5. Anexo 5. Evidencias del desarrollo del proyecto	112
11.6. Anexo 6. Certificado de traducción del Abstract	137

1. Título

“Formulación del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021”

2. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad la formulación del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano que se da en la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, con el mismo se pretendió contribuir a la institución para alcanzar una gestión por resultados eficiente y eficaz que se refleje en procesos administrativos y académicos efectivos.

De este modo, con la aplicación del enfoque cualitativo y mediante el uso del método inductivo en apoyo de las técnicas de entrevista, observación directa y grupo focal se determinó en primer lugar la situación actual de la Dirección del Talento Humano y del proceso de Planificación del Talento Humano, para posteriormente con el uso del método analítico y sintético, analizar los resultados y en apoyo de la investigación acción construir el manual del proceso como una solución a la problemática, para posteriormente validar la información y socializar la propuesta.

En consecuencia, uno de los principales resultados para el desarrollo de esta investigación fue la propuesta del manual de procesos que da cumplimiento al segundo y tercer objetivo y a su vez se cimienta en el cumplimiento del diagnóstico situacional correspondiente al primer objetivo.

Palabras clave: Formulación de Procesos, Proceso de Planificación del Talento Humano, Procesos de Apoyo, Gestión por Resultados, Dirección de Talento Humano, Procesos, Manual de Procesos.

2.1. Abstract

The present research work aims to formulate the Human Talent Planning support process that occurs in the results-based management of the Human Resources Department of the National University of Loja, with which it was intended to contribute to the institution achieving efficiency and effectiveness in the results-based management that is reflected in effective administrative and academic processes.

Thus, with the application of the qualitative approach and through the use of inductive method supported by interview techniques, direct observation and focus group, the current situation of the Human Resources Management and the Human Resources Planning process was first determined, for later with the use of the analytical and synthetic method, analyze the results and in support of action research build the process manual as a solution to the problem. Then validate the information and socialize the proposal.

Consequently, one of the main results for the development of this research was the proposal of the process manual that fulfills the second and third objectives and in turn is based on the fulfillment of the situational diagnosis corresponding to the first objective.

Keywords: Process Formulation, Human Resources Planning Process, Support Processes, Results-Based Management, Human Resources Management, Processes, Process Manual.

3. Introducción

En toda institución pública los procesos desempeñan un rol fundamental en la calidad de la prestación de los servicios, estos ayudan a que el flujo de trabajo sea eficiente haciendo que su ejecución eficaz arroje resultados altamente efectivos, de este modo existen variedad de procesos orientados tanto a clientes externos como a clientes internos los cuales varían dependiendo de su naturaleza, así tenemos a los procesos de apoyo que como su nombre lo indica apoyan en la gestión institucional para el correcto desarrollo de las actividades administrativas, dentro de estos se involucra el proceso de Planificación del Talento Humano, el cual representa un eje fundamental en la consecución de la gestión por resultados necesaria para el logro de los objetivos institucionales que darán cumplimiento a la misión de la organización y la llevaran a alcanzar su visión.

En base a lo anteriormente mencionado, la Universidad Nacional de Loja, como una institución pública de educación superior, oferta variedad de servicios que se encuentran llevados a cabo a través de diversidad de procesos con el fin superior de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), como un aporte de la academia con el propósito de armonizar las relaciones entre el Estado y la sociedad, de este modo se torna necesario la formulación de los procesos de apoyo en la gestión por resultados para que estos puedan ser sistematizados y consigan optimizar la gestión institucional logrando de esta manera que la institución cumpla no solo con los objetivos del PND sino también con los objetivos institucionales planteados en el actual Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

Por ende, esta investigación se configura en un tema de trascendental relevancia, ya que contribuye a que el estudiante aplique los conocimientos adquiridos en las aulas dentro de áreas de intervención reales con el fin de formular y optimizar los procesos académicos y administrativos que se dan en la gestión pública, asegurando de esta forma la calidad en el servicio público.

Finalmente, la formulación de procesos involucra una serie de pasos secuenciales para poder ser ejecutada de manera correcta, así en el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo en primer lugar un diagnóstico situacional del proceso a levantar mediante la aplicación de entrevistas a los actores clave y la aplicación de una ficha de observación para corroborar los datos, posteriormente, se realizó la elaboración de un manual con sus respectivos diagramas de flujo, mediante el apoyo de la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional

de Loja y por último, se socializó la propuesta con los actores previamente mencionados, quienes conformaron un grupo focal para la validación, corrección y aprobación de la información.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes

Como primer antecedente que motiva a esta investigación se cita el caso del trabajo de titulación denominado “Propuesta de un manual de procesos operativos en la empresa de encomiendas Dewan de la Ciudad de Riobamba” en donde Villagrán Arellano (2022) concluyó que al no contar con un manual de procesos se evidenciaba carencias y problemas en la prestación de sus servicios y así mismo resalto la importancia de este como un instrumento que rige las acciones a realizarse evitando deficiencias (p. 59).

Así mismo, se menciona el caso de la investigación denominada “Los procesos de la gestión del talento humano en la CTE, Unidad Provincia de Santa Elena, Año 2021” en donde Mendoza Angamarca (2022) concluyó que la gestión del Talento Humano de la CTE de la provincia de Santa Elena presentaba falencias debido a la falta de manuales, políticas y procedimientos (p. 31).

Otro aporte a destacar es el caso del artículo de investigación denominado “Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados” en donde Calán Peñafiel y Moreira García (2018) concluyeron que la gestión por resultados busca la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos estatales, en consecuencia la realidad económica nacional requiere mejorar la calidad del gasto público enfocada a optimizar las condiciones sociales (pp. 9-22).

Otro aporte de trascendental importancia es el caso del artículo de investigación denominado “Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional” en donde Díaz Dumont et al. (2018) concluyeron que la gestión por resultados influye positivamente en los factores de relevancia para el desarrollo de toda organización que son la imagen institucional, la identidad institucional, el comportamiento corporativo y la personalidad corporativa (pp. 169-197).

Así mismo, se menciona el caso del artículo de investigación denominada “La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina” en donde Milanesi (2018) concluyó que el modelo de gestión por resultados se motiva en la eficiencia, la transparencia, la calidad de los servicios, la participación ciudadana, entre otros (pp. 171-199).

Y, por último se destaca el caso del artículo de investigación denominado “El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional” en donde Rubio Vargas et al. (2019) concluyeron que el enfoque de procesos proporciona a la entidad una herramienta para planificar,

ejecutar, regular, controlar, retroalimentar y transitar por estadios de desarrollo superiores que involucran el uso máximo del potencial humano y los altos resultados que su conocimiento genera (pp. 125-134).

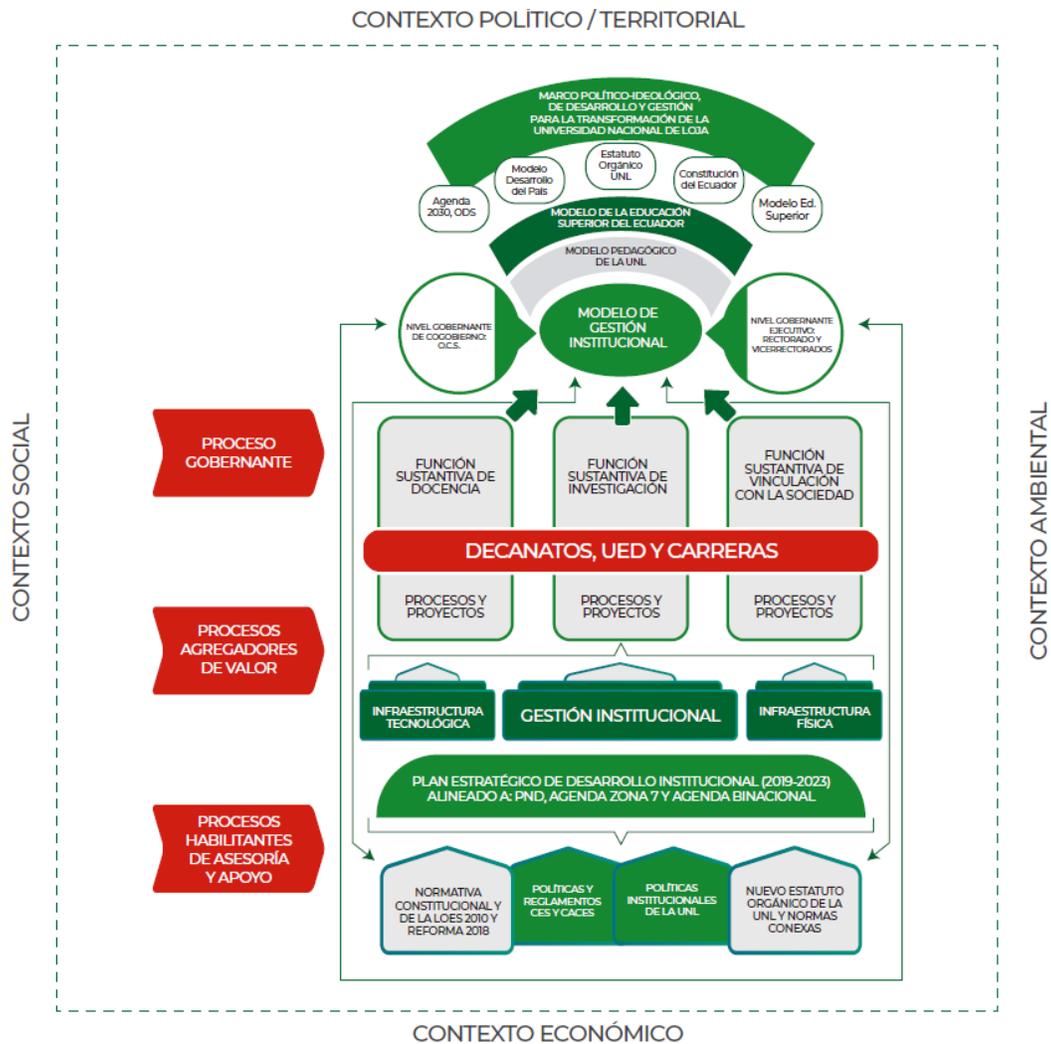
4.2. Marco referencial

4.2.1. Modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja

El modelo de gestión bajo el marco de pensar, decidir y actuar que se propone para la UNL, se ha configurado en el esquema conceptual presentado en el siguiente gráfico.

Figura 1

Mapa conceptual del modelo de gestión de la Universidad Nacional de Loja



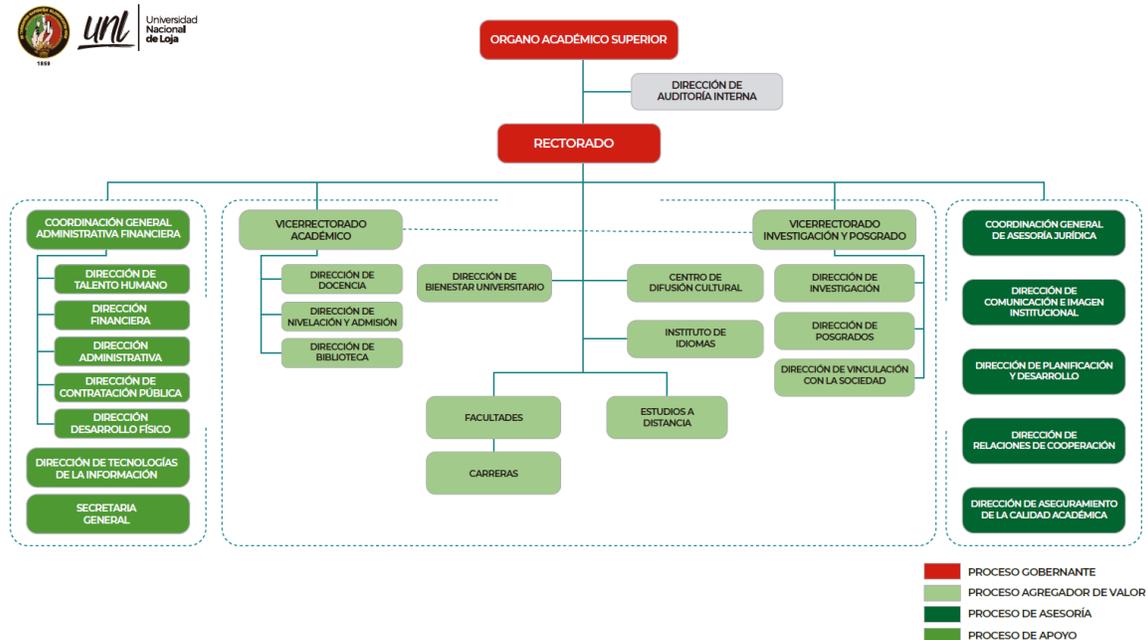
Nota. Tomado de (Universidad Nacional de Loja [UNL], 2019)

4.2.1.1. Estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja.

A continuación, se muestra el organigrama de la Universidad Nacional de Loja que consta en el actual PEDI.

Figura 2

Propuesta de la estructura organizacional para la administración y gestión de la UNL



Nota. Tomado de (UNL, 2019)

4.2.2. Dirección de Talento Humano

La Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, es la dependencia administrativa encargada de la admisión, regulación y gestión del personal que labora dentro de la institución, la misma se encuentra definida como un proceso de apoyo dentro de la estructura organizacional de la UNL.

4.2.2.1. Misión de la Dirección de Talento Humano.

La misión de la Dirección de Talento Humano es “Planificar y dirigir la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Humano; y, la aplicación de las normas de seguridad y salud ocupacional para velar por el bienestar, desarrollo y fortalecimiento del personal que labora en la Universidad” (Universidad Nacional de Loja [UNL], 2020, p. 43)

4.2.2.2. Responsable de la Dirección de Talento Humano.

El responsable a cargo de esta unidad administrativa será el (la) Director (ra) de Talento Humano.

4.2.2.3. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Talento Humano.

Son responsabilidades de esta unidad administrativa asesorara a las autoridades y demás dependencias de la universidad, diseñar políticas para la operatividad de los procesos, administrar y fortalecer al talento humano de la universidad, entre otros que le confiere la ley.

4.2.2.4. Estructura básica.

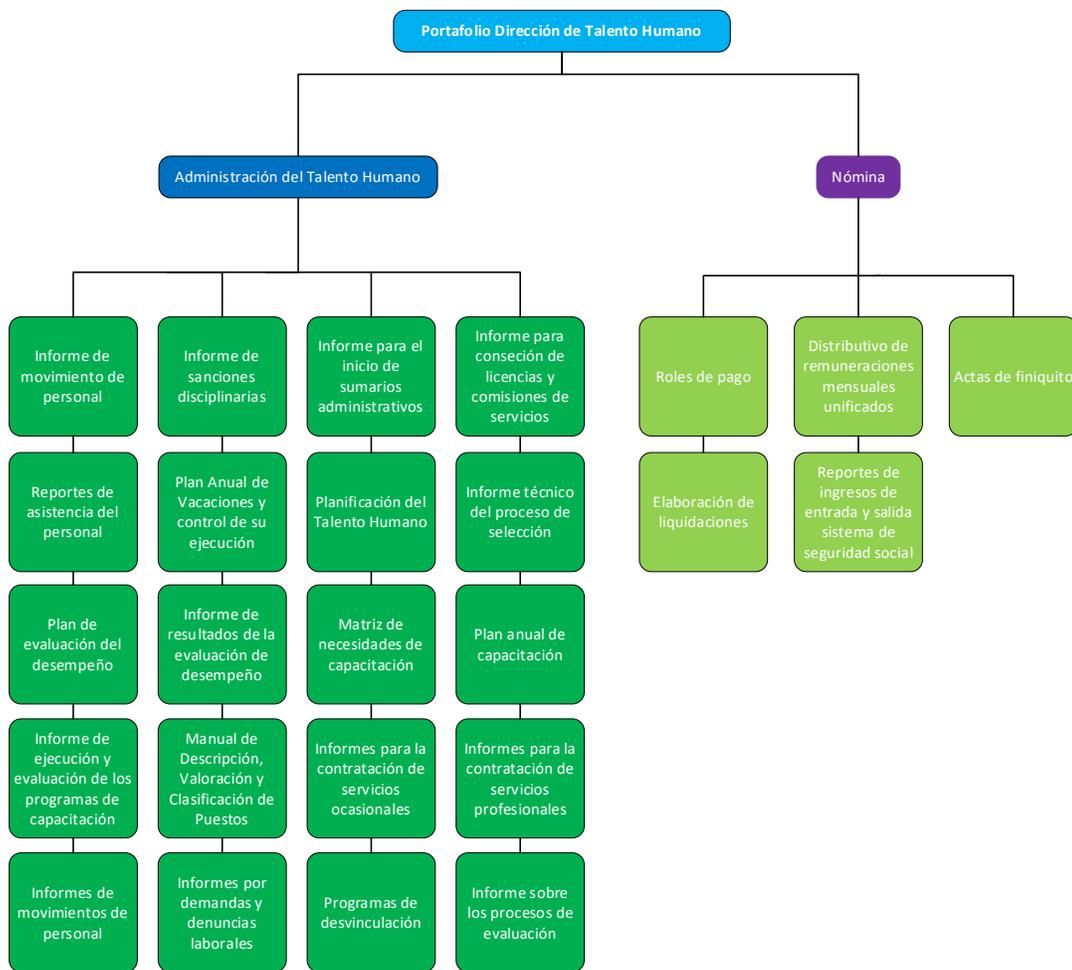
Esta unidad administrativa se encuentra estructura por la Dirección de Talento Humano y por una Subdirección de Seguridad y Salud Ocupacional.

4.2.2.5. Portafolio de productos y servicios.

En el siguiente gráfico, se presentan todos los procesos que se llevan a cabo en esta unidad administrativa.

Figura 3

Portafolio de servicios de la Dirección de Talento Humano



Nota: Tomado de (UNL, 2020) y Elaborado por: Bryan Christian Silva Espinosa, 2022

4.3. Marco conceptual

4.3.1. Gestión por resultados

“La gestión por resultados es una estrategia de gestión centrada en el desempeño y en las mejoras sostenibles en los resultados del país” (Gonzales Tamayo, 2021) Desde hace algunos años, dados los evidentes problemas suscitados en la administración pública global, se ha venido generando la necesidad de contar con un modelo administrativo que garantice la efectividad en el desarrollo de las actividades administrativas, aquí es donde aparece la gestión por resultados.

La gestión por resultados plantea la necesidad de poner al Estado al servicio del ciudadano a fin de cambiar el paradigma de las administraciones públicas centradas en el control de medios, para transformarlas en administraciones centradas en la obtención de resultados encaminados a la satisfacción de necesidades y demandas ciudadanas, todo ello sin abandonar el necesario control del uso de recursos (Makón, 2014, pp. 133-137).

De este modo, como se puede evidenciar, la gestión por resultados se centra exclusivamente en el usuario. Así mismo y en sustento a lo anteriormente mencionado se plantea que la gestión por resultados es una de las herramientas de la gestión pública moderna, cuya característica principal es la generación de mejorar los cambios de las políticas públicas, teniendo como herramientas la buena planificación, la presupuestación, la gestión de programas/proyectos y una estrategia de seguimiento y evaluación, las cuales deben ser ejecutadas teniendo el principio de valores como la eficiencia y eficacia (Calixto Cañari y Hanco Bustinza, 2021, pp. 744-763).

La gestión pública por resultados, por ende, evalúa la eficiencia de los recursos empleados en el desarrollo de las actividades públicas ejecutadas por las instituciones que componen el aparato público, generalmente llevadas a cabo a través de los procesos administrativos, como una forma de conseguir un Estado más eficaz que garantice la efectividad de la administración pública.

Así mismo la gestión por resultados hace necesario que sus postulados sean aplicados correctamente, de manera que permita vincular un marco de eficiencia en la ejecución de las actividades internas y externas de la institución, donde la obtención de los datos del desempeño de los funcionarios permita mejorar la toma de decisiones (Flores Tantana y Delgado Bardales, 2020, pp. 1226-1240).

De esta manera se evidencia que la gestión por resultados se orienta de manera integral no solo en la efectividad de los procesos, sino que también persigue el mismo fin en sus ejecutores o responsables a cargo.

En base a lo anteriormente mencionado, el enfoque que asume la presente investigación se encuentra en lo planteado por los autores (Calixto Cañari y Hanco Bustinza, 2021) quienes ponen como punto fundamental del cumplimiento de la gestión por resultados a la “eficiencia” y la “eficacia”, que a su vez se traduce en la combinación de ambos factores, dando como resultado la “efectividad”.

Desde esta perspectiva, la teoría de la gestión por resultados se centra de manera principal en la efectividad, siendo el medio para conseguirlo la eficiencia «que se refiere a la consecución de objetivos en base a los recursos empleados, es decir sin un gasto innecesario de los mismos» y eficacia «que se refiere al cumplimiento de objetivos, es decir su realización sin tener en cuenta los recursos empleados para conseguirlo» de los procesos administrativos ejecutados por sus responsables dentro de las organizaciones, siendo estos en la administración pública, los funcionarios de las distintas organizaciones tanto de régimen nacional, regional, provincial, local o de régimen especial.

Para finalizar cabe mencionar la realidad de la Gestión Pública por Resultados en el contexto ecuatoriano, en base a esto, el Ecuador debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación que identifique el cumplimiento de los objetivos gubernamentales, analizar la calidad del gasto público, construir un marco fiscal de mediano plazo para establecer bases firmes de planificación operativa y mejorar sus políticas e instrumentos de disciplina fiscal, permitiéndole de este modo cimentar las bases de implementación de un presupuesto por resultados (García López y García Moreno, 2010, p. 140).

El autor brinda estas recomendaciones, en base a una serie de análisis que plantea de la realidad ecuatoriana, en cuanto a la planificación por resultados, el presupuesto por resultados, la gestión financiera, auditoría y adquisiciones, la gestión de programas y proyectos, y finalmente el monitoreo y evaluación. Esto da una clara evidencia de que el camino para alcanzar una gestión por resultados efectiva como plantea la teoría general se centra de manera fundamental en la correcta ejecución del presupuesto y su control a fin de que este cumpla con los objetivos gubernamentales que se plantean en el Plan Nacional de Desarrollo.

4.3.2. Gestión de procesos y por procesos

Cuando hablamos de Gestión de procesos nos referimos a la metodología que tiene la organización para optimizar su nivel de desempeño y los procesos del negocio. Esto incluye las tareas de diseño, organización, documentación y mejora continua. Por su parte, cuando hacemos

mención a la gestión por procesos, entendemos aquella manera de realzar la gestión en la organización, basándose la misma en sus procesos, que son vistos como una secuencia de actividades que buscan agregar un valor añadido a las entradas con el fin de lograr unas salidas que satisfagan las necesidades de los clientes (Larreátegui, 2021).

La gestión por procesos o Business Process Management (BPM) “surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones de la entidad, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos” (Rodríguez y Alpuin, 2014), de manera que así se pueda optimizar la gestión administrativa de la organización.

“La organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados” (Mallar, 2010), de esta manera la gestión basada en los procesos se desliga de la tradicional estructura vertical orientado a la misión de la entidad de manera principal hacia la satisfacción de las expectativas de sus usuarios o clientes.

Así mismo, la gestión por procesos se realiza también en las instituciones públicas, siendo de fundamental importancia, pues la migración hacia una organización por procesos asegurará que los bienes y servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano (Aranda Silva et al. 2018). Por tal motivo, su aplicación y estudio es de vital relevancia en la gestión por resultados que se da en el sector público.

Por otro lado, se hace fundamental plantear modelos que garanticen una gestión por procesos realmente efectiva que aseguren la obtención de resultados, de este modo los procesos están constituidos exclusivamente de acciones y normalmente tienen que ser alimentados por insumos sobre los cuales se realizan dichas acciones, de manera que al final se obtengan los productos o resultados esperados (Pérez Durán y Pérez Sánchez, 2019).

En base a lo anteriormente mencionado, el enfoque que asume la presente investigación se encuentra en lo planteado por los autores (Rodríguez y Alpuin, 2014) quienes determinan a la “gestión efectiva” y la “optimización continua de los procesos” como los puntos clave de la gestión por procesos y a su vez se relaciona con la teoría general de la gestión por resultados.

Finalmente, los sistemas tienen una propiedad llamada propiedad de recursividad, que consiste en que los componentes de un sistema son, a su vez, sistemas similares a él, por ende, el sistema de procesos que genera a un producto o resultado, cumple cabalmente con la propiedad de recursividad y ello confirma su naturaleza sistémica (Pérez Durán y Pérez Sánchez, 2019).

De este modo, los modelos planteados por estos autores pueden ser utilizados como una fuente de consecución de gestión por resultados efectiva, que puede llegar incluso a elevar la eficiencia de la gestión administrativa en las instituciones públicas y privadas del país.

4.3.3. *Proceso*

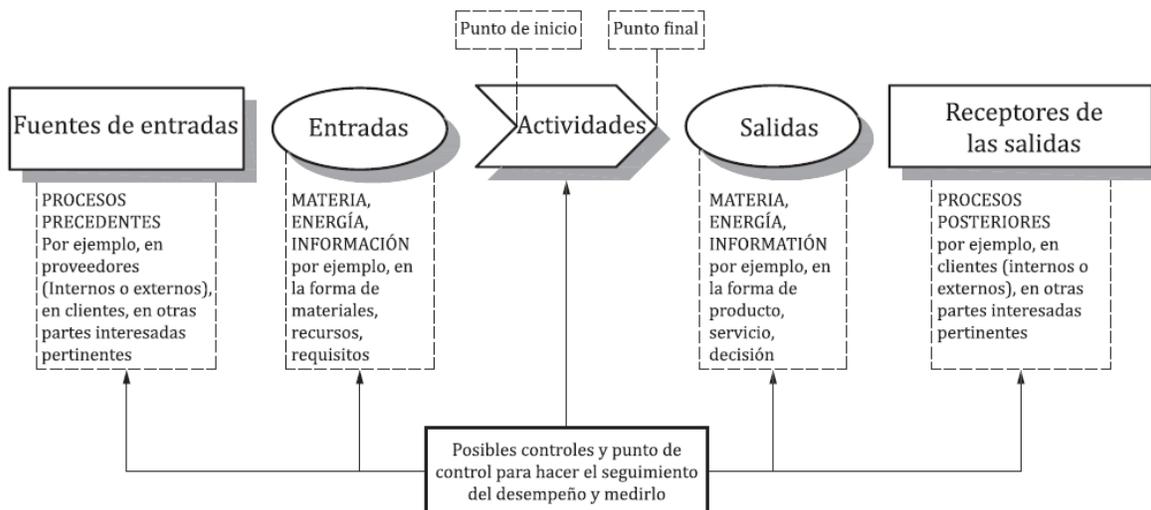
Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo preliminarmente establecido. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Roig, 1998, p. 219-229)

Por otro lado, se define al proceso como “un conjunto de acciones humanas que se conjugan para obtener un producto o resultado” (Pérez Durán y Pérez Sánchez, 2019), de manera que estos ya no son grandes conglomerados de actividades, como tradicionalmente se planteaba.

De este modo, un proceso busca de manera fundamental la satisfacción de una necesidad presente en un determinado individuo a fin de solventar el estado de carencia ocasionado por la falta de un servicio o producto específico. A continuación, se muestra una representación esquemática de los elementos de un proceso.

Figura 4

Representación esquemática de los elementos de un proceso



Nota. Tomado de (Servicio Ecuatoriano de Normalización [SEN], 2015)

4.3.3.1. Elementos del proceso.

Los elementos que conforman al proceso son (Mallar, 2010):

1. Inputs: son los posibles recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc. Cabe recalcar que “es necesario especificarlos con el objetivo de identificarlos según su propia naturaleza y desde la perspectiva de la actividad que los transforma o utiliza” (Cuenca et al. 2009, pp. 29-35) a fin de que al final del proceso estos puedan transformarse en un output.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos (Mallar, 2010):

- Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, software informático, ordenadores, etc.

3. Flujo real de procesamiento o transformación: Puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si la entrada es información, se puede reconfigurar (como los servicios financieros), o difundir (comunicaciones).

Así mismo, puede tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo usuario de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

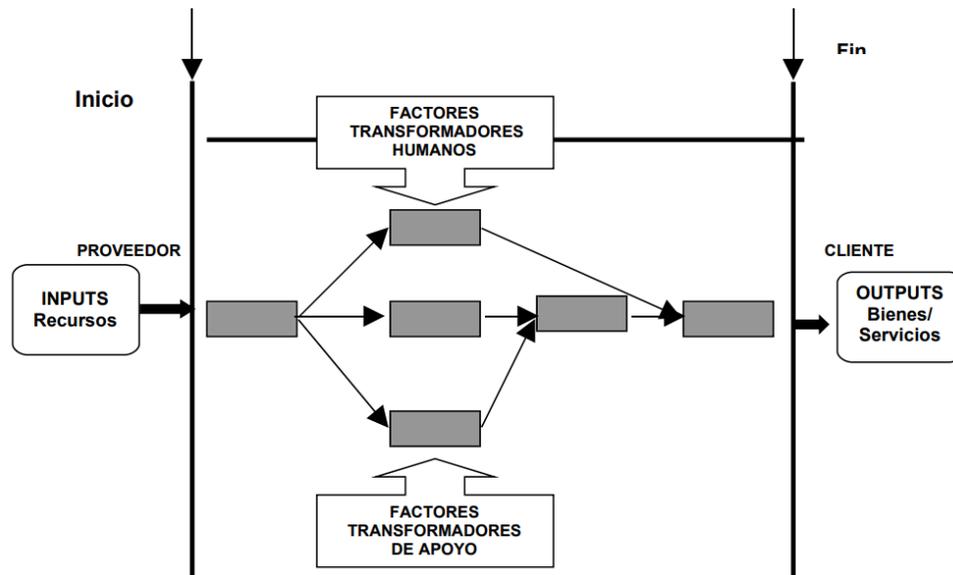
4. Outputs: son básicamente de dos tipos (Mallar, 2010):

- Bienes: elementos tangibles, en los cuales se puede evaluar su grado de calidad de objetivamente y en referencia al producto.
- Servicios: intangibles, en los cuales su calidad se condiciona a la percepción del cliente.

“Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (ser-vicio + pro-ducto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.” (Mallar, 2010)

Figura 5

Elementos del proceso



Nota. Tomado de (Mallar, 2010)

Finalmente, como se puede evidenciar, los elementos del proceso que se proponen en la Norma ISO 9001 difieren de los que propone el autor Mallar, sin embargo, tomando ambas propuestas se puede sacar que los elementos básicos que debe tener todo proceso en los que ambos coinciden, son: los Inputs (Entradas), los Throughputs (Actividades) y los Outputs (Salidas).

4.3.3.2. Tipos de procesos.

4.3.3.2.1. Procesos de apoyo.

Los Procesos de Apoyo son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo (actividades secundarias en el esquema de la cadena de valor de Porter). (Mallar, 2010)

4.3.3.3. Macroprocesos.

Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización. (García Solarte, 2008, pp. 162-200)

De este modo, los macroprocesos agrupan a todos aquellos procesos que se involucran en una misma categoría, facilitando su organización y ejecución logrando de esta manera optimizar la gestión institucional de las actividades administrativas.

4.3.3.4. Subprocesos.

Los subprocesos “son procesos más pequeños y específicos destinados a una actividad en particular” (Mogrovejo Merchán y Peñafiel Mora, 2015), es decir que estos cumplen una parte específica muy específica dentro de un proceso que permite su consecución.

4.3.3.5. Microprocesos.

Los microprocesos “se refieren a aquellas tareas específicas de cada subproceso” (Mogrovejo Merchán y Peñafiel Mora, 2015), de manera que estos, son la unidad mínima de la ejecución de procesos en la gestión administrativa.

4.3.3.6. Usuario.

Dentro de la teoría de la gestión por resultados se señala “la necesidad de poner al Estado al servicio del ciudadano” (Makón, 2014, pp. 133-137), tomando a este último individuo como punto de partida, dentro del modelo general que plantea esta rama, vendría a ser concebido como un usuario.

“Un usuario es aquel individuo que utiliza de manera habitual un producto, o servicio. Es un concepto muy utilizado en el sector informático y digital” (Peiró, 2020). En cuanto al sector público, como se argumentó previamente, este viene a ser el ciudadano que hace uso de un servicio prestado por una de las instituciones del aparataje estatal con el objetivo de satisfacer una necesidad latente.

4.3.4. Planificación estratégica del Talento Humano

El termino planificación estratégica, como es de conocimiento general hace referencia directa a la previsión de recursos con fines determinados, de hecho “esta determina los mayores propósitos y las estrategias que orientan su adquisición, uso y control” (Ramírez Rojas, 2009) con el fin de alcanzar los objetivos. Así mismo, el termino Talento Humano hace referencia a las capacidades de personal y esta puede ser concebida como “un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores” (Pérez, 2021).

En base a esto se puede definir a la planificación estratégica del talento humano como una herramienta que prevé los recursos de personal a fin de alcanzar los objetivos de la entidad.

De manera general se puede definir a la planeación estratégica del talento humano como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización (Mendoza Fernández et al. 2016).

En base a lo anterior, se determina asumir este enfoque como el que sustenta a esta investigación, ya que plantea de manera general la definición de la planificación estratégica del talento humano, la cual viene a ser denominada en el Ecuador como Planificación del Talento Humano y se encuentra sustentada en las normativas emitidas por el Ministerio del Trabajo que se mencionan en el marco legal.

En conclusión, la planificación estratégica del talento humano, que es una herramienta fundamental de la planificación organizacional del personal, da origen a los procesos de planificación del talento humano que se dan en las diversas organizaciones tanto públicas como privadas del Estado ecuatoriano, teniendo todas estas como fin en común la administración del talento humano en base a los requerimientos de la organización.

4.3.5. Diagnóstico situacional o análisis FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro elementos fundamentales, con el objetivo de desarrollar medidas efectivas para su bien. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en “medio” factible de consecución de sus objetivos (Ramírez Rojas, 2009).

Así mismo, es necesario señalar que esta herramienta se puede utilizar bajo las siguientes perspectivas (Sarli et al. 2015):

- Examinar las alternativas o iniciativas de solución a problemas.
- Tomar decisiones para el camino de las iniciativas. La identificación de oportunidades para el triunfo en el contexto de las amenazas aclara las alternativas.
- Determinar la posibilidad de cambio. Dentro de un punto de unión o de inflexión, un inventario de las fortalezas y debilidades mostrará las prioridades y alternativas.
- Modificar y precisar los planes de medio término. Una nueva oportunidad abre vías extensas, mientras que una nueva amenaza cierra un camino existente.

De este modo, el FODA analiza cuatro aspectos fundamentales presentes en toda organización o elemento que son (Ramírez Rojas, 2009):

- **Fortalezas:** Elementos internos, que se refieren a los factores que estando bajo el control de la organización, mantienen un elevado nivel de desempeño generando ventajas internas que pueden garantizar la permanencia y el desarrollo de la organización. Las fortalezas pueden manifestarse como: talento humano maduro, capaz y experimentado, habilidades y destrezas, activos físicos valiosos, finanzas óptimas, sistemas laborales eficientes, bajos costos, oferta competitiva, imagen corporativa posicionada, convenios y asociaciones, etc.
- **Debilidades:** Elementos internos, que se refieren a deficiencias o carencias, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, representan una desventaja competitiva, con posibles afectaciones para el futuro. Se configuran en obstáculos para la consecución de los objetivos, aun cuando están bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.
- **Oportunidades:** Factores externos, fuera del control de la organización ya que se encuentran en el entorno en que esta se desenvuelve, se refieren a circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.
- **Amenazas:** Factores externos, fuera del control de la organización, que se encuentran en el entorno en que esta se desenvuelve y se refieren a circunstancias desfavorables que representan un riesgo para conseguir los objetivos establecidos, estas pueden ser imprevistos que aparecen manera espontánea o paulatina, los cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la organización tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc.

De igual manera, cabe argumentar que, en cuanto a la importancia del FODA, la misma radica en que “es una herramienta que permite establecer de manera clara los factores clave de éxito de una organización señalando su importancia estratégica” (Oña Chiguano y Vega Alquina, 2018, pp. 436-447) y por tanto dando el punto de inicio para generar directrices que permitan alcanzar de manera efectiva los objetivos.

Así mismo, a continuación, se detallan los pasos a seguir para el análisis FODA, propuestos por (Ramírez Rojas, 2009):

1. Identificar de los criterios a analizar.
2. Determinar los lineamientos de actuación en base a los factores internos y externos del análisis.
3. Asignar una ponderación para cada uno de los factores.
4. Calcular los resultados.
5. Determinar el balance estratégico.
6. Graficar y analizar de los resultados
7. Emitir conclusiones.

Finalmente, en base a lo anteriormente mencionado, el enfoque que asume la investigación se encuentra en lo mencionado por los autores (Sarli et al. 2015) quienes establecen de manera breve y concisa las perspectivas bajo las cuales se debe emplear el diagnóstico situacional.

4.3.6. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo, como su nombre lo indica muestran el flujo de un proceso determinado, es decir, la secuencia de pasos a seguirse para cumplir con un objetivo determinado. Estos diagramas “deben ser lo más simples posible y han de contar con una paleta de símbolos reducida” (Falcó Rojas, 2009) con el fin de facilitar la lectura e interpretación que permita la resolución de problemas.

Así mismo, en el proceso de resolución de problemas se emplean básicamente tres tipos de diagramas (Falcó Rojas, 2009):

- **Diagrama de alto nivel.** Sirven para ubicar al proceso en su contexto. Un tipo particular de este grupo es el diagrama SIPOC.
- **Diagrama de despliegue.** Sirven para designar responsabilidades, definiendo las entradas y salidas de cada uno de los pasos del proceso.

- **Diagramas básicos.** Sirven para describir con todo detalle una actividad. Puede utilizarse para determinar posibilidades de fallos, describir modos de actuación, etc.

4.3.6.1. Diagrama SIPOC.

El diagrama SIPOC es un sistema de ordenamiento o herramienta en formato tabular que permite la caracterización o asignación lógica de una serie de procesos. En ella se involucran una serie de parámetros elementales como lo son un proveedor, una entrada, un proceso o una serie de procedimientos con una salida y un resultado final, que represente en forma de producto y satisfaga a un cliente. (Pacheco, 2021)

Por otro lado, el diagrama SIPOC corresponde a las siglas “Supplier Input Processa Output Costumer” y para su elaboración se ilustrarán los pasos a seguir con el apoyo del ejemplo de una fábrica de productos de acero (Falcó Rojas, 2009):

- Dividir el proceso en las fases del proceso que se consideren relevantes. En este ejemplo, las fases son “torneado”, “fresado” y “anodizado”. Estas fases se indican en la columna “Proceso”.
- Establecer los materiales o servicios externos que se reciben en cada fase. Se indican en la columna “Entradas”.
- Establecer quienes son los proveedores de los materiales o servicios externos que se reciben en cada fase. Se indican en la columna “Proveedores”.
- Establecer qué es lo que se entrega al final de cada fase. Se indican en la columna “Salidas”.
- Establecer quien es el que recibe la salida de cada fase. Se indican en la columna “Clientes”.

Finalmente, todos estos elementos en conjunto darán como resultado la correcta representación gráfica de la secuencia de pasos a seguir para un proceso determinado.

4.3.6.1.1. Elementos del diagrama SIPOC.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos fundamentales (Pacheco, 2021):

- Cliente o usuario: Encargado de establecer las necesidades y otorgar valor a los procesos necesarios para alcanzar un fin y que pueden ser establecidos en diferentes áreas.
- Proveedor: Usuario que genera las entradas, el cual puede tratarse de un cliente interesado o con ciertos conocimientos básicos.

- Introducción de datos de entrada: Actividades básicas que serán la base para el desarrollo de los procesos, guiando labores efectivas para el cumplimiento de los datos de entrada o la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Definición de procesos: Diagramación de los procesos o actividades requeridas para producir los resultados esperados por el usuario o cliente.
- Resultados o salidas: Productos obtenidos de la serie de procesos que se hayan generado en los demás pasos, estos se relacionan con cualquier tipo de componente, ya sea informativo, documental, producto, materia prima, servicio, entre otros, que serán entregados al cliente final que los solicitó.

4.3.6.2. Diagrama de despliegue.

El siguiente tipo de diagrama, es el de despliegue, que como su nombre indica despliega una serie de roles en orden jerárquico para establecer los cargos de los responsables de los procesos. Para preparar este diagrama deben seguirse los siguientes pasos (Falcó Rojas, 2009):

- Establecer las áreas funcionales que intervienen en el proceso. En el caso del siguiente ejemplo, son “Logística”, “Taller Mecanizado” y “Baños”. Cada uno de ellos encabeza una columna en la que se incluirán las actividades que realizan.
- Incluir la secuencia de actividades realizadas unidas por flechas. Cada actividad se representará con un cuadrado con un rótulo que describa la actividad. Estos rectángulos irán serpenteando debajo de cada columna en la medida que cambie el responsable.
- Si es necesario, se puede indicar en el rectángulo una nota, de manera que se pueda explicar con todo detalle la actividad realizada. También se puede referir a un documento o instrucción que detalle esa actividad.
- Solo en caso de ser necesario incluir algunos símbolos adicionales. Sin embargo, se recomienda mantener la máxima simplicidad a fin de facilitar su comprensión.

4.3.6.3. Diagramas básicos.

Antes de abordar lo referente a los diagramas básicos, es fundamental resaltar los símbolos que componen a este, así podemos tener la siguiente clasificación.

Figura 6

Paleta de símbolos de un proceso



Nota. Tomado de (Falcó Rojas, 2009)

De esta manera contamos con los rectángulos redondeados que representan el inicio o el fin de un proceso, los rectángulos que representan la actividad o también denominada subproceso, los rombos que representan las decisiones y guían el camino del proceso y, los círculos que representan los conectores.

Ahora en cuanto al diagrama básico, al ser este el más simple de todos, “este diagrama puede complementar a un Diagrama de Despliegue, detallando alguna actividad que resulte compleja” (Falcó Rojas, 2009), de manera que debe procurarse que este sea lo más simple posible.

4.3.7. Procedimiento

A diferencia del proceso “el procedimiento es un método, un esquema o una forma de hacer las cosas” (Álvarez, 2008), es decir que este define un modo particular de llevar a cabo la serie de

actividades que involucra el proceso, por ende “un procedimiento es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma de secuencia y sistemática, en la consecución de un fin” (Asanza Molina et al. 2016).

4.3.8. Manual

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a los lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa. (Asanza Molina et al. 2016)

En esencia, un manual es una guía escrita de pasos a seguir para lograr un fin determinado, para corregir un problema o para establecer un proceso de una manera directa y sencilla. Así mismo, para su elaboración se consideran todas las etapas que intervienen en el desarrollo de un proceso determinado, desde su concepción hasta su consecución, considerando incluso en algunos casos que acción tomar si se presenta algún imprevisto.

Por otro lado, la importancia del manual radica en que “advierte a los consumidores o usuarios de las limitaciones de los productos o servicios para evitar quejas por fallos que podrían haber sido evitadas” (Asanza Molina et al. 2016) de este modo y teniendo en cuenta la importancia de una gestión pública eficiente, el manual evita el gasto de recursos innecesarios y las quejas ciudadanas ocasionadas por las deficiencias en la prestación de servicios.

4.3.8.1. Tipos de manuales.

Existen varios tipos de manuales, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación, se considerará únicamente el Manual de normas y procedimientos, al ser este el reglamentario a utilizarse en la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.

4.3.8.1.1. Manuales de normas y procedimientos.

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de las actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar la alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y la vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. (Asanza Molina et al. 2016)

Este tipo de manuales engloban todos los procesos de la organización y los sustentan con las normas jurídicas de los cuales estos se desprenden, otorgándoles legalidad y validez, adicionalmente, estos son de fundamental importancia, pues también contienen los instrumentos necesarios para cumplir con cada una de las actividades que involucran los procesos, sean estas trámites o formatos específicos, necesarios para el flujo de los procesos.

4.3.8.1.1.1. Estructura del manual de procedimientos.

Los puntos considerables para un manual bien estructurado son los siguientes (Asanza Molina et al. 2016):

- Identificación: Logotipo, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.
- Índice o contenido: relación de capítulos.
- Prólogo y/o introducción: Exposición sobre el contenido del manual, objeto y áreas de aplicación.
- Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen.
- Políticas de operación: Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.
- Conceptos: Glosario de términos de carácter técnico, empleados en el procedimiento.
- Procedimiento: Narrativa de cada una de las operaciones, explicando en que consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuanto se necesita para llevarlas a cabo.

- Formulario de impresos: se adjuntan como apéndices.
- Diagramas de flujo: Representaciones gráficas de procedimientos dentro de las diferentes unidades.

Adicionalmente, se debe considerar que cada institución posee sus normas para el desarrollo de manuales de proceso, por lo cual estos puntos considerables pueden llegar a diferir.

4.3.8.1.1.2. Elementos que puede contener el manual de procedimientos.

Indistintamente del formato que cada institución maneje, todo manual de procedimientos debe al menos contener elementos básicos tales como el objetivo, la asignación de responsabilidades, la descripción del proceso, los formatos y el diagrama de flujo del proceso. A continuación, se detallan ciertos elementos a considerar según (Asanza Molina et al. 2016):

- Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.
- Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, debido a que este es una descripción de tareas ordenadas que llevarán a la consecución de una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.
- Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar, es decir, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.
- Una vez claros el objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, se debe describir las actividades, explicando el procedimiento, es decir describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.
- En toda entidad, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, debido a que cada una de las estas puede corresponder completar un formato determinado que sustenta su desarrollo, por ende, el manual debe contener los formatos de cada uno de los documentos generados en el proceso.
- Finalmente, se deben incluir en el manual diagramas de flujo, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

4.4. Marco legal

A continuación, se abordan las normas que sustentan al desarrollo de esta investigación.

Tabla 1

Resumen de la normativa del marco legal

N°	Normativa
1	Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja 2020
2	Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano
3	Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja

Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2022

4.4.1. Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja 2020

Para el desarrollo de esta investigación se considera principalmente el Art. 5 que determina la estructura organizacional por procesos de la entidad de la siguiente forma. “Los procesos que participan en la generación de productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional” (UNL, 2020).

De igual manera se considera el Art. 28 que determina el proceso de gestión de talento humano de la siguiente forma. “El proceso de gestión de Talento Humano se desarrollará por parte de su responsable, considerando la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades” (UNL, 2020).

4.4.2. Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano

Considerando que la norma es de aplicación obligatoria para todas las instituciones del sector público tanto de régimen general como especial, se considera de manera principal el Art. 9 que dictamina las responsabilidades de las Unidades Administrativas de Talento Humano Institucional (UATH) de la siguiente forma.

Les corresponde el levantamiento de la plantilla de talento humano de su unidad o proceso interno, y la custodia de los registros físicos o digitales que respalden el proceso de validación por parte de la UATH institucional y de aprobación y control del Ministerio de Trabajo. (Ministerio del Trabajo [MDT], 2019)

Así mismo, se considera la definición de la planificación del talento humano que se determina en el Art. 10, mencionado a continuación. “La planificación del talento humano del

sector público consiste en el análisis de las necesidades cuantitativas y cualitativas de talento humano que requiera el sector público para su eficaz y eficiente funcionamiento” (MDT, 2019).

4.4.3. Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja

Teniendo en cuenta que esta norma es de aplicación reglamentaria por parte de la UNL para el levantamiento de sus procesos administrativos y académicos, se menciona de forma principal su ámbito de aplicación.

De este modo, la metodología podrá ser aplicada tanto para el levantamiento de procesos, así como para generar un enfoque preliminar de un sistema de gestión de calidad, es decir, en términos generales, será aplicable al desarrollo de los procesos institucionales, entendiéndose como tales los que se describen a continuación:

- Levantamiento de procesos para la adquisición de nuevas soluciones tecnológicas.
- Creación de nuevos procesos acordes a los productos y servicios institucionales.
- Mejoramiento de procesos agregadores de valor, de apoyo y asesoría.
- Creación de nuevos procesos con controles automáticos o manuales.

5. Metodología

Una vez planteados el problema de investigación y los objetivos a alcanzar, se determinó que la investigación tendría un enfoque cualitativo de tipo investigación – acción con modalidad exploratoria pues se trabajó con datos de naturaleza netamente teórica referidos a la gestión de trámites, procesos y procedimientos en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja que principalmente se enfocan en la gestión por resultados apoyada en la gestión por procesos, por lo cual no será necesario el uso de procedimientos estadísticos propios del enfoque cuantitativo.

De este modo, se realizó en primer lugar un diagnóstico situacional que permitió identificar la situación actual en la que se encontraba la Dirección de Talento Humano y el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, para posteriormente intervenir como lo determinaron los resultados en la formulación del proceso mediante la elaboración de un manual que permitió a esta dependencia su sistematización.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se procedió con la socialización de la propuesta, hacia los actores clave que intervenían en el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

De este modo, se contribuyó con la institución por medio de la investigación académica a familiarizarse con este fenómeno mediante la obtención de información que permitió realizar una investigación completa a partir del contexto particular que se desenvuelve en torno al proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados que se brinda en la Dirección de Talento Humano, identificando el problema presente en el mismo se pudo establecer su sistematización, se trazó el camino a su solvencia y se aportó de esta manera al correcto desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Loja.

5.1. Diseños y tipos de investigación

5.1.1. Investigación bibliográfica o documental

Se investigó en las normas y documentos pertinentes la información necesaria que sirvió de apoyo para el diagnóstico situacional, la formulación del proceso, la construcción del manual y en general todo el proceso del desarrollo de la investigación.

5.1.2. Investigación acción

Se investigó el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano participando de manera activa en la identificación del problema de investigación y en la formulación de su solución mediante la propuesta del manual de procesos con su respectiva validación y socialización con la unidad de análisis en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

5.2. Métodos

5.2.1. Método inductivo

Mediante este método se investigó de manera particular la situación actual de la Dirección de Talento Humano y del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados de la Universidad Nacional de Loja y posteriormente se procedió a su intervención formulándolo en un manual, según lo determinaron los resultados.

5.2.2. Método analítico

Mediante este método se descompuso en partes individuales el proceso identificado en entradas, actividades y salidas con sus respectivos responsables y anexos para su formulación en el manual.

5.2.3. Método sintético

Mediante este método, luego de la descomposición y análisis del método anterior, se integraron todos los elementos identificados para realizar los diagramas de flujo y el proceso final que se incluyó en el manual y permitió ofrecer las conclusiones finales de la investigación.

5.3. Procedimientos

5.3.1. Unidad de análisis (muestra)

La unidad de análisis de este proyecto se encontró conformada por todos los actores clave que intervienen en el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, así como los integrantes que laboran dentro de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

5.4. Técnicas o instrumentos de investigación

5.2.1. Observación directa e indirecta

La observación directa, permitió el acercamiento inmediato al estudio de campo en donde se pudo evidenciar de manera in situ la realidad que se vivía en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, permitiendo de este modo tener una fuente de verificación confiable de los datos que se levantaron para la formulación del proceso.

La observación indirecta, se llevó a cabo de acuerdo a lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, pues el proceso, al ser intangible y de aplicación obligatoria para todas las entidades de régimen especial del sector público, se encontraba sustentando en su totalidad en esta normativa emitida por el Ministerio del Trabajo.¹

5.2.2. Entrevista semiestructurada

Se levantó la información necesaria mediante entrevistas personales semiestructuradas a los funcionarios de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, a fin de realizar el diagnóstico situacional e identificar la información necesaria para el desarrollo del manual, apoyándose para este último punto en la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.²

Cabe recalcar que el uso de este tipo de entrevista apoyado en su respectiva guía permitió plantear interrogantes iniciales que posteriormente y con el desarrollo de la entrevista sirvieron de apoyo para la formulación de nuevas preguntas o la identificación de nuevas fuentes de datos que otorgaron toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

5.2.3. Grupos focales

Se realizó la conformación de un grupo focal con los actores clave que intervenían en el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la validación de la información y la socialización de la propuesta.³

5.2.4. Softwares

En la diagramación de los flujogramas del proceso de Planificación del Talento Humano, se utilizó los softwares Microsoft Visio para el Diagrama del Despliegue y LucidChart para el Diagrama SIPOC.

¹ Ver Anexo 2.2. Guía o ficha de observación

² Ver Anexo 2.1. Guía de entrevista semiestructurada

³ Ver Anexo 2.3. Matriz de grupo focal

6. Resultados

Como parte del proceso de investigación, a continuación, se detallan los resultados obtenidos en el transcurso de la misma, los cuales darán cumplimiento a los objetivos específicos inicialmente establecidos que a su vez dan cumplimiento al objetivo general de “Formular el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021.”

6.1. OE1. Realizar un diagnóstico situacional del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Para dar cumplimiento a este objetivo, como se menciona en la metodología, se aplicó el método inductivo, mediante el apoyo de los instrumentos de entrevista semiestructurada y ficha de observación. A continuación, se detallan la secuencia de pasos que se siguieron para su desarrollo, así como la evidencia que da fe del cumplimiento de cada fase.

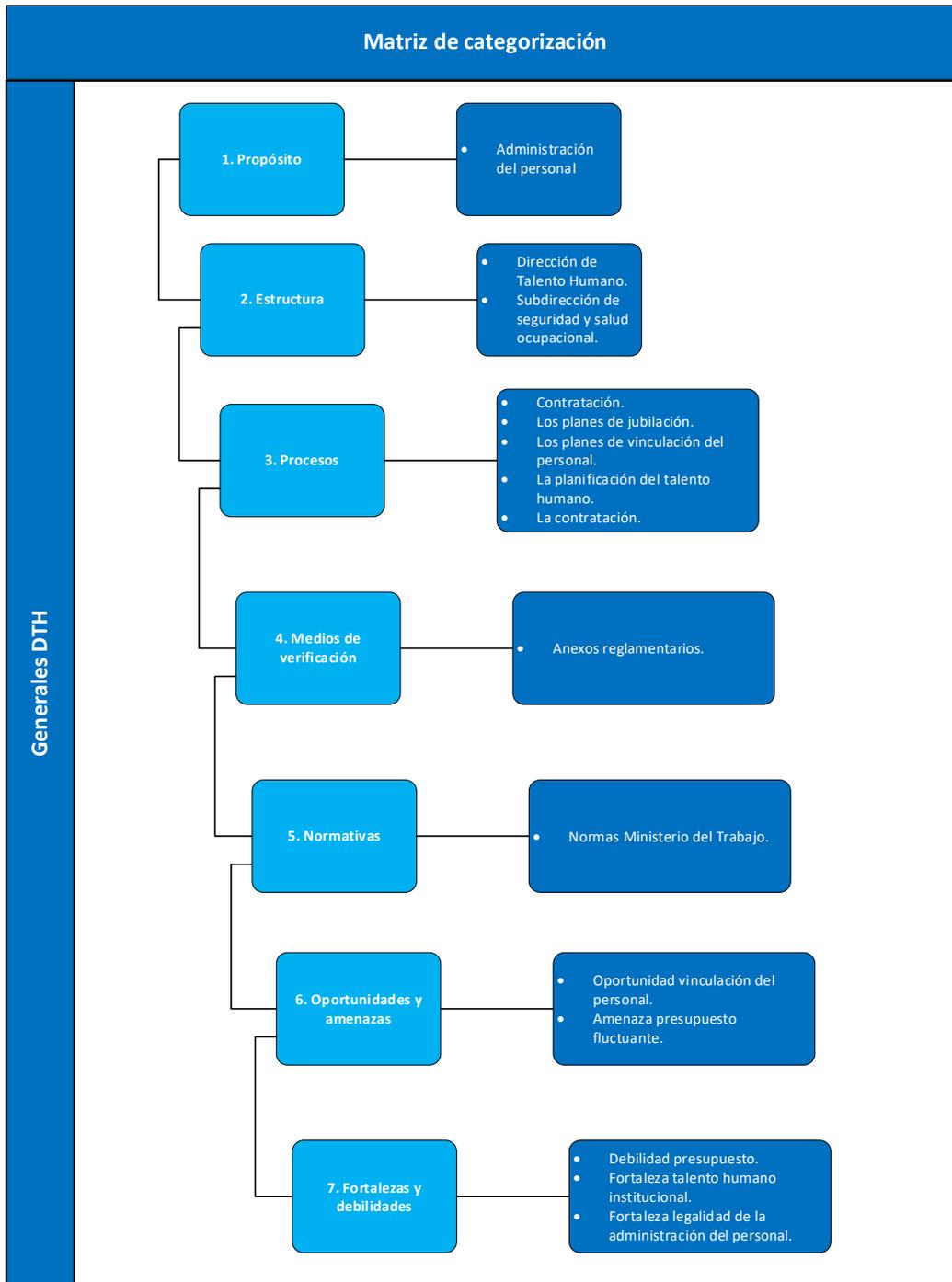
Primero se llevó a cabo la aplicación de una entrevista semiestructurada a los actores clave que intervienen en el proceso de apoyo Planificación del Talento Humano, en este caso, los mismos funcionarios de la Dirección de Talento Humano. Posteriormente, para poder analizar la información obtenida se realizó su tabulación mediante una matriz de resumen de las respuestas que otorgaron los entrevistados.⁴

La entrevista se aplicó a 5 participantes, los cuales coincidieron en sus respuestas casi en su totalidad, posteriormente y para poder sintetizar toda esta información de manera que se pudiera analizar y sirviera de base para realizar el diagnóstico situacional y luego la elaboración del manual, se procedió primero a realizar una categorización para luego desarrollar una matriz de coincidencias y discrepancias con la información obtenida, ya que las coincidencias en las respuestas permitían clasificarlas. A continuación, se muestran estas matrices.

⁴ Ver Anexo 3.1. Matriz de resumen de respuestas de las entrevistas diagnóstico situacional

Figura 7

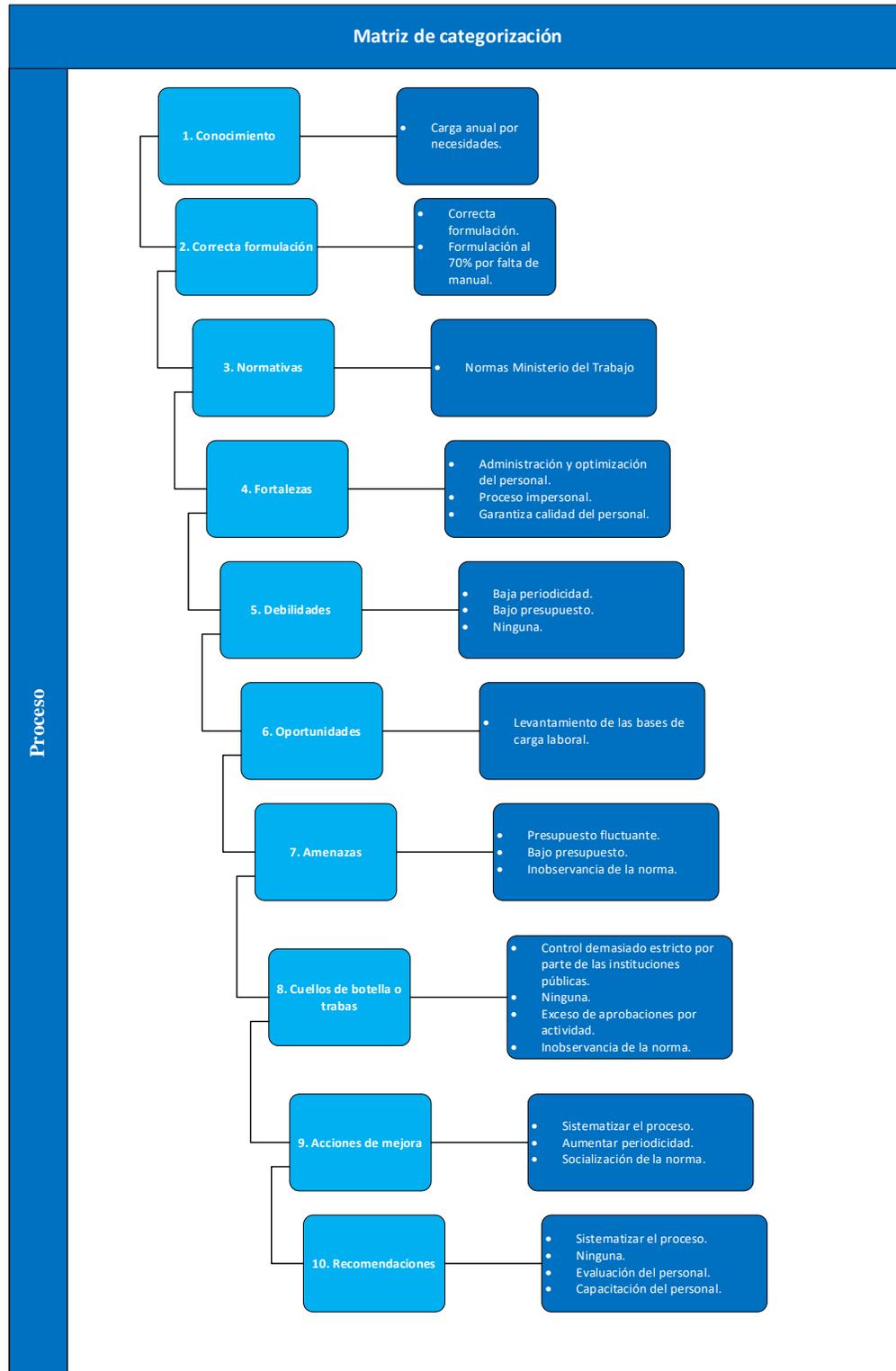
Matriz de categorización de preguntas generales DTH



Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Figura 8

Matriz de categorización de preguntas proceso



Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Tabla 2*Matriz de coincidencias y discrepancias diagnóstico situacional*

Matriz de coincidencias y discrepancias				
#	Actor	Criterio	Coincidencias	Discrepancias
Generales DTH				
		1	Administración del personal	
		2	Dirección de Talento Humano y Subdirección de Seguridad y salud ocupacional	
		3	1. Contratación. 2. Los planes de jubilación. 3. Los planes de vinculación del personal. 4. La planificación del talento humano. 5. La contratación.	
		4	Anexos reglamentarios.	
		5	Normas Ministerio del Trabajo.	
		6	Oportunidad vinculación del personal. Amenaza presupuesto fluctuante.	
		7	Debilidad presupuesto.	1 y 2: Fortaleza talento humano institucional. 3: Fortaleza legalidad de la administración del personal.
			Proceso	
1	Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza	1	Carga anual por necesidades de contratación de personal.	
2	Edwin Fernando Torres Quichimbo	2	Correcta formulación.	3 y 5: Formulación al 70% por falta de manual.
3	Tatiana Noemi Valdivieso	3	Normas Ministerio del Trabajo.	
4	Espinoza	4	Administración y optimización del personal.	1: Proceso impersonal. 5: Garantiza calidad del personal.
5	Viviana Vanessa Apolo Ordóñez Johanna Vanessa Orellana Guerra	5	Baja periodicidad. Bajo presupuesto.	2: Ninguna.
		6	Levantamiento de las bases de carga laboral.	
		7	Presupuesto fluctuante. Bajo presupuesto.	5: Inobservancia de la norma.
		8	Control demasiado estricto por parte de las instituciones públicas.	1: Ninguna. 4: El exceso de aprobaciones por actividad. 5: Inobservancia de la norma.
		9	Sistematizar el proceso.	4: Aumentar la periodicidad. 5: Socialización de la norma.
		10	Sistematizar el proceso.	2: Ninguna. 4: Evaluación del personal. 5: Capacitación del personal.

Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Una vez finalizado el análisis de la entrevista, se procedió a aplicar la ficha de observación como un medio para verificar que la información obtenida referente al proceso era correcta en base a la norma.⁵

Finalmente, como se puede evidenciar en base al análisis de la entrevista y la ficha de observación, el proceso cumple con todos los criterios de formulación de un proceso, que se encuentran determinados en la Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, por tal motivo, este proceso es altamente eficiente y eficaz, lo cual da cumplimiento a la teoría de gestión por resultados en donde se manifiesta que los procesos deben ser ejecutados teniendo el principio de valores como la eficiencia y eficacia (Calixto Cañari y Hanco Bustinza, 2021, pp. 744-763).

Así mismo, se determinó el realizar el diagnóstico situacional en base a las perspectivas planteadas por la teoría sustantiva entre las cuales se establece “explorar las posibilidades de nuevas iniciativas o soluciones a los problemas” (Sarli et al. 2015) que pudiera presentar tanto la Dirección de Talento Humano como el Proceso de Planificación del Talento Humano.

6.1.1. Diagnóstico situacional

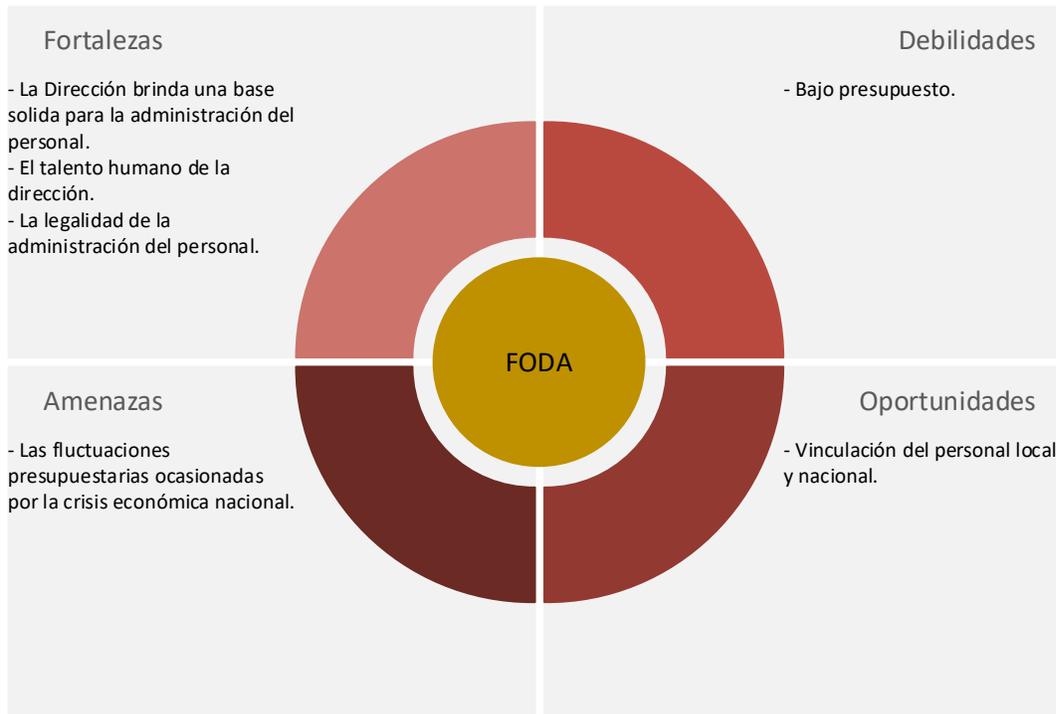
6.1.1.1 Dirección de Talento Humano.

Se procedió a plantear una matriz de análisis FODA en base a la información obtenida a través de las entrevistas y sintetizada por medio de las matrices antes señaladas.

⁵ Ver Anexo 3.3. Resumen de ficha de observación aplicada

Figura 9

Matriz de análisis FODA de la Dirección de Talento Humano



Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Posteriormente en base a toda la información previamente mencionada, analizada y sintetizada se procedió a redactar el diagnóstico situacional de la Dirección de Talento Humano, a fin de brindar un panorama claro que apoye en el posterior diagnóstico situacional del proceso de Planificación del Talento Humano. La síntesis del diagnóstico situacional se detalla a continuación.

La Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, siendo la unidad encargada de la gestión de los recursos humanos en la institución se consolida con la fortaleza principal de encontrarse conformada por un equipo de profesionales con un alto grado de talento humano que basados en la legalidad de la norma brindan una base sólida para la administración del personal con altos estándares de calidad.

Sin embargo, pese a las grandes fortalezas que esta unidad presente, la amenaza de las fluctuaciones presupuestarias ocasionadas por la crisis económica nacional han ocasionado que su baja asignación de presupuesto se torne en una debilidad que dificulta su gestión administrativa, por lo cual, es evidente la necesidad de una reasignación que permita optimizar las actividades a fin de elevar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el PEDI.

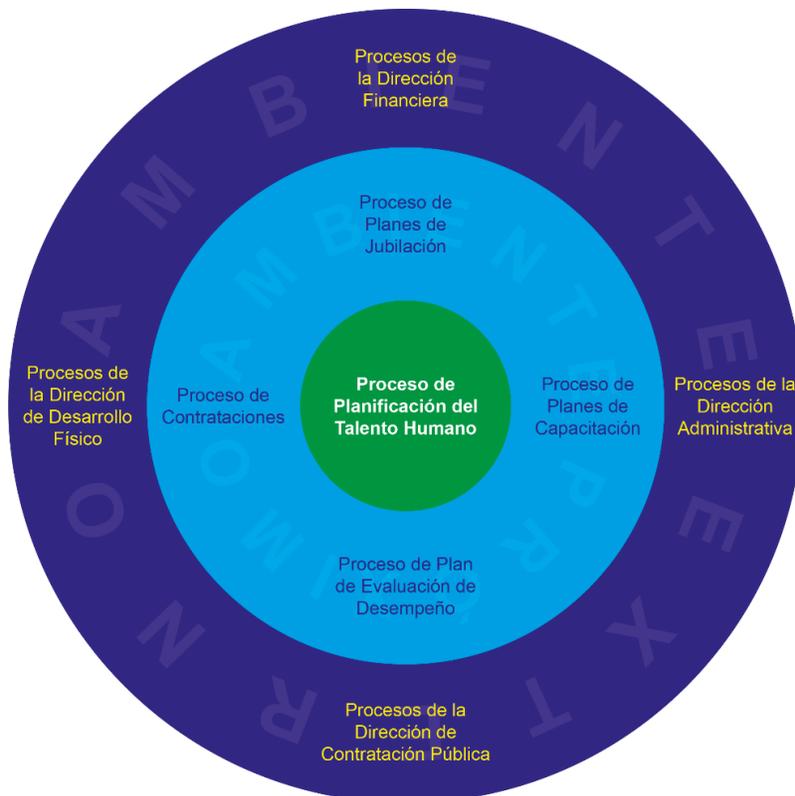
En base a esto, la Dirección de Talento Humano tiene la oportunidad de consolidarse como una fuente potencial de vinculación del personal local y nacional, evaluando los perfiles más idóneos para formar parte de la Universidad Nacional de Loja que garanticen la efectividad del actual proceso de transformación universitaria.

6.1.2.2. Proceso Planificación del Talento Humano.

Finalmente, con la información recopilada, sintetizada y analizada se procedió a realizar el diagnóstico situacional del proceso, partiendo en primer lugar de la elaboración de un ecosistema de procesos que otorgará una idea general de cuál es el contexto en el cual el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano se desenvuelve. A continuación, se muestra el ecosistema del proceso en cuestión.

Figura 10

Ecosistema que rodea al proceso de Planificación del Talento Humano



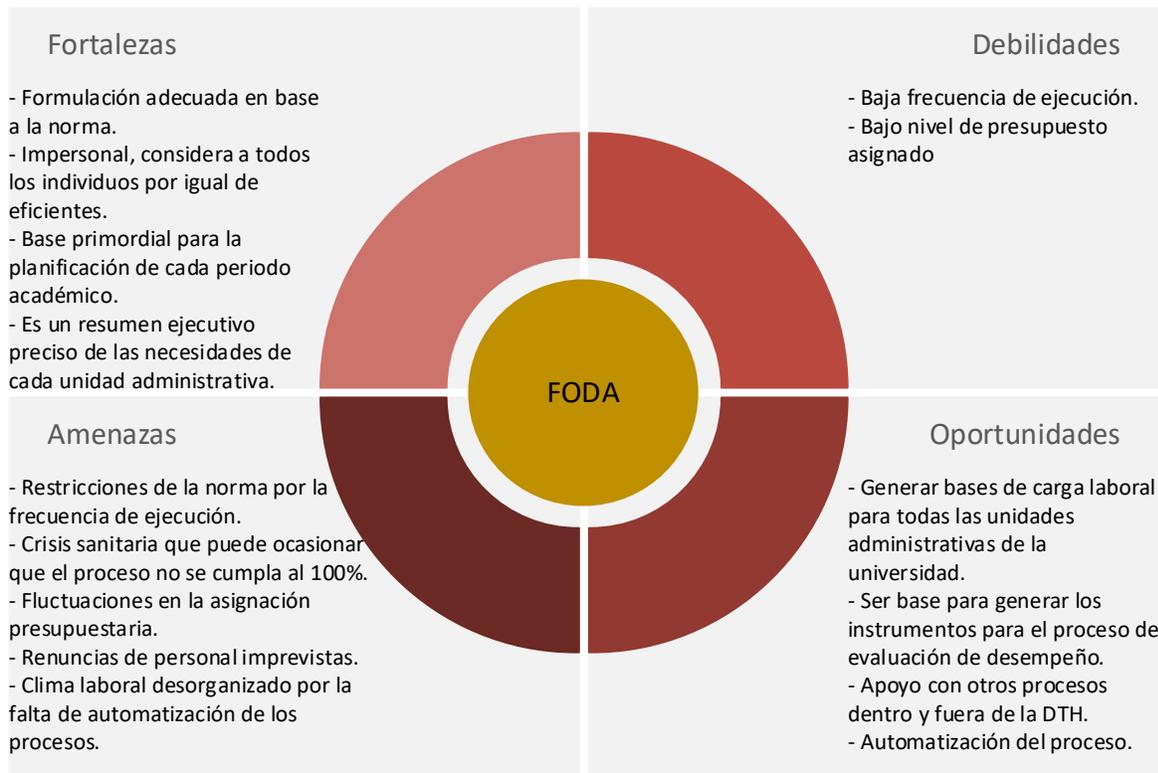
Nota. Tomado de (Universidad Nacional de Loja [UNL], 2020) y Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Como se puede evidenciar el Proceso de Planificación del Talento Humano, en su ambiente próximo o interno se rodea de los otros procesos de apoyo para la gestión por resultados que se llevan a cabo en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, así como también en su ambiente externo en donde este interactúa con los procesos llevados a cabo en las otras Direcciones o Unidades Administrativas de Apoyo de la institución, de este modo, este proceso busca cumplir con la misión específica de la DTH que es “Planificar y dirigir la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Humano; y, la aplicación de las normas de seguridad y salud ocupacional para velar por el bienestar, desarrollo y fortalecimiento del personal que labora en la Universidad” (UNL, 2020).

Una vez realizado el ecosistema de procesos, teniendo una idea clara de cuál era el ambiente que rodeaba al mismo, se procedió a plantear una matriz de análisis FODA en base a la información obtenida a través de las entrevistas y sintetizada por medio de las matrices antes señaladas.

Figura 11

Matriz de análisis FODA del proceso de Planificación del Talento Humano



Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Como última etapa en base a toda la información previamente mencionada, analizada y sintetizada se precia a redactar el diagnóstico situacional del Proceso de Planificación del Talento Humano, dando de esta forma cumplimiento al primer objetivo específico que a su vez da cumplimiento al factor eficiencia de la teoría de gestión por resultados, ya que se llega a determinar que no existen cuellos de botella o falencias en el desarrollo del mismo, determinando de este modo su eficiencia. La síntesis del diagnóstico situacional se detalla a continuación.

El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja actualmente se concibe como una base fundamental para la planificación institucional anual que de manera impersonal considera a todos los empleados como altamente eficientes y capacitados para llevar a cabo tareas de cumplimiento de los productos macro de cada una de las unidades administrativas dispuestas que hacen funcionar la efectiva gestión administrativa cotidiana de la institución, siendo a su vez un resumen ejecutivo preciso de las necesidades latentes en cada dependencia.

Por otro lado, se debe considerar que ciertos factores, tales como la baja frecuencia de su ejecución y el nivel de presupuesto asignado limitan la eficiencia de este proceso repercutiendo de manera directa en su eficacia.

Sin embargo, existen varias oportunidades de mejora como la de generar de bases de carga laboral para todas las unidades administrativas de la universidad, la posibilidad de posicionarse como una base de generación de instrumentos necesarios para la ejecución del proceso de evaluación de desempeño y la posibilidad de elevar la eficiencia mediante la automatización que permita a este proceso anexar varios procesos tanto internos como externos de todas las unidades administrativas con el mismo.

De este modo, la Dirección de Talento Humano mediante la formulación eficaz y eficiente del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, evitara la influencia negativa generada por las restricciones de la norma en cuanto a la frecuencia de ejecución, la crisis sanitaria que dificulta el cumplimiento total, las fluctuaciones en la asignación presupuestaria, los imprevistos que se pudieran suscitar por renunciaciones de personal no planificadas o el clima laboral desorganizado por la falta de la automatización de los procesos que maneja la Universidad Nacional de Loja.

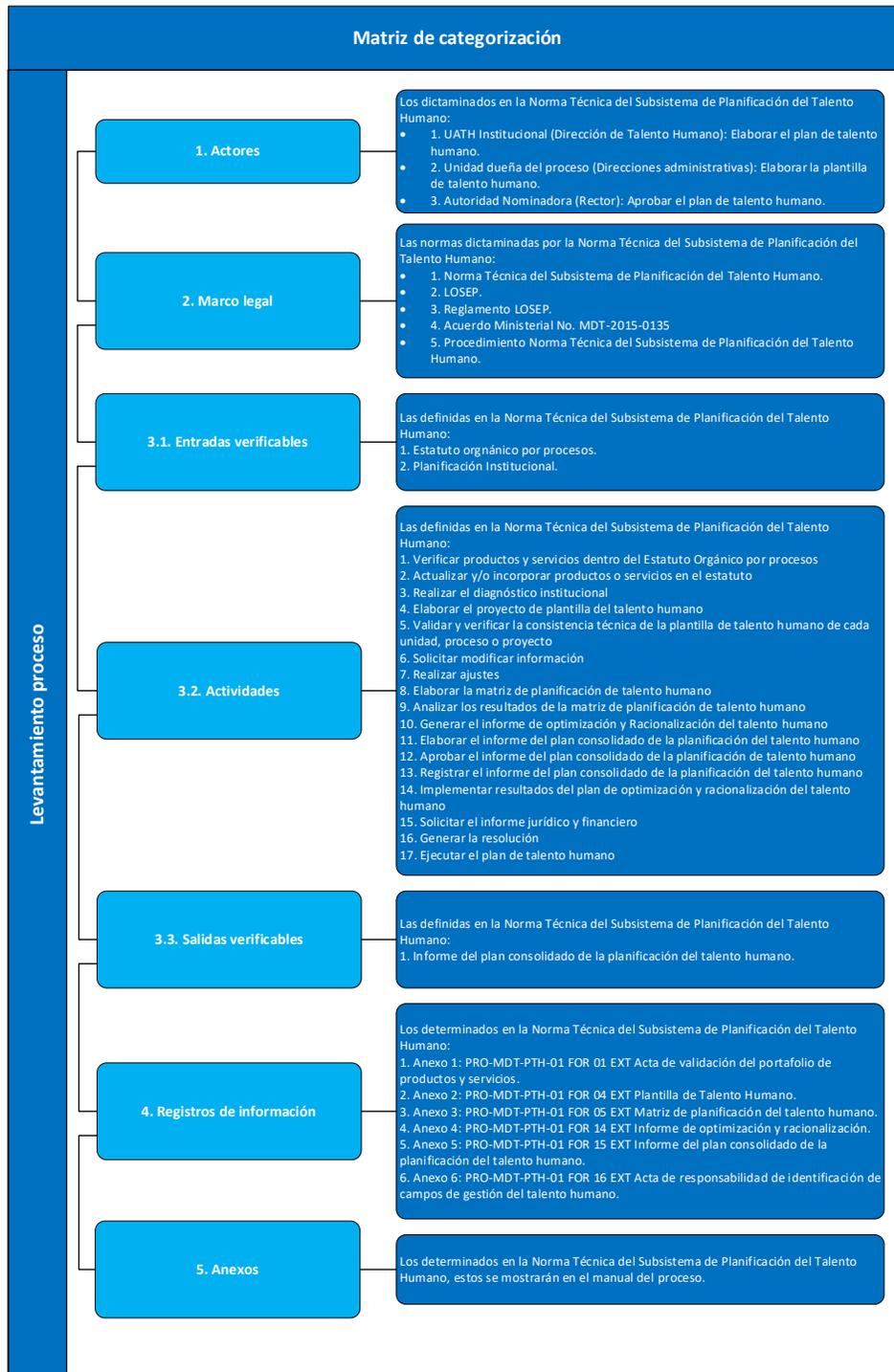
6.2. OE2. Elaborar un manual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Una vez cumplido el primer objetivo del diagnóstico situacional del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, se procedió a analizar la información obtenida de las entrevistas en apoyo de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, para este objetivo se utilizó los métodos analítico y sintético en apoyo de la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja como se especifica en la metodología, así mismo se empezó por realizar matrices de resumen de respuestas, de categorización y, de coincidencias y discrepancias a fin garantizar un correcto desarrollo del manual.⁶

⁶ Ver Anexo 3.2. Matriz de resumen del levantamiento del proceso

Figura 12

Matriz de categorización levantamiento del proceso



Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Tabla 3*Matriz de coincidencias y discrepancias levantamiento del proceso*

Matriz de coincidencias y discrepancias																													
#	Actor	Levantamiento del proceso (Metodología para el levantamiento de procesos UNL)																											
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Coincidencias</th> <th>Discrepancias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td> 1. UATH Institucional (Dirección de Talento Humano UNL) 2. Unidad administrativa (Otras unidades administrativas UNL) 3. Autoridad nominadora (Máxima autoridad - Rector UNL) </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> 1. Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano 2. Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP 3. Reglamento LOSEP 4. Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135 5. Procedimiento Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> Mismas que la normativa, posterior corrección </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> 1. Estatuto orgánico por procesos 2. Planificación institucional </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> 17 pasos de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, posterior revisión y corrección </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> Informe del plan consolidado de planificación del talento humano </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> Anexos de la norma, posterior revisión y corrección </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td> Anexos de la norma, posterior revisión y corrección </td> </tr> </tbody> </table>	Criterio	Coincidencias	Discrepancias			1. UATH Institucional (Dirección de Talento Humano UNL) 2. Unidad administrativa (Otras unidades administrativas UNL) 3. Autoridad nominadora (Máxima autoridad - Rector UNL)			1. Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano 2. Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP 3. Reglamento LOSEP 4. Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135 5. Procedimiento Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano			Mismas que la normativa, posterior corrección			1. Estatuto orgánico por procesos 2. Planificación institucional			17 pasos de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, posterior revisión y corrección			Informe del plan consolidado de planificación del talento humano			Anexos de la norma, posterior revisión y corrección			Anexos de la norma, posterior revisión y corrección
Criterio	Coincidencias	Discrepancias																											
		1. UATH Institucional (Dirección de Talento Humano UNL) 2. Unidad administrativa (Otras unidades administrativas UNL) 3. Autoridad nominadora (Máxima autoridad - Rector UNL)																											
		1. Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano 2. Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP 3. Reglamento LOSEP 4. Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135 5. Procedimiento Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano																											
		Mismas que la normativa, posterior corrección																											
		1. Estatuto orgánico por procesos 2. Planificación institucional																											
		17 pasos de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, posterior revisión y corrección																											
		Informe del plan consolidado de planificación del talento humano																											
		Anexos de la norma, posterior revisión y corrección																											
		Anexos de la norma, posterior revisión y corrección																											
1	Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza	1																											
2	Edwin Fernando Torres	2																											
3	Quichimbo	3																											
4	Tatiana Noemi Valdivieso Espinoza	3																											
5	Viviana Vanessa Apolo Ordóñez	3.1																											
	Johanna Vanessa Orellana Guerra	3.2																											
		3.3																											
		4																											
		5																											

Observaciones: Todos los entrevistados coincidieron en los mismos pasos, indicando y sustentando sus respuestas bajo la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, únicamente se modificaron las actividades y los registros de información en base a las correcciones realizadas a la Directora de Talento Humano y se apoyó las mismas mediante una consulta a los otros entrevistados.

Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Como se puede evidenciar, todos los entrevistados coincidieron en los mismos pasos indicando que el proceso partía y se sustentaba en su totalidad en la norma, por lo cual mediante la técnica de revisión bibliográfica se procedió a verificar la información, para posteriormente sintetizarla en la elaboración del manual, el cual fue validado y corregido por los actores clave que intervenían en el proceso de Planificación del Talento Humano.

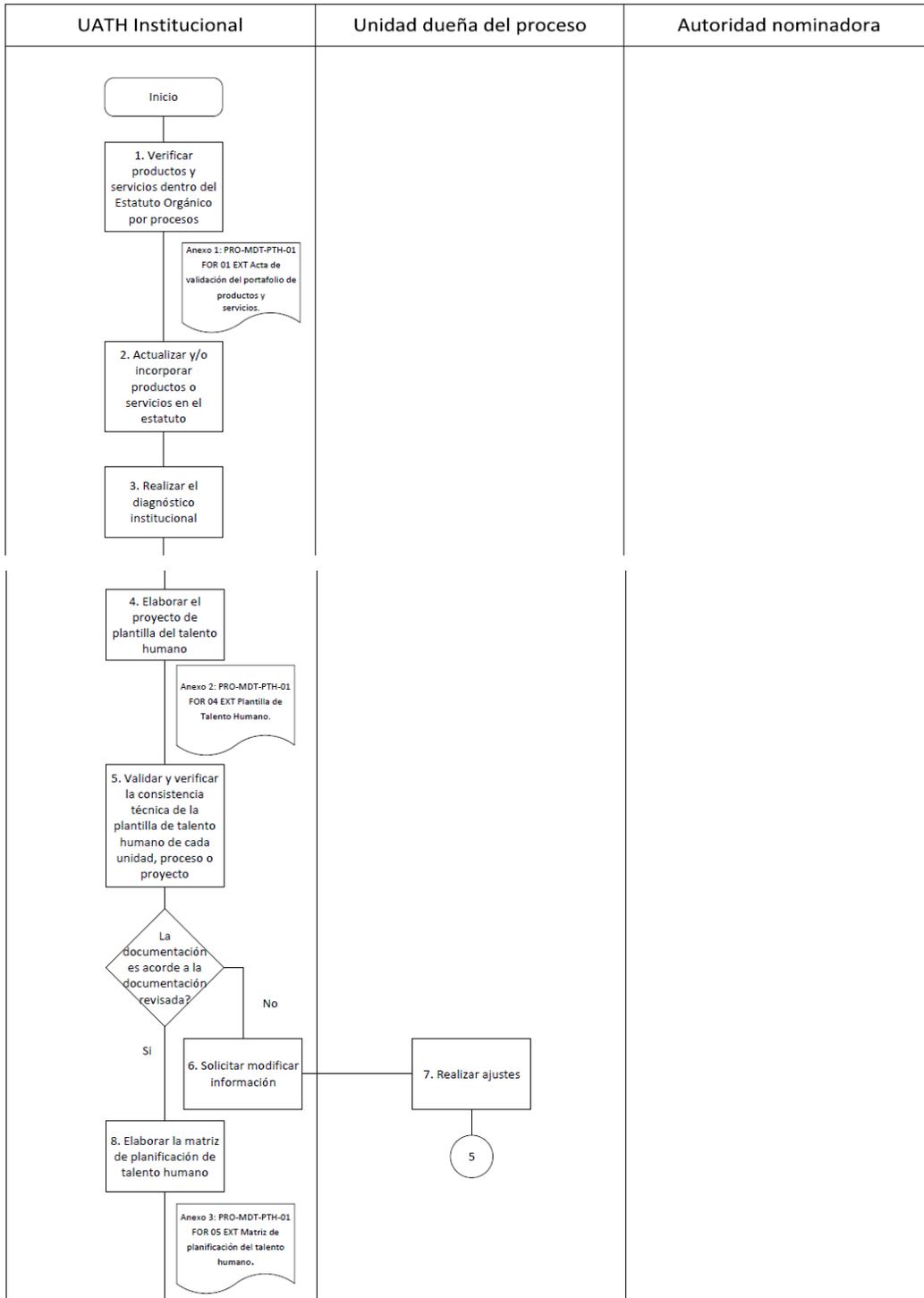
Mediante el desarrollo de este instrumento, habiendo alcanzado el segundo objetivo específico, se pudo cumplir con el factor de eficacia de la teoría de gestión por resultados de (Calixto Cañari y Hanco Bustinza, 2021), otorgando una base sólida que complemento al desarrollo y cumplimiento del mismo para permitirle ejecutarse de manera correcta dentro de la Dirección de Talento Humano.

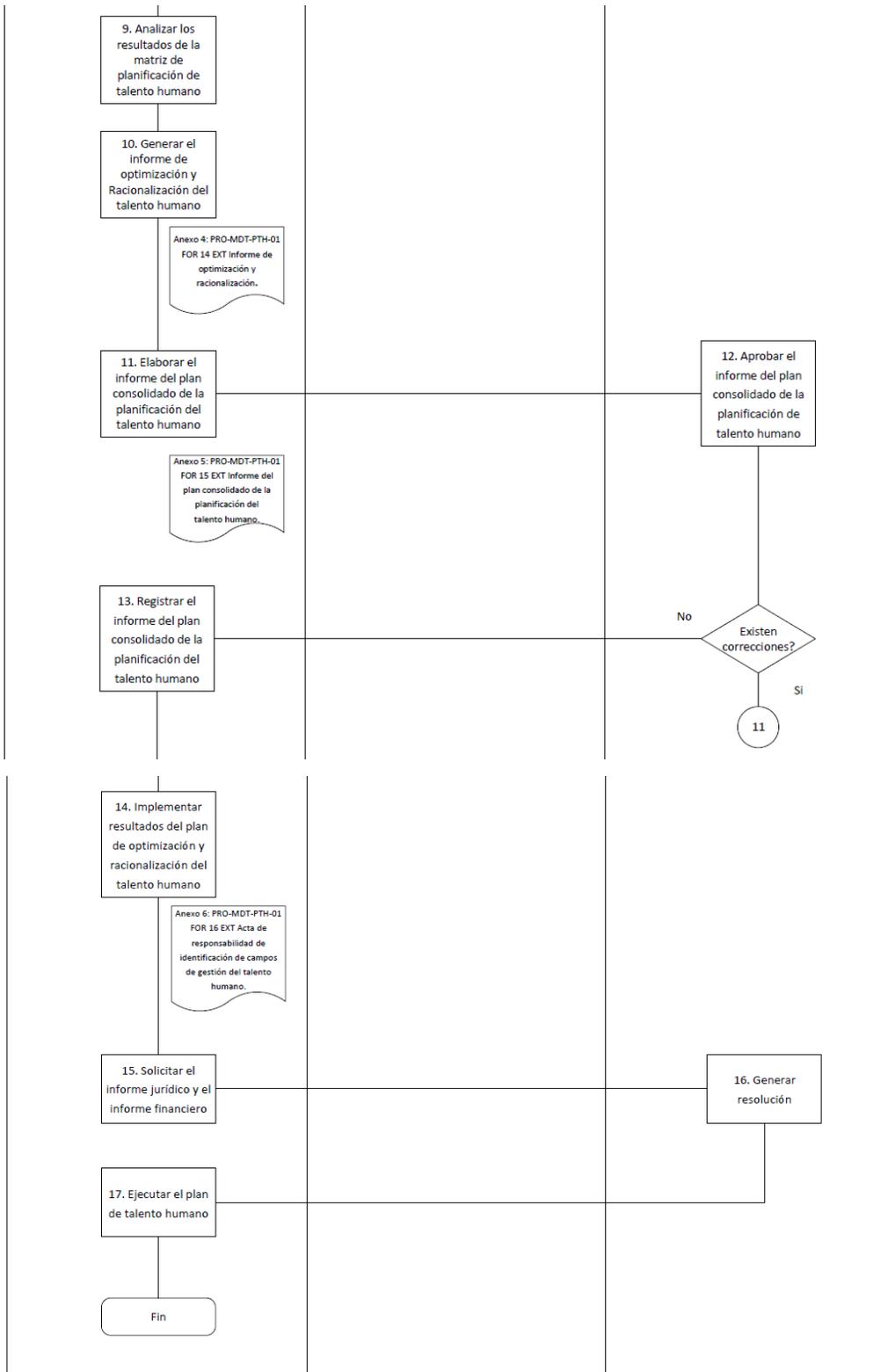
Cabe recalcar que esta propuesta a su vez se sustenta con la teoría sustantiva que determina “la gestión efectiva y la optimización continua de procesos” (Rodríguez y Alpuin, 2014) como puntos clave de la gestión por procesos y con la teoría sustantiva que define al “Proceso de Planificación del Talento Humano” (Mendoza Fernández et al. 2016) que se encuentra plasmado en el manual.

Como punto final, se realizó la diagramación del proceso en base a las actividades identificadas previamente, resultando en la elaboración de un diagrama de despliegue en apoyo de la herramienta Microsoft Visio y un diagrama SIPOC en apoyo de la herramienta LucidChart. A continuación, se muestran estos diagramas.

Figura 13

Diagrama de despliegue del proceso de Planificación del Talento Humano

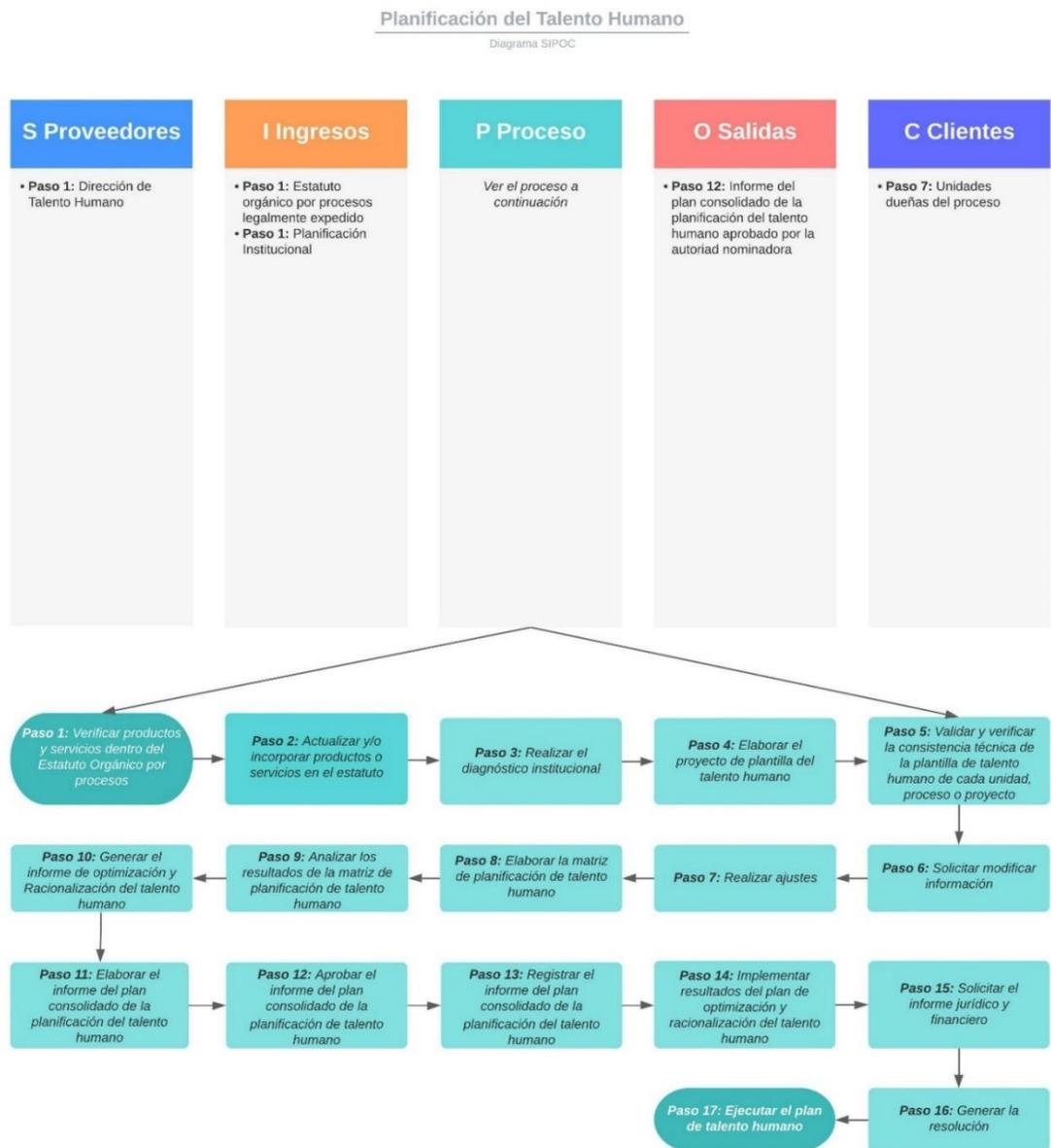




Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Figura 14

Diagrama SIPOC del proceso de Planificación del Talento Humano



Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Finalmente, la consecución de este objetivo concluyo con la elaboración de la propuesta del manual del proceso de Planificación del Talento Humano.⁷

⁷ Ver Anexo 1. Manual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

6.3. OE3. Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados formulado en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Finalmente, tras haberse alcanzado el primer objetivo que daba cumplimiento a la eficiencia y el segundo que daba cumplimiento a la eficacia, se llega a la consecución del tercer objetivo que, en su conjunto cumple con la efectividad, que es el requisito fundamental de la Gestión por Resultados planteada por (Calixto Cañari y Hanco Bustinza, 2021).

De este modo, en apoyo de la Dirección de Talento Humano y de la directora del proyecto de titulación, se procedió a convocar a todos los miembros de la Dirección de Talento Humano y a los actores clave del proceso para que estos fueran los encargados de conocer y aprobar la propuesta e integrarán el grupo focal necesario para socialización, como evidencia de esto.⁸ a continuación, se muestran las evidencias que dan constancia de la convocatoria realizada.

Tras haber lanzado la convocatoria, la socialización se llevó a cabo el día Miércoles 26 de Enero de 2022 de 16:00 a 17:00 horas de manera virtual debido a las restricciones de la pandemia, como una forma de dejar evidencia de los asistentes, se utilizó la matriz de los asistentes a este proceso, la misma se muestra a continuación.⁹

Para finalizar se menciona que los asistentes a lo socialización aceptaron y aprobaron la propuesta sin observación o corrección alguna, dando así cumplimiento al tercer objetivo específico.

6.4. OG. Formular el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021.

Como se pudo evidenciar a lo largo del desarrollo de los resultados, con el alcance de los tres objetivos específicos se da cumplimiento al objetivo general de esta investigación, dando de esta forma sustento a la teoría general de Gestión por Resultados y a las teorías sustantivas de Gestión de Procesos y por Procesos, Planificación estratégica del Talento Humano y Diagnóstico Situacional o Análisis FODA planteadas en el Marco Teórico.

⁸ Ver Anexo 3.4. Evidencias de convocatoria para socialización de la propuesta

⁹ Ver Anexo 3.5. Matriz de grupo focal asistentes a la socialización de la propuesta

7. Discusión

7.1. OG. ¿El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja se encuentra correctamente formulado?

Teniendo en cuenta los resultados antes expuestos, a continuación, se realizará una discusión de los mismos basándose en las preguntas realizadas para la investigación que motivaron al planteamiento de los objetivos de investigación. En primer lugar, respondiendo a la pregunta uno que cuestiona al objetivo general: ¿El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja se encuentra correctamente formulado?

Según se pudo determinar con el desarrollo de investigación este proceso dentro de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja no se encontraba correctamente formulado, esto debido a que de manera principal y como argumentaron los actores involucrados, la falta de un manual que sustentara su desarrollo, impedía que este fuera sistematizado, generando problemas de eficiencia, obstaculizando su eficacia y por tanto entorpeciendo el efectivo proceso de gestión administrativa y académica.

En base a esto y en apoyo con la comparación de los antecedentes del proyecto de integración curricular “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano”, la misma problemática ya se había identificado previamente en otras unidades administrativas de la institución, por lo cual el desarrollo de esta investigación permitió solventar esas falencias, otorgándole total validez a sus resultados.

7.2. OE1. ¿Cuál es la situación actual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja?

La situación actual de la Dirección de Talento Humano, es correcta, lo cual a su vez se apoya en la situación actual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, que es favorable, tal y como lo manifiesta el resultado del diagnóstico situacional, este proceso representa una base fundamental de la planificación institucional, pues gracias a su ejecución se puede satisfacer la carga laboral anual de todas las dependencias administrativas que dan un correcto cumplimiento a la gestión por resultados de la institución en un esfuerzo por cumplir de una manera efectiva los objetivos planteados en el PEDI.

Sin embargo, se pudo identificar mediante el levantamiento de información que existen ciertas falencias, tanto en la Dirección de Talento Humano como en el proceso de Planificación del Talento Humano, siendo la más notoria el bajo nivel de presupuesto que las instituciones públicas asignan para el funcionamiento de esta unidad administrativa y la ejecución de este proceso, así como el estricto control que realizan, se debe considerar que existen ciertas cuestiones imprevistas que se pueden suscitar en el transcurso del periodo académico como renuncias no planificadas que involucran contrataciones no previstas y por tanto retrasan la oportuna ejecución de este proceso, por lo cual las evidencias necesarias para dar sustento al cumplimiento del mismo ante las instituciones de regulación y control en ciertas ocasiones no pueden ser generadas de manera precisa en las fechas establecidas por estos organismos.

Por otro lado, en cuanto a su desarrollo, el proceso se cimienta en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, por lo cual es altamente legal y no se encuentra sujeto a modificaciones, salvo que las reformas a la norma lo estipulen, y de igual manera, la Universidad Nacional de Loja, al ser una institución educativa de régimen especial omite ciertas actividades en las que se involucran instituciones como el Ministerio de Finanzas, centrándose exclusivamente en las que son de aplicación interna.

Finalmente, el desarrollo de este diagnóstico situacional cumplió con la variable de eficiencia determinando que el proceso no presentaba cuellos de botella o problemas de relevancia que impidieran su ejecución, sino que este necesitaba del apoyo de un manual que permitiera su sistematización para elevar el grado de la misma en su ejecución. Así se logró el primer factor de una correcta Gestión por Resultados dentro de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

7.3. OE2. ¿El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja se encuentra diagramado en un manual de procesos?

El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, como evidencian los resultados, no se encontraba diagramado en ningún manual de procesos, esto representaba cierta ineficiencia al momento de ejecutarlo, pues el encargado principal debía de revisar la Norma de manera constante para verificar que el proceso se esté llevando a cabo de la manera legalmente estipulada, entorpeciendo mínimamente las actividades y generando ciertos retrasos al momento de su ejecución.

Mediante el desarrollo del proceso apoyado en la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, se pudo recopilar todos los elementos necesarios para la diagramación y la formulación, entre los cuales constaban responsables, entradas, actividades, salidas y los registros de información y sus anexos.

En cuanto a los responsables del proceso, la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, originalmente planteaba siete responsables entre los cuales se incluían el Ministerio de Trabajo, UATH Institucional, entre otros.

Posteriormente y tras el proceso de validación y corrección de la información, se logró determinar que los responsables que intervenían de manera directa en este proceso dentro de la institución eran tres, al ser la universidad una institución de régimen especial como se había manifestado previamente, estos son:

- Unidad administrativa o unidad dueña del proceso.
- UATH Institucional o Dirección de Talento Humano.
- Autoridad nominadora o rector.

Así mismo en cuanto a las actividades, originalmente la norma planteaba 20 actividades para el desarrollo del proceso, las cuales incluían una serie de comunicaciones, verificaciones y aprobaciones, que posteriormente y tras el proceso de validación y corrección de la información, se determinó que las actividades que se llevaban a cabo en la ejecución del proceso de Planificación del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja eran diecisiete, mismas que se detallan en el manual.

Por último, en cuanto a los registros de información y sus anexos, originalmente la norma estipulaba dieciséis anexos que se generaban para algunas de las actividades, posteriormente y tras el proceso de validación y corrección de la información, se determinó que tan solo eran necesarios seis anexos para registrar la información que se generan en las actividades del proceso de Planificación del Talento Humano dentro de la Universidad Nacional de Loja.

Finalmente, y habiendo validado la información obtenida en los resultados, se procedió con la elaboración del manual, para lo cual se diagramo el proceso antes descrito mediante el apoyo de las herramientas Microsoft Visio para el Diagrama de Despliegue y LucidChart para el diagrama SIPOC. De esta forma, el desarrollo de este manual cumplió con la variable de eficacia, otorgando por fin una base sólida de sistematización del proceso que permitió el cumplimiento de este factor necesario para una correcta Gestión por Resultados.

7.4. OE3. ¿Los actores que intervienen en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja conocen de la sistematización del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados?

Con la socialización de la propuesta se pudo evidenciar que los actores de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, no conocían acerca de la sistematización del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, motivo por el cual, en primer lugar habían solicitado a la Dirección de Planificación y Desarrollo, se considerará su unidad administrativa para el proceso de levantamiento y formulación de procesos mediante la ejecución de los Proyectos de Integración Curricular.

Sin embargo, pese a no saber cómo sistematizar este proceso, el alto grado de conocimiento y aplicación de la normas emitidas por el Ministerio del Trabajo en esta unidad, les permitió a sus integrantes poseer un alto dominio del proceso, al punto de poder ejecutarlo casi sin falencias sin que fuera necesario tener un manual para guiar su aplicación, por otro lado, teniendo en cuenta que la mente humana es frágil y que cada cierto tiempo existía nuevo personal temporal de apoyo como por ejemplo los pasantes, en ciertas ocasiones se tornaba necesario revisar la norma para constatar que ciertas actividades no estén siendo olvidadas, lo cual generaba un gasto de recursos que retrasaba las actividades administrativas y de gestión.

Finalmente, con la socialización de esta propuesta, se pudo dar evidencia a los asistentes del trabajo llevado a cabo en base a los puntos antes mencionados, mostrándose estos altamente agradecidos y satisfechos con el resultado, pues ya cuentan con un instrumento de calidad que les va a permitir llevar a cabo el proceso de gestión administrativa de una manera efectiva, dando así cumplimiento al último factor de una correcta Gestión por Resultados, el cual no es más que la combinación de los dos primeros factores.

8. Conclusiones

Del desarrollo de la presente investigación se ha podido obtener las siguientes conclusiones:

- En la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano en la gestión por resultados no se encontraba correctamente formulado debido a la falta de un manual, que impedía su sistematización, por lo cual el desarrollo del mismo le otorga una base sólida para una gestión administrativa eficiente y eficaz que permita una Gestión por Resultados efectiva.
- La situación actual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano en la Dirección de Talento Humano es favorable al otorgar una base fundamental para la planificación institucional de la Universidad Nacional de Loja teniendo la falencia de que su aplicación muchas veces se obstaculizaba debido a la falta de presupuesto, por otro lado, su desarrollo no presenta falencias que afecten a su ejecución en la gestión administrativa institucional, más que ciertos retrasos menores que se solventarán con su sistematización a través de la propuesta del manual.
- El proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano no se encontraba formulado en un manual de procesos, generando un leve retraso al momento de su ejecución por tener que obligar a consultar la norma pertinente para constatar que el mismo se esté llevando de la manera legalmente estipulada, por lo cual, el desarrollo de la propuesta complementa este requisito necesario para garantizar su eficiencia, eficacia y sistematización en la gestión administrativa institucional de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.
- Los actores clave que intervenían en el desarrollo del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano, así como ciertos integrantes de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja no conocían de la sistematización del mismo, sin embargo, su alto grado de conocimiento de las normas les permitían poder ejecutarlo sin dificultad aunque debiendo apoyarse de una revisión de las mismas para constatar su correcta ejecución, por lo cual, con la socialización de la propuesta se les permitió a estos actores el conocer y validar este instrumento de calidad, que les permitiría llevar a cabo una gestión administrativa institucional efectiva.

9. Recomendaciones

Del desarrollo de la presente investigación se puede realizar las siguientes recomendaciones a los funcionarios de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja:

- Solicitar que se aumente el desarrollo de trabajo de integración curricular referidos el levantamiento de procesos, a fin de que todos los procesos que se llevan a cabo en la unidad puedan ser plasmados y sistematizados en un manual que garantice su correcta ejecución.
- Solicitar a las autoridades, tanto institucionales como nacionales o quien corresponda, se aumente la asignación presupuestaria para esta unidad administrativa, a fin de que esta pueda optimizar sus labores de gestión administrativa institucional del talento humano y así contribuya de una manera más eficiente a la consecución de los objetivos planteados en el PEDI.
- Verificar periódicamente que el manual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano se encuentre debidamente actualizado en base a las normas pertinentes y requerimientos institucionales, tomando en cuenta la sección de las “consideraciones de actualización” del mismo para su modificación, a fin de que este instrumento represente una guía efectiva en la ejecución de procesos administrativos de la Universidad Nacional de Loja.
- Socializar y capacitar constantemente al personal de la Dirección de Talento Humano y a los actores clave que intervienen en el desarrollo del proceso de apoyo de Planificación de Talento Humano acerca del manual, su proceso de construcción, su utilidad, su aplicación y su validez.

10. Bibliografía

- Álvarez, A. d. (2008). *Apuntes de Derecho Procesal Laboral. Tema 4. Proceso y procedimiento*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
<https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf>
- Aranda Silva, M. F., Ordoñez, G. L., y Peralta Carrera, C. G. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]*. Lima: Universidad del Pacífico.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. I., Ortiz Zambrano, R. M., y Espín Martínez, J. (Noviembre de 2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>
- Calán Peñafiel, T. E., y Moreira García, G. A. (Enero-Abril de 2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista Científica UISRAEL*, 5(1), 9-22. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v5n1.2018.61>
- Calixto Cañari, O., y Hanco Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*. (Ed. 54), 6(2), 744-763. doi:10.23857/pc.V6i2.2310
- Cuenca, L., Boza, A., Alarcón, F., y Lario, F. C. (2009). Metodología para la identificación de inputs y outputs de procesos de negocio en un entorno colaborativo. *Revista de ingeniería de organización*, 29-35. doi:<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i37.35>
- Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., y Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2071-081x2018000200010&script=sci_arttext
- Falcó Rojas, A. R. (2009). *Herramientas de Calidad*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
<https://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>

- Flores Tantana, C. A., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.*, 4(2), 1226-1240. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35532834>
- García Solarte, M. (2008). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión*(27), 162-200.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- Gonzales Tamayo, E. (2021). *Universidad Continental. Blog Escuela de Posgrado*. La Gestión por Resultados en la Gerencia Pública.: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-por-resultados-en-la-gerencia-publica>
- Larreátegui, D. (2021). *Gestión de la calidad*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Makón, M. P. (2014). Reflexiones sobre la gestión por resultados. *Planificación, Prospectiva y Gestión Pública*, 133-137. doi:<https://doi.org/10.18356/80154394-es>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mendoza Angamarca, I. (2022). *Los procesos de la Gestión del Talento Humano en la CTE, Unidad Provincia de Santa Elena, Año 2021" [Tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6905/1/UPSE-MTH-2022-0006.pdf>
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., y Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC* 37 (1), 37(1), 61-79. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Administración y Desarrollo*, 48(1), 171-199.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6654352>
- Ministerio del Trabajo [MDT]. (2019). *Norma Técnica del Subsistema Planificación del Talento Humano*. Quito: Ministerio del Trabajo.

- Mogrovejo Merchán, M. C., y Peñafiel Mora, V. (2015). *Modelo de gestión por procesos, reorganización empresarial y mejoramiento continuo*. [Tesis de pregrado, Universidad del Azuay]. Cuenca: Universidad del Azuay.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5078/1/11517.pdf>
- Oña Chiguano, A. P., y Vega Alquina, R. K. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Tambara*, 436-447. http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Pacheco, J. (25 de Octubre de 2021). *Web y empresas*. ¿Qué es un Diagrama SIPOC y para qué sirve?: <https://www.webyempresas.com/diagrama-sipoc/>
- Peiró, R. (08 de Junio de 2020). *Economipedia*. Usuario:
<https://economipedia.com/definiciones/usuario.html>
- Pérez Durán, G. d., y Pérez Sánchez, A. (2019). *Bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos [Conferencia]*. XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México D.F.: Universidad Autónoma de Guadalajara.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/14.03.pdf>
- Pérez, O. (13 de Julio de 2021). *Blog PeopleNext*. ¿Qué es la gestión del talento humano?: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Ramírez Rojas, J. (2009). *EDG Virtual*. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas:
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Rodríguez, I., y Alpuin, D. (2014). *Deloitte*. La Gestión por Procesos en las Organizaciones. La forma en la que los resultados se logran.:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

- Roig, A. (1998). "L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental", Lligall. *Revista catalana d'arxivística*.(12), 219-229.
https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf
- Rubio Vargas, I., Abreu Payrol, J., y Mantínez Quijano, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín REDIPE*, 8(3), 125-134.
doi:<https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
- Sarli, R. R., González, S. I., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología.*, 9(1), 17-20.
https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Servicio Ecuatoriano de Normalización [SEN]. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Quito: Servicio Ecuatoriano de Normalización.
- Universidad Nacional de Loja [UNL]. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Universidad Nacional de Loja [UNL]. (2020). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja*. Loja: UNL.
- Villagrán Arellano, K. P. (2022). *Propuesta de un manual de procesos operativos en la empresa de encomiendas Dewan de la Ciudad de Riobamba. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15358>

11. Anexos

11.1. Anexo 1. Manual del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

  Universidad Nacional de Loja		Carrera de Administración Pública	
			
CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: 26/01/2022	
PROCESO: Planificación del Talento Humano		Propietario del proceso: Dirección de Talento Humano	
Objetivo: Formular el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021.		Status: Propuesta	
Macroproceso: Gestión Administrativa - Financiera	Responsable: Director(a) de Talento Humano	Página: 1 de 27	
MANUAL DEL PROCESO DE APOYO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA			
Versión: 1.1			
Elaborado por: Bryan Christian Silva Espinosa Fecha: 03/01/2022	Revisado por: Ing. Diana Larraétegui Moreno, Mg. Sc Tutor Académico Fecha: 03/01/2022 Ing. Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza Directora de Talento Humano Fecha: 03/01/2022	Aprobado por: Dirección de Talento Humano Fecha: 26/01/2022	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	26/01/2022	Versión inicial	todas
<div style="text-align: right;"> Facultad Jurídica, Social y Administrativa 072-54 7929 Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa", Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador </div>			



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



Proceso: Planificación de Talento Humano	Órgano Administrativo	Página: 2 de 27
Código: N/A	Responsable: Dirección de Talento Humano	

a. Tipo de mega y macro proceso

La Universidad Nacional de Loja como una institución pública de educación superior establece su estructura organizacional por procesos en base a su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional de la siguiente manera:

- a) Procesos gobernantes: Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la institución.
- b) Procesos que agregan valor: Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad.
- c) Procesos habilitantes: Encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

En esta estructura se encuentra incluida la Dirección de Talento Humano dentro de los procesos habilitantes de apoyo mediante el macroproceso de Gestión Administrativa Financiera, de la cual a su vez se desprende el macroproceso de Gestión del Talento Humano cuyo responsable es el(la) Director(ra) de Talento Humano.

Finalmente, dentro de esta unidad administrativa se llevan a cabo los procesos de apoyo de Planes de Jubilación, Planes de Capacitación, Plan de Evaluación de Desempeño, Contrataciones y Planificación del Talento Humano, siendo este último el cual aborda este manual.

b. Objeto

Como parte del proceso de transformación que lleva a cabo la Universidad Nacional de Loja se busca describir los procesos administrativos enfocados a la calidad y satisfacción del usuario en un intento por fortalecer institucionalmente las relaciones y articulaciones con los actores del entorno directo de la institución y con el entorno de Influencia e Incidencia de la misma, en el marco de las directrices del PEDI. De este modo, el presente manual pretende:

- Otorgar una base solida de gestión organizacional a través de la formulación de procesos que garanticen una gestión por resultados eficaz y eficiente para garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos plasmadas en el PEDI.



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

- Sistematizar el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano a través de su levantamiento, formulación y diagramación en el presente manual para otorgar las directrices fundamentales que garanticen su correcta ejecución.
- Otorgar a la Dirección de Talento Humano un instrumento de calidad mediante el desarrollo integral del presente manual para garantizar una gestión administrativa eficiente y eficaz.

c. Alcance

La Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, es la dependencia administrativa encargada de la admisión, regulación y gestión del personal que labora dentro de la institución, la misma se encuentra definida como un proceso de apoyo en la estructura organizacional de la UNL.

La misión de la Dirección de Talento Humano es la de planificar y dirigir la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Humano; y, la aplicación de las normas de seguridad y salud ocupacional para velar por el bienestar, desarrollo y fortalecimiento del personal que labora en la Universidad. Por otro lado, en cuanto al macroproceso de Gestión Administrativa Financiera, este se desarrollará por parte de su responsable, considerando la misión y en función de sus atribuciones y responsabilidades.

Finalmente, en cuanto al proceso de Planificación del Talento Humano, este consiste en la revisión de la carga laboral de cada una de las unidades administrativas para realizar las contrataciones en base a los requerimientos, este al partir de la normativa no considera criterios subjetivos o personales, sino altamente técnicos en base a los perfiles necesarios para la ocupación de los distintos cargos en el sector público, enfocándose en la necesidad institucional.

d. Límites

Este proceso se realizará de manera anual, según la norma lo estipula, siendo aprobado y debidamente revisado por el o la Director(ra) de Talento Humano, los(as) directores(as) de las demás unidades administrativas y el rector de la Universidad Nacional de Loja.

Entradas verificables

N o	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Estatuto orgánico por procesos legalmente expedido	Responsable de la UATH y responsable de la unidad, proceso o proyecto	Unidades administrativas indistintas a talento humano	Anexo 1: PRO-MDT-PTH-01 FOR O1 EXT Formato acta de validación de portafolio de productos y servicios



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

2	Planificación institucional	Responsable de la UATH y responsable de la unidad, proceso o proyecto	Unidades administrativas indistintas a talento humano	Anexo 1: PRO-MDT-PTH-01 FOR O1 EXT Formato acta de validación de portafolio de productos y servicios
---	-----------------------------	---	---	--

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

De estas entradas se desprenden las siguientes salidas verificables.

Salidas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano aprobado por la autoridad Nominadora	Jefes inmediatos de las direcciones administrativas	Direcciones administrativas	Anexo 5: PRO-MDT-PTH-01 FOR 15 EXT Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

e. Políticas

Las políticas institucionales que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de planificación institucional y, de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 de la Universidad Nacional de Loja con coherencia interna y correspondencia externa, son:

- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y herramientas de planificación integral en los niveles: estratégico de largo plazo, programático de mediano plazo y operativo de corto plazo.
- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que los procesos administrativos y financieros se articulen e implementen de conformidad a la planificación institucional.
- Se internalizará el enfoque de gestión institucional centrado en el estudiante, por lo que todos los actores y estamentos enfatizarán sus propuestas, proyectos y acciones hacia el logro de este propósito, siendo la regla el involucramiento del estudiante en todo el ciclo y proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Se enfatizará la inclusión de los enfoques de igualdad de género, discapacidad, interculturalidad y condición socioeconómica, en todos los estamentos universitarios como principios para la defensa de sus derechos, la disminución de las brechas de desigualdad y discriminación y, la incorporación de acciones afirmativas para este fin reflejadas en la planificación, presupuesto y gestión institucional.

f. Consideraciones de Actualización

El presente manual influye en gran medida en el actuar de los entes, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades de trabajo. La coordinación y actualización del presente manual estará a cargo de la Dirección de Talento Humano considerando los siguientes puntos:

- La actualización se llevará a cabo según las normas lo estipulen, debiendo llevarse a cabo únicamente cuando existan reformas a la mismas para garantizar la legalidad del proceso.
- Se deberán definir de manera precisa los responsables, así como sus respectivos roles, considerando la denominación institucional.
- Se deberá definir de manera precisa las entradas y salidas verificables del proceso, considerando la coherencia con el desarrollo de las actividades.
- Se deberá definir de manera precisa las actividades, así como su orden, el responsable de llevarlas a cabo, el sistema informático en donde se realizan, su tiempo estimado de ejecución, su frecuencia, y los anexos generados en cada una de estas.
- Se deberá actualizar los anexos verificando que la plantilla utilizada corresponda a la imagen institucional y formatos actuales del gobierno en curso.
- El(la) Director(ra) de Talento Humano, asesorará en la revisión y aprobación de la actualización del manual.
- Durante la ejecución del proceso de actualización, es necesario recaudar toda la documentación que se genere del mismo, así como los datos necesarios para la misma, para dejar constancia de las modificaciones realizadas.
- Durante todo el proceso de actualización, se realizarán reuniones con los actores clave del proceso para definir los puntos a modificar y consideraciones de los mismos.
- Tras finalizar la actualización, el nuevo manual deberá ser socializado con todos los actores clave del proceso y los integrantes de la Dirección de Talento Humano, debiendo apoyarse de ser necesario en capacitaciones que garanticen la correcta comprensión.

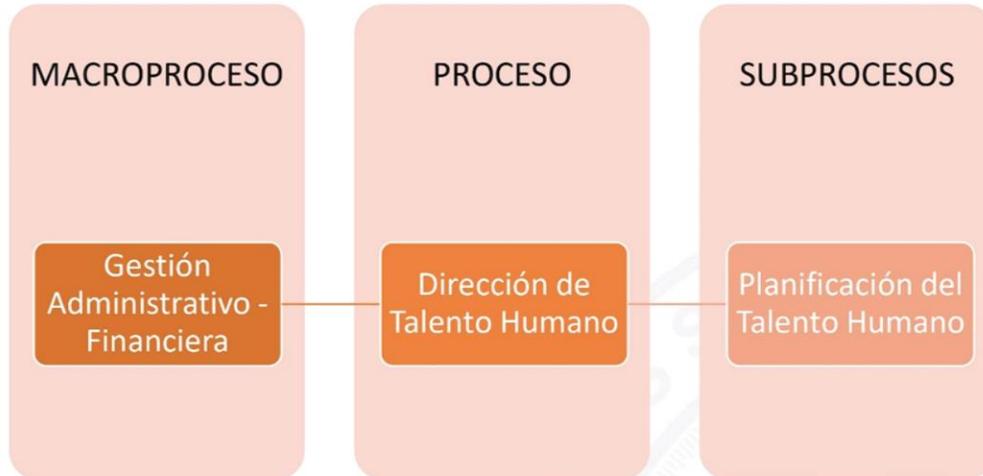


unl

Universidad Nacional de Loja

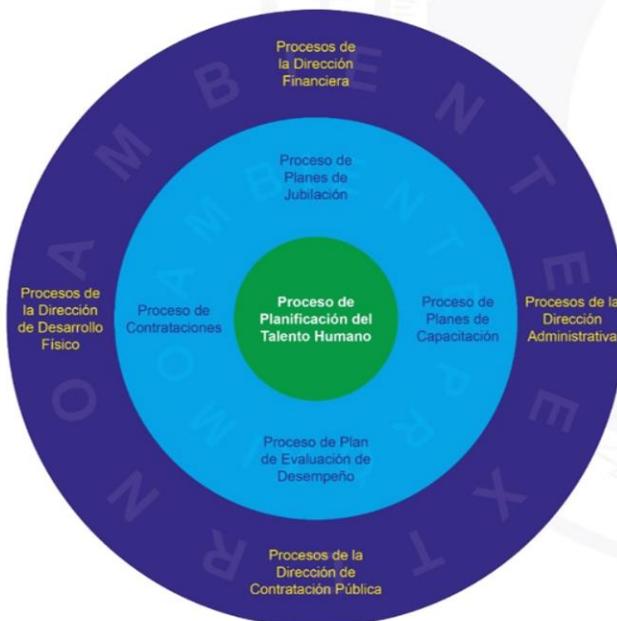
Carrera de Administración Pública

g. Esquema General Macroproceso



Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Ecosistema que rodea al Proceso



Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

h. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Unidad administrativa proceso o proyecto	<ul style="list-style-type: none">Levantar la plantilla de talento humano de su unidad, proceso o proyecto.Mantener los registros y respaldos (digitales y/o físicos) que sustenten la información levantada en la plantilla.
2	UATH Institucional	<ul style="list-style-type: none">Ingresar y/o actualizar la información del talento humano en el SIITH.Realizar el análisis del portafolio de productos y servicios de cada unidad o proceso, con los responsables de los mismos y las unidades de planificación y/o procesos institucionales o quienes hagan sus veces, con la finalidad que esos productos y servicios se encuentren contemplados en el estatuto orgánico legalmente expedido y estén de acuerdo a la planificación institucional.Elaborar el informe técnico y preparar el proyecto de acto resolutorio a ser expedido por Autoridad Nominadora para la incorporación de nuevos productos o servicios en el Estatuto orgánico.Asesorar a los responsables de cada unidad, proceso o proyecto interno en la elaboración de la plantilla de talento humano.Validar técnicamente la consistencia de la plantilla de talento humano.Elaborar la matriz de planificación del talento humano por niveles territoriales (central, zonal, distrital, circuital o sus equivalentes), consolidando la información obtenida de cada una de las plantillas de talento humano.Elaborar las listas de asignaciones de: traslados, traspasos, comisiones, contratos de servicios ocasionales, habilitaciones de partidas, creaciones y supresiones de puestos, y desvinculaciones de personal.Elaborar el informe de optimización y racionalización del talento humano por niveles territoriales (central, zonal, distrital, circuital o sus equivalentes).Generar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano, que contiene la información a nivel institucional.Registrar en el Ministerio del Trabajo la planificación del talento humano aprobada por la Autoridad Nominadora o su Delegado/a.Elaborar el acta de responsabilidad de identificación de los campos de gestión del talento humano.Absolver consultas sobre planificación de talento humano que formulen las autoridades y las o los servidores de la institución.
3	Autoridad Nominadora o su Delegada/o	<ul style="list-style-type: none">Expedir acto resolutorio para la incorporación de nuevos productos o servicios en Estatuto orgánico.Aprobar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.Remitir mediante oficio la planificación institucional del talento humano para registro en el Ministerio del Trabajo.

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) **Elaboración:** Bryan Christian Silva Espinosa, 2021



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

i. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables)

Base legal

No.	Marco Legal
1	Noma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0086. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 494 de 6 de mayo de 2015.
2	Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP. Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294 de 6 de octubre de 2010, artículos: 52, literal h) y 55.
3	Reglamento General a la LOSEP. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 418 de 1 de abril de 2011: Capítulo III, Del Subsistema de Planificación del Talento Humano, artículos: 139 al 161.
4	Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135 de 17 de junio del 2015. Publicado en el Registro Oficial No. 534 de 1 de julio de 2015, artículo 1 y Disposición Transitoria Primera.
5	Procedimiento: Norma Técnica del Subsistema Planificación de Talento Humano

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) **Elaboración:** Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

Lineamientos de las normas

NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Que, según el Art. 8.- A la Unidad de Administración del Talento Humano – UATH, le corresponde:

- a) Ingresar y actualizar la información de la planificación del talento humano en el Sistema Integrado de Información del Talento Humano del Ministerio del Trabajo;
- b) Realizar el análisis del portafolio de los productos y servicios de cada unidad o proceso interno, con los responsables de los mismos y las unidades de planificación y/o procesos institucionales o quienes hagan sus veces, con la finalidad de validar que esos productos y servicios se encuentren contemplados en el estatuto orgánico legalmente expedido y estén de acuerdo con la planificación institucional;
- c) Asesorar a los responsables de cada unidad o proceso interno en la elaboración de la plantilla de talento humano; validar técnicamente la misma; y consolidar la plantilla de talento humano institucional;
- d) Elaborar el plan de optimización y racionalización del talento humano de conformidad con los resultados de la plantilla de talento humano consolidada y someterlo a la aprobación del Ministerio de Trabajo;
- e) Elaborar informes previos a la contratación de personal con sujeción a lo previsto en el artículo 58 de la LOSEP;
- f) Elaborar informes previos para traslados administrativos internos, traspaso institucionales e interinstitucionales, comisiones para la prestación de servicios en otras instituciones, habilitación



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

de partidas, creaciones y supresiones de puestos, que se sustenten en el plan de optimización y racionalización de talento humano;

- g) Elaborar la matriz de reportes consolidados de información establecida en la presente Norma Técnica; y,
- h) Absolver las consultas sobre la planificación del talento humano que formulen las autoridades y las o los servidores de la institución.

Que, el Art. 26.- De la consolidación de la planificación del talento humano, determina: “Constituye los resultados integrales de la planificación del talento humano, y considera en este caso, la información obtenida del análisis de la situación actual y la situación propuesta en la plantilla de talento humano, y la optimización y racionalización de los mismos, determinando las reales necesidades de movimientos de personal, contratos de servicios ocasionales, creaciones, supresiones de puestos y desvinculaciones de personal en cumplimiento a las disposiciones de la presente Norma Técnica.”

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP

Que, el Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano, determina: “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”. Así como el Art. 56.- De la planificación institucional del talento humano, determinar “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.”

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Que, el Art. 139.- Subsistema de planificación del talento humano, determina: “El subsistema de planificación de talento humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de las instituciones del sector público, en función de la situación histórica, actual y futura; del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal; de normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Relaciones Laborales; y, de la planificación y estructura institucional y posicional.”

Art. 140.- De la Población Económicamente Activa - PEA del Sector Público.- La Población Económicamente Activa - PEA del sector público será considerada dentro de la norma que emita el Ministerio de Relaciones Laborales para el manejo del subsistema de planificación del talento humano.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

j. Entradas Verificables

N o	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Estatuto orgánico por procesos legalmente expedido	Responsable de la UATH y responsable de la unidad, proceso o proyecto	Unidades administrativas indistintas a talento humano	Anexo 1: PRO- MDT-PTH-01 FOR 01 EXT Formato acta de validación de portafolio de productos y servicios
2	Planificación institucional	Responsable de la UATH y responsable de la unidad, proceso o proyecto	Unidades administrativas indistintas a talento humano	Anexo 1: PRO- MDT-PTH-01 FOR 01 EXT Formato acta de validación de portafolio de productos y servicios

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) **Elaboración:** Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

k. Procedimiento Descriptivo

El presente manual se desarrolló como una base de asesoría para guiar la ejecución de actividades llevadas a cabo dentro de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja mediante la esquematización del proceso de Planificación del Talento Humano que se lleva a cabo en el mismo. De este modo, se abarco todas las normativas, responsables, actividades, entradas, salidas, fuentes de verificación, trámites y sus plantillas, y diagramas de flujo.

Para realizar el presente manual se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Revisión de la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo para informarse sobre el desarrollo del proceso.
- Realización de entrevistas a los actores que intervienen en el proceso para determinar la situación actual y levantar el proceso.
- Realización de entrevista a los funcionarios de la Dirección del Talento Humano para corroborar los criterios emitidos por los actores del proceso.
- Aplicación de ficha de observación en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano para verificar los contenidos del proceso y la información otorgada en las entrevistas.
- Desarrollo del manual en base a la información levantada.
- Determinación de responsables, entradas verificables, actividades y salidas verificables del proceso.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

072-54 7929

Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia • Loja - Ecuador



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

- Determinación de los anexos del proceso.
- Diagramación del proceso.
- Búsqueda y plasmación de los anexos del proceso.
- Presentación y corrección del manual ante la Directora de Talento Humano, encargada principal del proceso.

Actividades

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	Verificar productos y servicios dentro del Estatuto Orgánico por procesos	UATH Institucional, Unidad dueña del proceso, Unidad de planificación y/o procesos	N/A	2 horas	Anual	N/A
2	Actualizar y/o incorporar productos o servicios en el estatuto	UATH Institucional / Autoridad Nominadora	N/A	2 horas	Anual	N/A
3	Realizar el diagnóstico institucional	UATH Institucional	Sistema informático integrado de Talento Humano (SIITH)	6 horas	Anual	N/A
4	Elaborar el proyecto de plantilla	Unidad dueña del proceso/	N/A	16 horas	Anual	N/A



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

	del talento humano	UATH Institucional				
5	Validar y verificar la consistencia técnica de la plantilla de talento humano de cada unidad, proceso o proyecto	UATH institucional	N/A	2 horas por plantilla	Anual	N/A
6	Solicitar modificar información	UATH institucional	N/A	2 horas	Anual	N/A
7	Realizar ajustes	Unidad dueña del proceso / UATH Institucional	N/A	2 horas	Anual	N/A
8	Elaborar la matriz de planificación de talento humano	UATH institucional	N/A	6 horas	Anual	N/A
9	Analizar los resultados de la matriz de planificación de talento humano	UATH Institucional	N/A	2 horas por plantilla	Anual	N/A
10	Generar el informe de	UATH Institucional	N/A	24 horas	Anual	N/A



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

	optimización y Racionalización del talento humano					
11	Elaborar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano	UATH Institucional	N/A	24 horas	Anual	N/A
12	Aprobar el informe del plan consolidado de la planificación de talento humano	Autoridad Nominal o su Delegada/o	N/A	24 horas	Anual	N/A
13	Registrar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano	UATH Institucional	Sistema de registro y carga de información del Ministerio del Trabajo	24 horas	Anual	N/A
14	Implementar resultados del plan de optimización y racionalización del	UATH Institucional	N/A	30 días (1 mes)	Anual	N/A



	talento humano					
15	Solicitar el informe jurídico y financiero	UATH Institucional	N/A	24 horas	Anual	N/A
16	Generar la resolución	Autoridad Nominadora	N/A	12 horas	Anual	N/A
17	Ejecutar el plan de talento humano	UATH Institucional	N/A	Anual conforme presupuesto	Anual	N/A

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) **Elaboración:** Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

I. Salidas Verificables

N o.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano aprobado por la autoridad Nominadora	Jefes inmediatos de las direcciones administrativas	Direcciones administrativas	N/A

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) **Elaboración:** Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

m. Consideraciones adicionales

En base al levantamiento de información se recomienda tener en cuenta como base principal de este manual a la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano emitida por el Ministerio del Trabajo. Así mismo se presenta un glosario de términos y siglas.

Glosario de términos y siglas

- UNL: Universidad Nacional de Loja.
- PEDI: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de Loja.
- Macroproceso: Agrupación de procesos.
- Proceso: Conjunto de actividades.
- Subproceso: Actividad específica del proceso.



unl

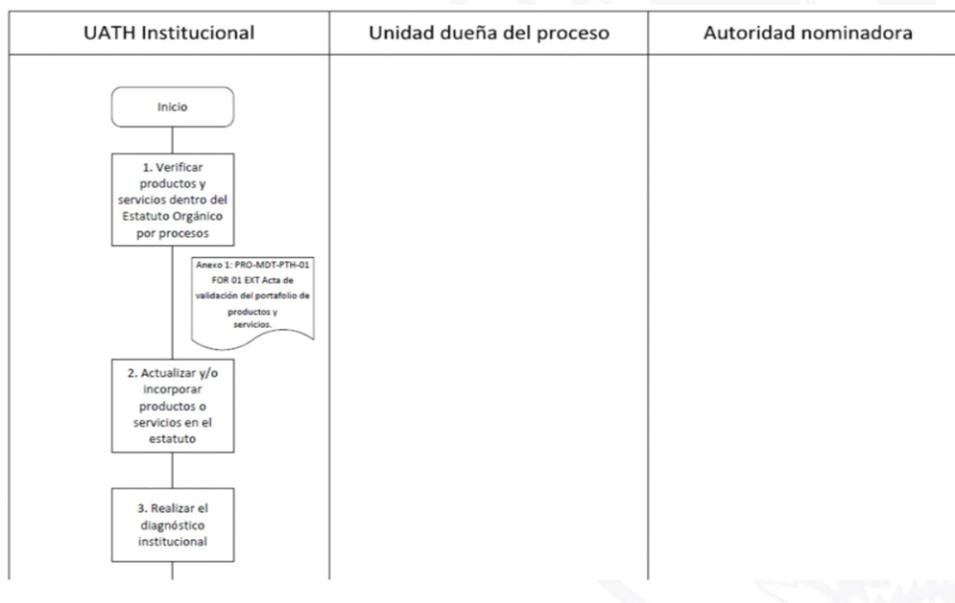
Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

- Unidad administrativa proceso o proyecto o unidad dueña del proceso: Direcciones o unidades administrativas de apoyo de la Universidad Nacional de Loja.
- UATH Institucional: Unidad Administrativa de Talento Humano o Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.
- Autoridad Nominadora: Máxima autoridad de la institución o rector(a).

n. Diagrama de flujo

	Responsable: Director(a) de Talento Humano	Macroproceso: Gestión Administrativo - Financiera	Fecha de Elaboración: 20-12-2021
	Órgano Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Planificación del Talento Humano	Inicio: Verificar productos y servicios dentro del Estatuto Orgánico por procesos
	Página: 1 de 1	Status: Propuesta / Revisión	Fin: Ejecutar el plan de talento humano

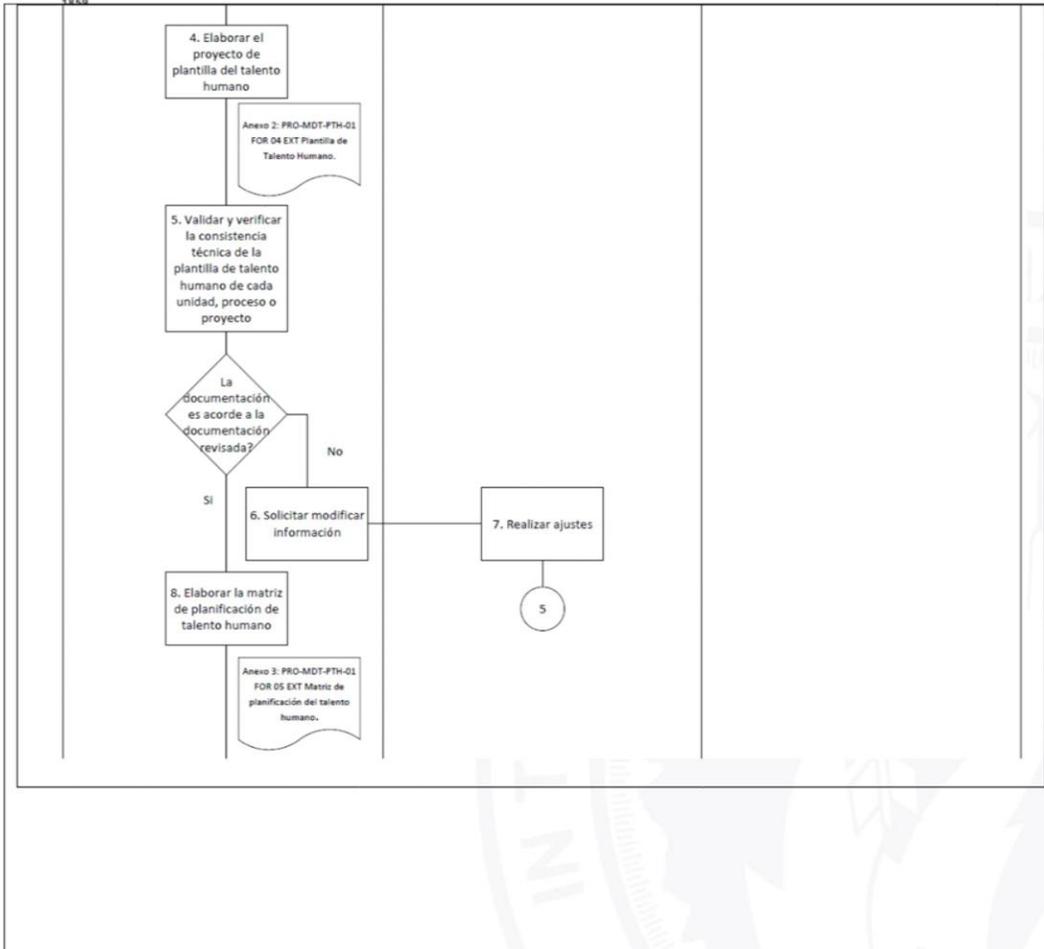


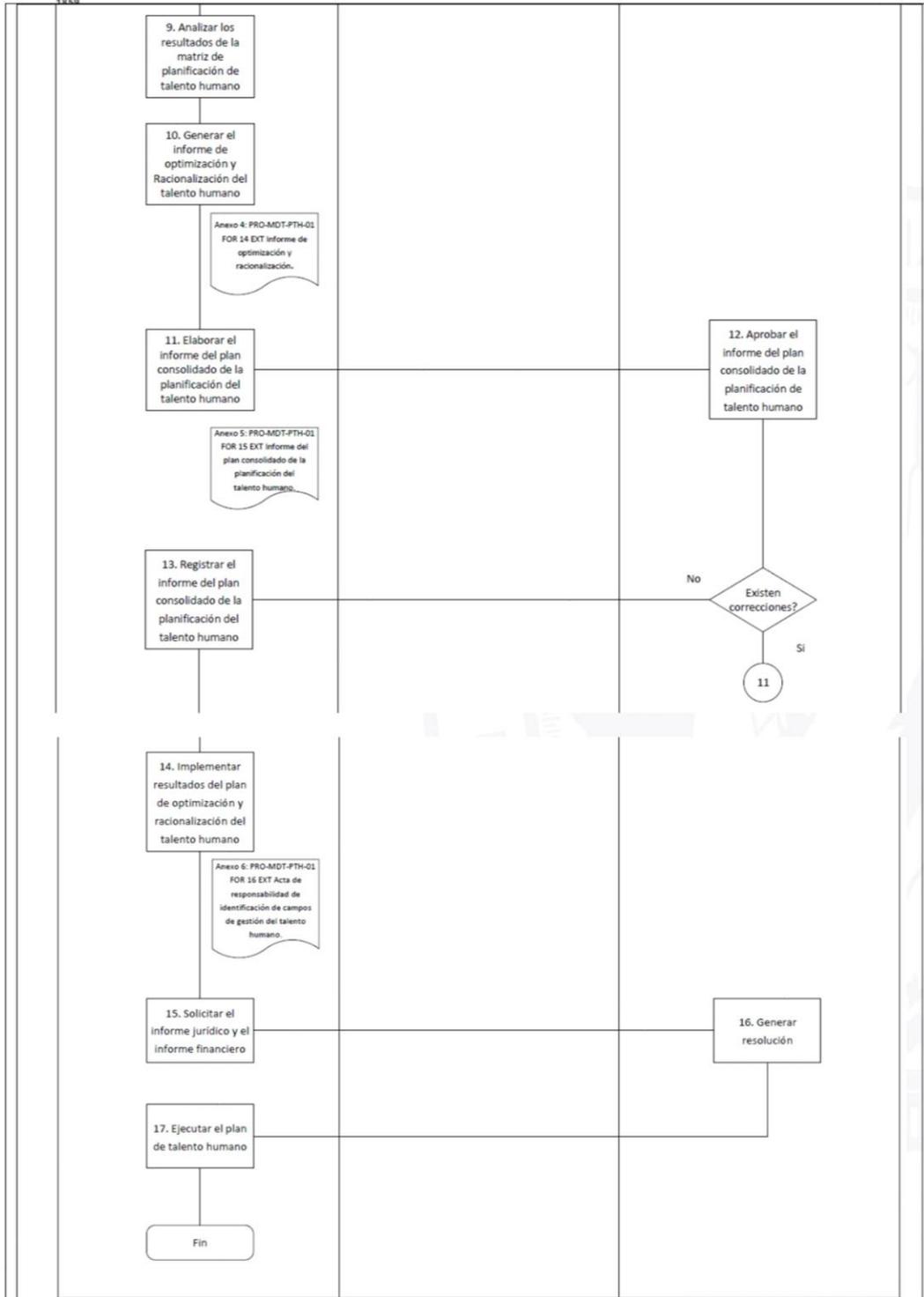


unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

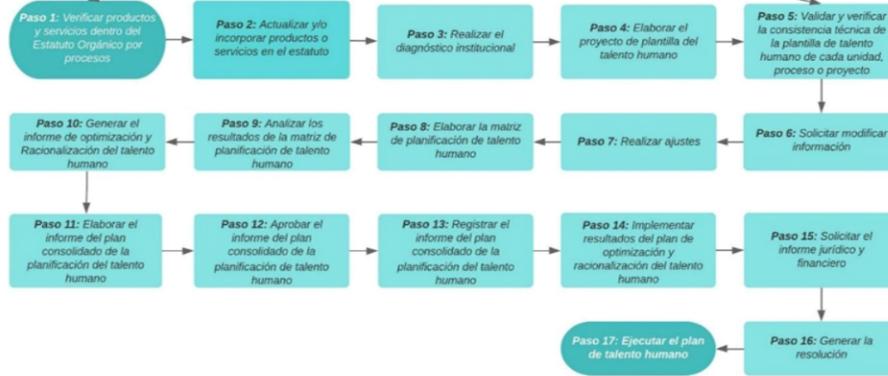






Planificación del Talento Humano

Diagrama SIPOC



6

o. Registros de Información del Proceso

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)
Anexo 1: PRO-MDT-PTH-01 FOR 01	Formato para registrar la aprobación	Aleatorio	Digital y físico	Permanente	UATH Institucional



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

EXT Acta de validación del portafolio de productos y servicios.	de los proyectos institucionales referentes a los productos y servicios que ejecuta cada unidad o proceso dentro del estatuto orgánico				
Anexo 2: PRO-MDT-PTH-01 FOR 04 EXT Plantilla de Talento Humano.	Formato para presentar la plantilla de talento humano	Cronológico	Digital y físico	Permanente	Unidad dueña del proceso/ UATH Institucional
Anexo 3: PRO-MDT-PTH-01 FOR 05 EXT Matriz de planificación del talento humano.	Formato de la matriz para presentar la planificación del talento humano obtenida a través de las plantillas de talento humano	Cronológico	Digital y físico	Permanente	UATH Institucional
Anexo 4: PRO-MDT-PTH-01 FOR 14 EXT Informe de optimización y racionalización.	Formato para presentar el informe de optimización y racionalización por niveles territoriales.	Cronológico	Digital y físico	Permanente	UATH Institucional I
Anexo 5: PRO-MDT-PTH-01 FOR 15	Formato para presentar el informe del	Cronológico	Digital y físico	Permanente	UATH Institucional I



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

EXT Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.	plan consolidado de planificación del talento humano.				
Anexo 6: PRO-MDT-PTH-01 FOR 16 EXT Acta de responsabilidad de identificación de campos de gestión del talento humano.	Formato del acta de responsabilidad de identificación de campos de gestión del talento humano.	Cronológico	Digital y físico	Permanente	UATH Institución I

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

p. Indicadores

- Eficacia**
 - Descripción: Evalúa el grado de cumplimiento de los procesos administrativos y operativos, tanto internos como externos, mostrando el porcentaje de cumplimiento de los mismos.
 - Forma de cálculo: $\frac{\#trámites\ recibidos}{\#trámites\ respondidos}$
 - Periodo de medición: semestral, por periodo académico
- Eficiencia**
 - Descripción: Evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en relación al cumplimiento de procesos, mostrando el porcentaje de crecimiento.
 - Forma de cálculo: $\frac{\%cumplimiento\ año\ actual - \%cumplimiento\ año\ anterior}{\%cumplimiento\ año\ anterior}$
 - Periodo de medición: anual, cada dos periodos académicos
- Economía**
 - Descripción: Evalúa la capacidad de la institución para generar y movilizarse los recursos de la institución, mostrando el porcentaje de diferencia entre dos periodos académicos.
 - Forma de cálculo: $\%indicador\ eficiencia\ año\ actual - \%indicador\ eficiencia\ año\ anterior$
 - Periodo de medición: bianual, cada cuatro periodos académicos
- Oportunidad**
 - Descripción: Evalúa la eficiencia del departamento en base al tiempo en que los trámites necesarios para los procesos son atendidos.
 - Forma de cálculo: horas/días de respuesta del departamento en comparación con las 72 horas plazo reglamentarias por la ley
 - Periodo de medición: semanal, periódico, indistinto del periodo académico

Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

q. Estadísticas

Teniendo en cuenta el proceso de gestión institucional, cabe mencionar que a la presente fecha aún no existe una base sólida para realizar un estudio estadístico en Dirección de Talento Humano que permita otorgar datos fiables de los procesos llevados a cabo el mismo, motivo por el cual se presenta la propuesta de este manual, como un medio que aporte el punto de partida para una gestión de procesos ordenada, eficiente y eficaz.

Por otro lado, se recomienda el levantamiento de estadísticas que permitan llevar a cabo un control minucioso de los resultados y actividades llevados a cabo en el desarrollo de este proceso.



r. Anexos

Anexo 1: PRO-MDT-PTH-01 FOR 01 EXT Acta de validación del portafolio de productos y servicios.

 Ministerio del Trabajo	PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Año: 2015-09/16 Versión: 01 Página: 1 de 1
	ACTA DE VALIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Código: PRO-MDT-PTH-01 FOR 01 EXT

Institución:	
Nivel territorial:	
Fecha:	

La Norma Técnica de Planificación del Talento Humano en su Art. 08 literal b, establece que a la Unidad de Administración del Talento Humano le corresponde: "Realizar el análisis del portafolio de los productos y servicios de cada unidad o proceso interno, con los responsables de los mismos y las unidades de planificación y/o procesos institucionales o quienes hagan sus veces, con la finalidad de validar que esos productos y servicios se encuentren contemplados en el estatuto orgánico legalmente expedido y estén acordes con la planificación institucional.

En conocimiento de la Norma Técnica de Planificación del Talento Humano y de la responsabilidad delegada, se procede a validar el portafolio de productos y servicios por unidad administrativa de acuerdo al siguiente listado:

Unidad o proceso interno:		
N°	Portafolio de productos y servicios	Observaciones
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Denominación del puesto del responsable de la unidad	Nombre del responsable de la unidad	Firma

Una vez validado el portafolio de productos y servicios, se levanta la presente Acta con el fin de continuar con el proceso de Planificación del Talento Humano.

Unidad o proceso	Responsable	Firma
Unidad de planificación y/o procesos:		
Unidad de administración del talento humano:		





Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Anexo 5: PRO-MDT-PTH-01 FOR 15 EXT Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO															
INFORME DEL PLAN CONSOLIDADO DE LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO										FECHA: 2013-04-01		VERSION: 01			
AÑO 2014										PÁGINA: 1 de 1		CODIGO: PRO-MDT-PTH-01-01			
INSTRUCCIÓN:															
TIPOLOGÍA:															
FECHA:															
CONSOLIDACIÓN DE BRECHAS POR PROCESOS															
PROCESOS	CENTRAL O DE BARRIALES			ZONAL O DE BARRIALES			INTERVAL O DE BARRIALES			CIRCUNVAL O DE BARRIALES			TOTAL INSTITUCIONAL		
	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	TOTAL RECURSOS
Gobernante															
Alfabeto															
Substancia															
MEDIO POR SEMESTRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSOLIDACIÓN DE BRECHAS POR ROL															
ROL	CENTRAL O DE BARRIALES			ZONAL O DE BARRIALES			INTERVAL O DE BARRIALES			CIRCUNVAL O DE BARRIALES			TOTAL INSTITUCIONAL		
	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	RECURSOS	ESTADO	REQUISITOS	TOTAL RECURSOS
Func. Gerencial Superior															
Ejecución y coordinación de procesos															
Ejecución y supervisión de procesos															
Ejecución de procesos															
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos															
Apoyo administrativo															
MEDIO POR SEMESTRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSOLIDACIÓN OPTIMIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN															
CAMPO DE GESTIÓN	CENTRAL O DE BARRIALES			ZONAL O DE BARRIALES			INTERVAL O DE BARRIALES			CIRCUNVAL O DE BARRIALES			TOTAL N° CAMPO DE GESTIÓN		
Trámites administrativos Institucionales													0		
Trámites administrativos Institucionales													0		
Trámites administrativos Inter Institucionales													0		
Comisiones de servicio en otras Instituciones													0		
Comisión de servicios especiales													0		
Indicador de puestos vacantes													0		
Creación de puestos													0		
Supresión de puestos													0		
Desvinculaciones de personal													0		
TOTAL CAMPO DE GESTIÓN POR SEMESTRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<p style="text-align: center;"> JEFE RESPONSABLE DE LA SEDE INSTITUCIONAL <small>APellidos y Nombres</small> <small>CARGO</small> </p> <p style="text-align: center;"> JEFE ÁREAS SUBORDINADAS <small>Apellidos y Nombres</small> <small>CARGO</small> </p>															



Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Anexo 6: PRO-MDT-PTH-01 FOR 16 EXT Acta de responsabilidad de identificación de campos de gestión del talento humano.

		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO		Fecha: 2015-07-29
ACTA DE RESPONSABILIDAD DE IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Versión: 01		Página: 1 de
				Código: PRO-MDT-PTH-01-EXT
INSTITUCIÓN: DETALLE (Distrito, Cantón) y sus dependencias		NIVEL TERRITORIAL: FECHA:		
<p>En cumplimiento de las disposiciones de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano y de la información obtenida del análisis de la situación actual y la situación propuesta en la planilla de talento humano se determina las siguientes necesidades reales dentro de los campos de gestión del talento humano (traslados, trasposos, comisiones, habilitación de portafolios vacantes, contratos, creaciones, supresiones y desvinculaciones).</p> <p>A continuación se establece el número de movimientos de personal como resultado del análisis realizado para cerrar las brechas de excedentes o falta de personal.</p>				
MOVIMIENTOS DE PERSONAL		NÚMERO DE MOVIMIENTOS	OBSERVACIONES	
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL ENTRE INSTITUCIONES				
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL ENTRE INSTITUCIONES				
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL ENTRE INSTITUCIONES				
<p>El responsable de la UATH institucional en base al análisis de los perfiles disponibles de los/as servidores/as y de los perfiles de los puestos requeridos para cerrar las brechas, declara que se han agotado todos los movimientos de personal previo a la elaboración del total del número de campos de gestión del talento humano a nivel institucional que constan en las listas de asignaciones identificadas previamente que se presentan a continuación.</p>				
CAMPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		NÚMERO DE CAMPOS G.T.H.A. EJECUTAS	OBSERVACIONES	
HABILITACIÓN DE PORTAFOLIOS VACANTES				
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL ENTRE INSTITUCIONES				
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL				
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL				
TRANSFERENCIAS DE PERSONAL				
<p>Para ejecutar los campos de gestión del talento humano que tengan incidencia presupuestaria deberán contar previamente con la certificación presupuestaria que permita generar obligaciones contractuales.</p>				
<small>RESPONSABLE DE LA UATH INSTITUCIONAL</small>				

11.2. Anexo 2. Instrumentos de levantamiento de información

11.2.1. Anexo 2.1. Guía de entrevista semiestructurada



Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación llevado a cabo en la Carrera de Administración Pública, tiene como finalidad la formulación del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, motivo por el cual se aplica esta entrevista a fin de que la información que pueda proporcionar sirva para realizar el diagnóstico situacional y la formulación del proceso antes mencionado.

Fecha de realización:

1. Datos del entrevistador	
1.1 Nombres y Apellidos:	
1.2 Formación Académica:	
2. Datos del entrevistado	
2.1 Nombres y Apellidos:	
2.2 Formación Académica:	
2.3 Institución en la que labora:	
2.4 Cargo Institucional:	
3. Presentación y propósito	<p>Reciba un cordial saludo del estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública <i>Bryan Silva</i> los motivos de la presente entrevista son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ Efectuar un análisis interno y externo del proceso de apoyo Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano permitiendo como resultado la elaboración de un Diagnóstico Situacional del proceso✚ Analizar los subprocesos, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y



unl

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Administración Pública

	requerimientos del proceso Planificación del Talento Humano permitiendo como resultado la elaboración de un Manual de Procesos de la Unidad Administrativa enfocada al proceso antes mencionado.
4. Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Las preguntas son abiertas, por tanto, las respuestas no son limitadas a un solo tema en concreto. ✚ Se pueden generar más interrogantes en el transcurso de la entrevista. ✚ No existe tiempo establecido para la contestación de las interrogantes.

CUERPO O DESARROLLO

Objetivo Específico 1	
✚ Realizar un Diagnóstico Situacional del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	
Propósito	
✚ Efectuar un análisis interno y externo del proceso de apoyo Planificación del Talento Humano para Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano permitiendo como resultado la elaboración de un Diagnóstico Situacional del proceso	
Preguntas generales referentes a la DTH	
Pregunta 1	¿Cuál es el objetivo o propósito de la Dirección de Talento Humano (DTH)?
Pregunta 2	¿Cómo está estructurada la DTH?
Pregunta 3	¿Cuáles son los procesos que se ejecutan en la Unidad Administrativa?
Pregunta 4	¿Existen medios de verificación que garanticen el cumplimiento de los servicios ofrecidos por el Departamento?
Pregunta 5	¿Bajo qué normativas legales se regulan los procesos y subprocesos de la DTH?

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Facultad Jurídica, Social y
Administrativa
Carrera de Administración Pública

Pregunta 6	En el contexto del análisis externo ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas presentes en la DTH?
Pregunta 7	En el contexto del análisis interno ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la DTH?
Observación:	
Preguntas específicas del proceso	
Pregunta 1	¿Conoce de que trata el proceso de Planificación del Talento Humano?
Pregunta 2	¿Considera usted que este proceso se encuentra bien formulado?
Pregunta 3	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan a este proceso?
Pregunta 4	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene este proceso?
Pregunta 5	¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene este proceso?
Pregunta 6	¿Cuáles considera usted que son las oportunidades que tiene este proceso?
Pregunta 7	¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene este proceso?
Pregunta 8	¿Cuáles son los cuellos de botella o trabas que usted ha podido identificar en este proceso?
Pregunta 9	¿Qué acciones considera usted que se pudieran implementar para mejorar este proceso?
Pregunta 10	¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el desarrollo de este proceso?
Observación:	
Objetivo Específico 2	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaborar un Manual de procesos de apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja. 	
Propósito	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Analizar los subprocesos, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del proceso de Planificación del Talento Humano permitiendo como resultado la 	

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador



unl

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Administración Pública

elaboración de un Manual de Procesos de la Unidad Administrativa enfocada al proceso antes mencionado.

Levantamiento de información del Proceso

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

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

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

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

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

3.2. Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

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

3.3. Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Facultad Jurídica, Social y
Administrativa
Carrera de Administración Pública

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

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

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

5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

Conclusión y despedida

Agradezco su participación en el desarrollo de esta entrevista, sepa que gracias a la información que usted ha proporcionado, la Dirección de Talento Humano podrá mejorar su gestión administrativa, así mismo, es importante recalcar que este es un proceso de mejora constante por lo cual le pido que, en caso de ser necesario, pueda colaborar en otra entrevista. Muchas gracias.

11.2.2. Anexo 2.2. Guía o ficha de observación



Universidad
Nacional
de Loja

Facultad Jurídica, Social y
Administrativa
Carrera de Administración Pública

Guía de observación para el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

- ✚ Nombres y Apellidos del observador:
- ✚ Fecha:
- ✚ Hora de inicio:
- ✚ Hora de finalización:
- ✚ Escenario (departamento):

Formulación del Proceso de Apoyo de Planificación del Talento Humano para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021

OE1. Levantamiento de Información del Diagnóstico Situacional del Proceso			
OE2. Levantamiento de información del Proceso			
Nro.	Criterios de Observación	SI	NO
1	El proceso se encuentra plasmado en normativas		
2	El proceso define bien a sus responsables		
3	El proceso establece de forma correcta los roles		
4	El proceso cuenta con todos los anexos o recursos de apoyo correspondientes		
5	Las entradas (inputs) del proceso se encuentran claramente definidas		
6	Los responsables de esas entradas (inputs) se encuentran bien definidos		
7	Los throughputs (Blackbox o actividades) del proceso se encuentran claramente definidas		
8	Los responsables de esas throughputs (Blackbox o actividades) se encuentran bien definidos		
9	Las salidas (outputs) del proceso se encuentran claramente definidas		
10	Los responsables de esas salidas (outputs) se encuentran bien definidos		
11	Las decisiones (si o no) del proceso se encuentran claramente definidas		
12	Los responsables de esas decisiones (si o no) se encuentran bien definidos		
13	El proceso cuenta con un registro de información adecuado		
Observaciones:			

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

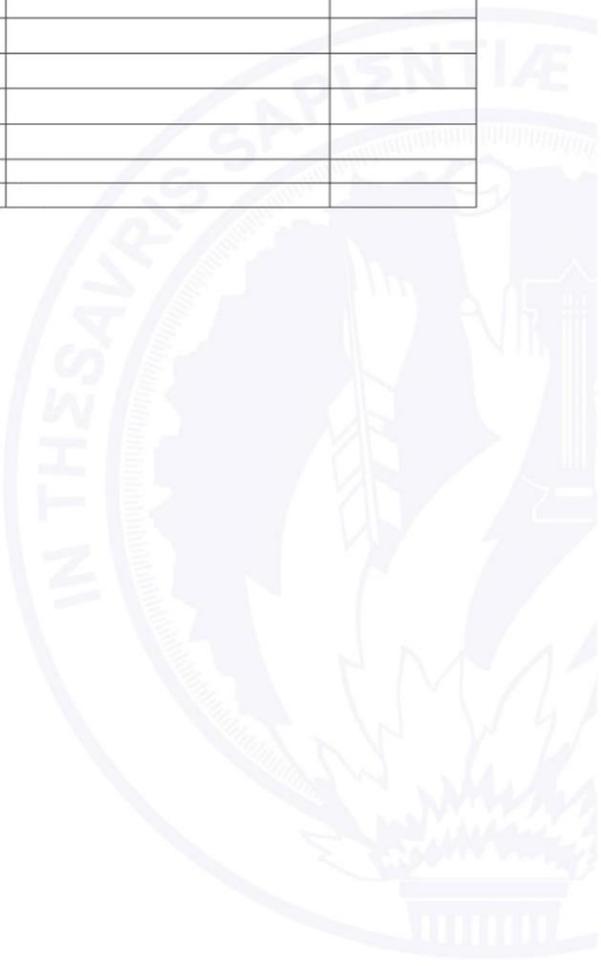
11.2.3. Anexo 2.3. Matriz de grupo focal



Facultad Jurídica, Social y
Administrativa
Carrera de Administración Pública

**Matriz de grupo focal asistentes a la socialización de la propuesta del proceso de
Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de
Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja**

#	Nombre completo	Email	Cargo



Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

11.3. Anexo 3. Tablas de resumen de instrumentos de levantamiento de información y convocatorias de socialización

11.3.1. Anexo 3.1. Matriz de resumen de respuestas de las entrevistas diagnóstico situacional

Tabla 4

Matriz de resumen de respuestas de las entrevistas diagnóstico situacional

Matriz de resumen de respuestas de las entrevistas						
Diagnóstico Situacional		Respuestas de los entrevistados				
#	Preguntas generales referentes a la DTH	Alexandra Isabel Jaramillo Espinosa	Edwin Fernando Torres Quichimbo	Tatiana Noemi Valdivieso Espinoza	Viviana Vanessa Apolo Ordoñez	Johanna Vanessa Orellana Guerra
1	¿Cuál es el objetivo o propósito de la Dirección de Talento Humano (DTH)?	La DTH es creada con el objeto del manejo de la administración correcta del personal, dentro de la institución tenemos trabajadores, docentes y personal administrativo y, por supuesto enfocarnos en el cumplimiento de los cinco productos macro, que eso es lo que nos identifica, como la planificación del talento humano, los planes de jubilación, los planes de vacaciones, los planes de capacitación y lo que en realidad corresponde a poder unificar de cierta forma y mejorar el desempeño de cada uno de los servidores que laboran en la institución.	El objetivo de talento humano en si tiene muchos objetivos, aspectos que se manejan desde acá, una es garantizar los derechos establecidos en la constitución de la república del Ecuador del personal, en este caso del servidor administrativo con nombramiento y de los docentes titulares y de los trabajadores que nombran ellos. Otro objetivo es que en la dirección de talento humano, se realiza de acuerdo a los subsistemas establecidos en la ley de servicio público LOSEP, se establecen algunos aspectos, por ejemplo aquí talento humano, lo que hacemos es realizar la planificación para la contratación del año o periodo fiscal, obviamente de acuerdo a las necesidades de la institución.	La administración del personal y la garantía de los derechos laborales de todo el personal de la UNL.	Coordinar la contratación, capacitación y desvinculación del personal de una institución.	El desarrollo profesional y técnico de todo el personal de la institución para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia.

2	¿Cómo está estructurada la DTH?	<p>Actualmente nosotros tenemos estructurada con la Dirección de Talento Humano y con una Subdirección que es la de Seguridad y Salud Ocupacional, que es en cambio la parte que revisa y gestiona el nivel de riesgo de cada uno de los servidores y trabajadores, conforme cada uno ejecuta las actividades en su lugar de trabajo. Adicionalmente, nosotros tenemos ya una nueva estructura en donde se enfoca el personal técnico, el personal asistente -que es el personal de apoyo-, el personal ejecutor, los especialistas y por supuesto el nivel directivo. Los procesos macro que nosotros tenemos, que nos identifican y se dan a conocer como la Dirección de Talento Humano son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación del talento humano, que está dentro de los más importantes. • Los planes de jubilación. • Los planes de capacitación, que siempre son para mejoramiento de cada uno de los servidores y de los trabajadores. • Plan de evaluación de desempeño, que también se lo hace una vez al año. • Las contrataciones y los procesos de selección conforme corresponden. 	<p>La Dirección de Talento Humano, se encuentra estructurada por la Subdirección de Seguridad y Salud Ocupacional, por el personal de nóminas, por los asistentes, los analistas y los especialistas.</p>	<p>Se estructura por la Dirección de Talento Humano y una Subdirección de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	<p>Está estructurado por facultades, misma que son atendidas por un Analista y un asistente, referente a todos los trámites que se requieren.</p>	<p>Se estructura a través del sistema integrado de talento humano.</p>
3	¿Cuáles son los procesos que se ejecutan en la Unidad Administrativa?	<p>Efectivamente, parte de esos son los procesos y la ejecución de cada uno de ellos. Por ejemplo, si nosotros hablamos del proceso de selección del personal, tenemos los contratos con todos los documentos tenemos con los listados de los check list de los requisitos y todo esto reposa también formando ya un expediente personal a cada uno de los del personal contratado o a su vez titulares. Primero parte desde las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo, en donde nos dan las pautas generales de como poder proceder. ¿Los procesos internos como nosotros los llevamos a cabo?, primero somos una institución de régimen especial en donde nosotros podemos generar normativas internas que nos permitan poner en orden cada uno de los procesos, que es lo que nosotros llevamos a cabo. Partimos desde los procesos que están emitidos por medio de normas del Ministerio del Trabajo para nosotros tener las pautas para poder ejecutar estas normativas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación. 2. Los planes de jubilación. 3. Los planes de vinculación del personal. 4. La planificación del talento humano. 5. La contratación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación. 2. Los planes de jubilación. 3. Los planes de vinculación del personal. 4. La planificación del talento humano. 5. La contratación. 	<p>Contrataciones, Cambios administrativos, Desvinculaciones, jubilaciones, entre otros.</p>	<p>Los procesos que se ejecutan son los determinados en los cinco subsistemas del sistema integrado de talento humano.</p>
4	¿Existen medios de verificación que garanticen el cumplimiento de los servicios ofrecidos por el Departamento?	<p>Claro, el archivo, tenemos todo en el archivo, tanto digital como físico.</p>	<p>Claro, el archivo, tenemos todo en el archivo, tanto digital como físico.</p>	<p>Los anexos que se generan en cada una de las actividades.</p>	<p>Sí, toda la documentación física y electrónica es el respaldo del cumplimiento de los servicios.</p>	<p>Los formularios establecidos en las normas técnicas de los subsistemas.</p>
5	¿Bajo qué normativas legales se regulan los procesos y subprocesos de la DTH?	<p>Primero parte desde las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo, en donde nos dan las pautas generales de como poder proceder. ¿Los procesos internos como nosotros los llevamos a cabo?, primero somos una institución de régimen especial en donde nosotros podemos generar normativas internas que nos permitan poner en orden cada uno de los procesos, que es lo que nosotros llevamos a cabo. Partimos desde los procesos que están emitidos por medio de normas del Ministerio del Trabajo para nosotros tener las pautas para poder ejecutar estas normativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La constitución de la república del Ecuador. • La ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. • Reglamento LOSEP. • Código de Trabajo. • Ley Orgánica de Educación Superior LOES. • Reglamento de escalafón del CES. • Reglamento de escalafón de la UNL. 	<p>Las normas emitidas por el Ministerio del Trabajo y la Constitución.</p>	<p>LOSEP y su Reglamento y Normativa, Código de Trabajo.</p>	<p>COA, Código de Trabajo, Losep, Loes, Normas Técnicas de los subsistemas y de más normativa vigente.</p>

6 En el contexto del análisis externo ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas presentes en la DTH?

Bueno como oportunidades y amenazas, como oportunidades nosotros tenemos primero que para nosotros es muy bueno tener el apoyo siendo universidad de cada uno de los estudiantes para que puedan hacer aquí sus prácticas pre profesionales, eso es algo bueno para nosotros porque son entes de apoyo que nos ayudamos mutuamente, los estudiantes cumplen con sus horas que necesitan de práctica para poder tener todos los requisitos para graduarse y ya ser profesionales y, nosotros en cambio como DTH tenemos el ente de apoyo sin que se exija a lo mejor una contratación porque es esporádico el nivel de apoyo que nosotros podamos necesitar de parte de los estudiantes, adicionalmente cuales serían por el momento, a lo mejor las falencias que nosotros tengamos en las que tenemos como retos también para poder mejorar el siguiente año y ser mucho más efectivos y continuar con el proceso de transformación universitaria y esto es el poder contar ya con un sistema que hasta el momento es un poquito manual, entonces parte de esto también es lo que nosotros requerimos de los pasantes precisamente para ir alimentando, ir revisando; como ustedes conocen es una institución en la que hubo un proceso de intervención y esto generó que parte de los archivos no estén al 100% completos, entonces el irlos complementando es realmente un reto para nosotros, de poder tener, contar con un expediente que este al 100% viable con toda la documentación y a su vez que todo esto este sistematizado.

Para nosotros estar también en el tiempo actual, llamémoslo así, como muchas otras instituciones en donde uno hace la compra y se genera la factura, para nosotros sería igual, una persona requiere el certificado y con dos clics puede obtener su certificado de labores, de pasivo, de lo que necesite, porque nosotros ya contamos con la información específica. Entonces nosotros estamos camino a esto. Nosotros como amenazas, no específicamente, no se puede a lo mejor hacer un análisis FODA como si fuera empresarial, ¿por qué razón?, como unidad integral, todas las unidades se toman de la mano para poder llegar a un solo proceso, entonces nosotros por ejemplo siempre

Las oportunidades son crecer tanto personalmente como profesionalmente, de la oportunidad que brinda la institución. Y una amenaza, son los recursos que cada vez el estado asigna menos a las instituciones. Y, obviamente como se conoce la población crece, se necesita más recursos porque hay más personas que necesitan estudiar, pero en sí el presupuesto para las instituciones es menos.

Oportunidades de vinculación laboral y amenazas referentes al presupuesto asignado por parte de las instituciones pertinentes.

Amenazas, presupuesto. Oportunidad, comisión de servicios cubierta por otras instituciones.

Oportunidad: La aplicación de la Norma. Amenaza: la falta de aplicación del sistema integrado de Desarrollo del Talento Humano.

trabajamos con los temas de compras, con el tema administrativo, con lo que es financiero para generar pagos, entonces amenazas de otros departamentos o a lo mejor en clima laboral, realmente no tenemos existentes. Lo que nosotros al momento hacemos es, si ya alguien por alguna cosa se olvidó, no reviso la norma, puso esto, lo que tenemos que hacer como ente público porque tenemos las normativas y tenemos organismos de control, es tener todo en orden.

7 En el contexto del análisis interno ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la DTH?

Debilidades así presentes, yo creo que volvemos a lo mejor a lo anterior, pero que sería parte del sistema como una a lo mejor debilidad presente, a lo mejor también y no diciendo que si necesitamos también un poquito más de personal técnico y por ejemplo ahí estamos, a lo mejor coincidamos no con esa debilidad, porque también necesitamos presupuesto activo; muchos de los requerimientos que nosotros necesitamos, tenemos igual que salir con el personal que tenemos al año, porque tenemos que observar varias normativas, que no sobrepasemos el 20%, que la persona que venga pueda a lo mejor pasar por medio de un proceso de selección también para que pueda venir la mejor persona viable que se necesita para ejecutar el trabajo, entonces creo que ya esas son situaciones cotidianas que nosotros tenemos que ir resolviendo y siempre van a lo mejor a estar cambiando, entonces a lo mejor si le digo ahora una debilidad que va a ser el sistema, a lo mejor el siguiente año mejoramos en eso y puede ser otra debilidad decir, bueno ya no es obligatorio las pasantías, entonces ya no tenemos pasantes, algo así, entonces siempre

Una fortaleza es el talento humano que tenemos aquí, colaborador en todo aspecto y una debilidad es que se carece de los recursos para tener buenos equipos informáticos, a pesar de que la nueva administración, que viene desempeñando el Dr. Nikolay Aguirre ha sido excelente, ha tratado de cubrir eso y bueno, una parte la infraestructura, que ya es antigua y no brinda las facilidades para personas con discapacidad.

Fortalezas, las referentes a la legalidad de la administración del personal y debilidades la baja asignación presupuestaria.

Fortaleza: conocimiento por parte de todo el personal del proceso de cada trámite, cambio de roles.
Debilidad: rotación de personal que no es de planta, falta de personal.

Fortaleza el apoyo de las autoridades debilidades la falta de aplicación de las normas técnicas.

vamos a estar cambiando a lo mejor, ir variando todo lo que es fortalezas, debilidades, ¿por qué?, cuando se hace el análisis a inicios de año regularmente y se analiza todo lo que necesitamos fortalecer, nosotros estamos haciendo siempre trabajos, generando indicadores, generando resoluciones, generando instructivos que nos ayudan a fortalecer los campos que nosotros estamos un poquito débiles, entonces creo que siempre va a ir variando.

Observación:

Preguntas surgidas en el transcurso de la entrevista

1. ¿Todo se hace con anexos?

Obviamente

2. ¿El presupuesto fluctuante es una amenaza?

Claro, ya que eso depende también para el ingreso de los nuevos estudiantes.

Preguntas específicas del proceso

1	¿Conoce de que trata el proceso de Planificación del Talento Humano?	<p>El proceso de talento humano básicamente se trata de revisar la carga laboral de cada una de las unidades administrativas para realiza la contratación en base a lo que se requiere, no a lo que a lo mejor se está pidiendo; como es bajo normativa y es bien técnico el proceso, no significa, no me identifica que un servidor sea bueno y otro no muy bueno y, por eso necesite contratación, simplemente me identifica lo frontal, se revisa la carga laboral y dice se necesitan dos analistas, un especialista y tres asistentes y, a lo mejor con eso yo tengo seis personas dentro del equipo, pero si reviso en la actualidad puedo tener diez, entonces ¿qué es lo que tengo que hacer?, sacar personas porque en cambio tengo que revisar, tengo que enviar a esas personas a otra unidad, peor aún si son con nombramiento definitivo, ellos pueden tranquilamente dentro de la misma institución presentar los servicios conforme la necesidad institucional exista.</p>	<p>La planificación del talento humano se la presenta una vez al año, bien sea a finales o a inicios del próximo periodo con la finalidad de poder tener un enfoque de los recursos humanos que se vayan a utilizar en el próximo año.</p>	<p>La Planificación de Talento Humano se realiza Conforme a las necesidades de la Institución.</p>	<p>Es el análisis del personal que cuenta y el que requiere la Institución.</p>	<p>Si.</p>
2	¿Considera usted que este proceso se encuentra bien formulado?	<p>Si, por supuesto y es una de las bases para iniciar el año, es mi base generada bajo normativa de hacer lo que antes hacían los requerimientos por escritos por personal, entonces prácticamente es un resumen pequeño de lo que me dice cuántas personas tiene la unidad y con cuantas necesito trabajar.</p>	<p>Si, pero siempre hay algunas limitaciones y exigencias que solicita el Ministerio de Trabajo, nosotros no ya que somos una institución autónoma, pero siempre suelen existir ciertas limitaciones que pone el Ministerio de Trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. • Reglamento LOSEP. • Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano. 	<p>En un 70% debido a la falta de un manual del mismo.</p>	<p>Para este año se realizó esta Planificación, lo que está permitiendo un correcto desarrollo de las actividades.</p>	<p>No, por la falta del manual.</p>
3	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan a este proceso?	<p>En la Norma Técnica de Planificación de Talento Humano emitida por el Ministerio del Trabajo.</p>	<p>Leyes, Reglamentos, Estatutos.</p>	<p>LOSEP.</p>	<p>LOSEP.</p>	<p>La Norma Técnica y procedimientos.</p>

4	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene este proceso?	<p>Las fortalezas que tiene este proceso es que no ve a personas, ósea no tiene nada que ver a lo mejor con el tema de evaluación de personal, todo lo contrario, considera que todos son 100% eficientes y que tiene que generar las actividades que surgen de inmediato le ha dispuesto para el cumplimiento de los productos macro de cada una de las unidades administrativas dispuestas.</p> <p>Y entonces es una base primordial sobre todo para inicios del año, entonces con eso cada uno y además es como un resumen ejecutivo en donde uno puede decir “por si acaso yo estoy contando con dos personas menos”, entonces a lo mejor tal proceso no lo voy a poder llegar a cumplir al 100%.</p>	<p>La optimización de recursos y la optimización de personal que este idóneo, no en cantidad, porque de repente existen áreas que no cuentan con un desarrollo idóneo para las actividades.</p>	<p>La correcta administración del personal.</p>	<p>Contratación de personal que se requiere, mejor distribución del personal con el que se cuenta.</p>	<p>Determinar la situación actual y futura del talento humano a fin de garantizar la calidad y cantidad de este recurso en función de su estructura administrativa.</p>
5	¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene este proceso?	<p>Bueno, nosotros de todos modos, las matrices que nosotros llenamos son emitidas por el Ministerio y nosotros lo que hacemos es poderlo ejecutar, a lo mejor como debilidad el que nos puedan permitir a lo mejor no hacerlo una sola vez al año sino a lo mejor dos, ¿Por qué?, porque cada una de las unidades tiende a tener cambios, a veces mejoras o su vez por ejemplo nosotros también dependemos del presupuesto, entonces puede que la situación del país mejora, nos den un poquito más de presupuesto y a lo mejor yo ya no planifique en el mes de Diciembre poder hacer una contratación de dos asistentes más, entonces ¿ahora qué es lo que tenemos que hacer?, poner a lo mejor uno más, por si tengamos la oportunidad de poder contratar, pero sería bueno el que nos permitan a lo mejor hacer dos para a lo mejor incluso hacer un proceso de retroalimentación que nos permita poder sustentar de mejor forma.</p>	<p>Ninguna.</p>	<p>La baja periodicidad de su ejecución y el bajo presupuesto con el que cuenta el departamento para su ejecución.</p>	<p>Bajo presupuesto.</p>	<p>La no aplicación de las normas y procedimiento en forma clara debido a que no se tiene un instrumento que indique su uso.</p>

6	¿Cuáles considera usted que son las oportunidades que tiene este proceso?	<p>Las oportunidades que tiene el proceso, realmente son muy buenas, porque ya incluso me permite tener mi base, generar una base, porque cuando se hace el levantamiento de carga laboral, se especifica cada una de las actividades que esta haciendo cada uno. Esto es muy bueno porque incluso dentro de la unidad se puede ir identificando a lo mejor que varias personas estén haciendo los mismos procesos o que podamos acortar pasos, para poder llegar al mismo producto final, entonces si es un buen proceso de inicio e incluso nos ayuda también a generar los instrumentos que nosotros podamos llegar a tener para la evaluación de desempeño. Cada uno de ellos procesos de talento humano a la final van a darse la mano el uno del otro.</p>	<p>Oportunidad es para la persona o las personas que ya trabajan en la institución, obtener una remuneración para llevar un sustento a nuestros hogares, eso es lo principal, son las oportunidades que tenemos para nosotros crecer tanto personal como profesionalmente.</p>	<p>La oportunidad de realizar el levantamiento de la carga laboral anual institucional.</p>	<p>Aprovechar el capital humano en las diferentes áreas y el análisis de carga laboral.</p>	<p>Las oportunidades estan prescrita en la norma técnica para su aplicación.</p>
7	¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene este proceso?	<p>Yo creo que amenazas, a lo mejor que no se llegue a cumplir el 100%, pero a pesar de eso podríamos tener un análisis en el que nosotros siempre vamos a estar pendientes del presupuesto, porque no es un presupuesto fijo. Dos, siempre vamos a estar pendientes de las renunciaciones del personal, de las salidas, de las jubilaciones, entonces más que amenaza yo creo que es parte el proceso. Amenazas, así como tal en el proceso ni de ejecución, ni tampoco de norma, no creo que a lo mejor le pueda dar una específica.</p>	<p>Particularmente no hablo en general solo de la institución, sino a veces he sido parte de otras instituciones, a veces la planificación que se realizar no tiene el apoyo necesario de las personas que ya se encuentran con nombramiento en la institución, porque impiden prácticamente para que se pueda sacar una buena información y obtener una buena planificación al 100%. A veces el control por parte de las entidades, tanto el Ministerio de Trabajo como la Contraloría, a veces por ejemplo dicen ¿por qué este servidor empezó a hacer sus funciones antes de firmar la suscripción de trabajo?, obviamente en enero es así porque el Ministerio de Finanzas entrega los recursos ya a partir del siguiente año, unos 15 días después, entonces no se cuenta con el presupuesto.</p>	<p>La falta de apoyo de las instituciones gubernamentales en cuanto a la asignación presupuestaria y a los imprevistos que se pueden suscitar en la contratación de personal y su planificación.</p>	<p>El presupuesto nacional.</p>	<p>La crisis económica del país.</p>
8	¿Cuáles son los cuellos de botella o trabas que usted ha podido identificar en este proceso?	<p>No realmente, no para nosotros es primera vez que lo vamos a realizar dentro de la DTH, entonces todo lo contrario, no ha habido trabas, más bien cada uno ha estado aportando, colaborando porque más bien al ejecutar la planificación de talento humano, ya obviamos el que estén pasando pedidos por escrito, de persona y que ellos mismo estén buscando, generando a lo mejor sus propias necesidades, cuando si se aplica una norma y si se aplica de forma correcta, el trabajo lo hace directamente talento humano.</p>	<p>Particularmente no hablo en general solo de la institución, sino a veces he sido parte de otras instituciones, a veces la planificación que se realizar no tiene el apoyo necesario de las personas que ya se encuentran con nombramiento en la institución, porque impiden prácticamente para que se pueda sacar una buena información y obtener una buena planificación al 100%. A veces el control por parte de las entidades, tanto el Ministerio de Trabajo como la Contraloría, a veces por ejemplo dicen ¿por qué este servidor empezó a hacer sus funciones antes de firmar la suscripción de trabajo?, obviamente en enero es así porque el Ministerio de Finanzas entrega los recursos ya a partir del siguiente año, unos 15 días después, entonces no se cuenta con el presupuesto.</p>	<p>Quizas el extenuante y estricto control llevado a cabo por las instituciones públicas del Estado que muchas de las veces no consideran los imprevistos.</p>	<p>Las aprobaciones, revisión y autorizaciones por los que debe pasar, se debería realizar una revisión con la máxima autoridad y luego en una reunión realizar la aprobación y los demás departamentos involucrados proceder con la actividad que les corresponde.</p>	<p>Los estrictos controles por los que debe pasar.</p>

			Entonces esas observaciones que se hacen nos limitan a poder hacer cosas que la verdad la institución requiere.			
9	¿Qué acciones considera usted que se pudieran implementar para mejorar este proceso?	Yo creo que a lo mejor las acciones para poder mejorar el proceso de la planificación de talento humano podría ser que se lo pueda sistematizar, que las matrices se las pueda ingresar a lo mejor a nuestro sistema interno porque ya se tiene las bases para que durante todo el año a lo mejor una persona encargada dentro de cada una de las unidades siempre este alimentando, alimentando para que sean un poquito más reales las matrices y no ser solo al final del año y decir “bueno, ¿la secretaria cuantos oficios hizo?”, y en ese momento ir bueno desde el uno hasta el tres, más bien todo lo contrario, que se vaya alimentando poco a poco y que tengamos los resultados efectivos.	Contar con un sistema automatizado donde uno se pueda ingresar la información.	Sistematizarlo.	De forma trimestral actualizar los requerimientos, además la evaluación del personal debería ayudar en este proceso.	Socializar la norma técnica con todo el personal de la Dirección de Talento Humano.
10	¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el desarrollo de este proceso?	Solo con la recomendación de la sistematización de procesos se podría salir perfectamente.	No, ninguna.	Sistematizarlo.	Evaluar de forma transparente al personal, analizar la carga laboral por funcionario y considerar el tema presupuestario en cada unidad.	Capacitación al personal para que pueda ejecutar de manera clara las técnicas y procedimientos para la planificación.
	Observación:	<p>Preguntas surgidas en el transcurso de la entrevista:</p> <p>¿El proceso de planificación del talento humano es prácticamente el proceso que guía el inicio de todas las actividades en la universidad en cada periodo?</p> <p>Exactamente, en cada año.</p> <p>¿El proceso de planificación del talento humano tiene la oportunidad de anexarse con otros procesos?</p> <p>Mas que anexarse, ser base, como dentro de la planificación de talento humano, al momento de llenar las matrices yo genero todas las actividades que tengo que cumplir, de ahí yo ya puedo partir para generar los instrumentos para aplicar la evaluación de desempeño.</p>	<p>Preguntas surgidas durante la entrevista</p> <p>1. ¿Una traba o cuello de botella serían las restricciones que les imponen las instituciones públicas?</p> <p>Claro, así sería.</p> <p>2. ¿Una acción de mejora podría ser sistematizar el proceso?</p> <p>Exacto, muy bien. Ya que obviamente realizar la planificación cuesta, cuesta recurso humano, entonces se podría hacer de esa manera.</p>			

Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

11.3.2. Anexo 3.2. Matriz de resumen del levantamiento del proceso

Tabla 5

Matriz de resumen de resumen del levantamiento del proceso

Matriz de resumen del levantamiento del proceso						
Categoría		Respuestas				
#	Levantamiento de información del proceso	Alexandra Isabel Jaramillo Espinosa	Edwin Fernando Torres Quichimbo	Tatiana Noemi Valdivieso Espinoza	Viviana Vanessa Apolo Ordoñez	Johanna Vanessa Orellana Guerra
1	Rol de los participantes	Los dictaminados en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano: 1. UATH Institucional (Dirección de Talento Humano): Elaborar el plan de talento humano. 2. Unidad dueña del proceso (Direcciones administrativas): Elaborar la plantilla de talento humano. 3. Autoridad Nominadora (Rector): Aprobar el plan de talento humano.				
2	Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)	Las normas dictaminadas por la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano: 1. Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano. 2. LOSEP. 3. Reglamento LOSEP. 4. Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0135 5. Procedimiento Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano.				
3	Desarrollo del Proceso					
3.1	Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)	Las definidas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano: 1. Estatuto orgánico por procesos. 2. Planificación Institucional.				

3.2	Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)	<p>Las definidas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar productos y servicios dentro del Estatuto Orgánico por procesos 2. Actualizar y/o incorporar productos o servicios en el estatuto 3. Realizar el diagnóstico institucional 4. Elaborar el proyecto de plantilla del talento humano 5. Validar y verificar la consistencia técnica de la plantilla de talento humano de cada unidad, proceso o proyecto 6. Solicitar modificar información 7. Realizar ajustes 8. Elaborar la matriz de planificación de talento humano 9. Analizar los resultados de la matriz de planificación de talento humano 10. Generar el informe de optimización y Racionalización del talento humano 11. Elaborar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano 12. Aprobar el informe del plan consolidado de la planificación de talento humano 13. Registrar el informe del plan consolidado de la planificación del talento humano 14. Implementar resultados del plan de optimización y racionalización del talento humano 15. Solicitar el informe jurídico y financiero 16. Generar la resolución 17. Ejecutar el plan de talento humano
3.3	Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)	<p>Las definidas en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.
4	Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)	<p>Los determinados en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anexo 1: PRO-MDT-PTH-01 FOR 01 EXT Acta de validación del portafolio de productos y servicios. 2. Anexo 2: PRO-MDT-PTH-01 FOR 04 EXT Plantilla de Talento Humano. 3. Anexo 3: PRO-MDT-PTH-01 FOR 05 EXT Matriz de planificación del talento humano. 4. Anexo 4: PRO-MDT-PTH-01 FOR 14 EXT Informe de optimización y racionalización. 5. Anexo 5: PRO-MDT-PTH-01 FOR 15 EXT Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano. 6. Anexo 6: PRO-MDT-PTH-01 FOR 16 EXT Acta de responsabilidad de identificación de campos de gestión del talento humano.
5	Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.	<p>Los determinados en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano, estos se mostrarán en el manual del proceso.</p>

Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

11.3.3. Anexo 3.3. Resumen de ficha de observación aplicada

Tabla 6

Resumen ficha de observación aplicada

OE1. Levantamiento de Información del Diagnóstico Situacional del Proceso			
OE2. Levantamiento de información del Proceso			
Nro.	Criterios de Observación	SI	NO
1	El proceso se encuentra plasmado en normativas	X	
2	El proceso define bien a sus responsables	X	
3	El proceso establece de forma correcta los roles	X	
4	El proceso cuenta con todos los anexos o recursos de apoyo correspondientes	X	
5	Las entradas (inputs) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
6	Los responsables de esas entradas (inputs) se encuentran bien definidos	X	
7	Los throughputs (Blackbox o actividades) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
8	Los responsables de esas throughputs (Blackbox o actividades) se encuentran bien definidos	X	
9	Las salidas (outputs) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
10	Los responsables de esas salidas (outputs) se encuentran bien definidos	X	
11	Las decisiones (si o no) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
12	Los responsables de esas decisiones (si o no) se encuentran bien definidos	X	
13	El proceso cuenta con un registro de información adecuado	X	

Observaciones: El proceso, según se establece en la norma, se encuentra plasmado en la normativa de la norma técnica del subsistema de planificación del talento humano del Ministerio del Trabajo, por lo cual su observación se realiza directamente en la misma.

Nota. Elaborado por Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

11.3.4. Anexo 3.4. Evidencias de convocatorias para socialización de la propuesta

Dirección de Talento Humano <direccion.uth@unl.edu.ec> mar, 25 ene, 17:58 (h)

para mí, CARLOS, VICENTE, Omer, Walter, María, Norma, Viviana, Johanna, Diego, Yuri, Diana ▾

Mi reunión

Cuándo mié 26 de ene de 2022 4pm – 5pm (ECT)

Ubicación <https://cedia.zoom.us/j/85202085165>

Participantes johanna.orellana@unl.edu.ec, alexandra.jaramillo@unl.edu.ec*

Estimados/as buenas tardes

Con un cordial saludo, me permito convocar a la reunión el día 26 de enero de 2022, a partir de las 16h00, a través del siguiente enlace: <https://cedia.zoom.us/j/85202085165>

Tema: Validación de los manuales de procesos realizados por los estudiantes: Bryan Silva, Carlos Macas y Vicente Vasquez.

Saludos cordiales.

Atentamente.-

Ing. Alexandra Jaramillo Espinosa
DIRECTORA DE TALENTO HUMANO UNL

Teléfono: 07-2547252 (Ext. 160)
Dirección: Ciudad Universitaria "Ing. Guillermo Falconi Espinosa"
Web trabajo: www.unl.edu.ec



Dirección de Talento Humano <direccion.uth@unl.edu.ec> 25 ene 2022, 17:58 (hace 5 días) ☆ ↶

para mí, CARLOS, VICENTE, Omer, Walter, María, Norma, Viviana, Johanna, Diego, Yuri, Diana ▾

Mi reunión

Cuándo mié 26 de ene de 2022 4pm – 5pm (ECT)

Ubicación <https://cedia.zoom.us/j/85202085165>

Participantes johanna.orellana@unl.edu.ec, alexandra.jaramillo@unl.edu.ec*

Estimados/as buenas tardes

Con un cordial saludo, me permito convocar a la reunión el día 26 de enero de 2022, a partir de las 16h00, a través del siguiente enlace: <https://cedia.zoom.us/j/85202085165>

Tema: Validación de los manuales de procesos realizados por los estudiantes: Bryan Silva, Carlos Macas y Vicente Vasquez.

Saludos cordiales.

de: Dirección de Talento Humano <direccion.uth@unl.edu.ec>

para: BRYAN CHRISTIAN SILVA ESPINOSA <bryan.silva@unl.edu.ec>, CARLOS ANDRES MACAS VERA <carlos.macas@unl.edu.ec>, VICENTE ANDRES VASQUEZ RIOFRIO <vicente.vasquez@unl.edu.ec>, Omer Vicente Torres Jumbo <omer.torres@unl.edu.ec>, Walter Bolívar Gálvez Muñoz <walter.galvez@unl.edu.ec>, María Isabel Suing Aleaga <maria.suing@unl.edu.ec>, Norma Patricia Cabrera González <patricia.cabrera@unl.edu.ec>, Viviana Vanessa Apolo Ordoñez <viviana.apolo@unl.edu.ec>, Johanna Vanessa Orellana Guerra <johanna.orellana@unl.edu.ec>, Diego Eduardo Ludena Apolo <diego.ludena@unl.edu.ec>, Yuri Maribel Loyaga Villavicencio <yuri.loyaga@unl.edu.ec>

Cc: Diana Alexandra Larreategui Moreno <diana.larreategui@unl.edu.ec>

fecha: 25 ene 2022, 17:58

asunto: Fwd: Invitación: Mi reunión mié 26 de ene de 2022 4pm - 5pm (ECT) (johanna.orellana@unl.edu.ec)

Diana Alexandra Larreategui Moreno
para Dirección, Miguel, Edgar, mí, CARLOS, VICENTE

mié, 26 ene, 8:03 (hace 4 días)

ene 26
mié

Mi reunión

Cuándo: mié 26 de ene de 2022 4pm - 5pm (ECT)

Ubicación: <https://cedia.zoom.us/j/85202085165>

Participantes: johanna.orellana@unl.edu.ec, alexandra.jaramillo@unl.edu.ec*

Buen día Estimados, dentro del proceso de elaboración de manuales de procesos realizados por los estudiantes de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública se encuentra la validación de los mismos con los actores clave, en este caso intervienen los departamentos Administrativo y Financiero, por lo que se les solicita de la manera más comedida se sirvan designar a quien corresponda asista a la reunión que se llevará a cabo el día de hoy a las 16:00 pm en el link descrito en mail que antecede en donde se realizará la socialización de los mismos.

Seguros de contar con su presencia que será de mucho apoyo para culminar este proceso con éxito, les anticipamos nuestro agradecimiento.

Saludos cordiales,
Diana Alexandra Larreategui Moreno
DOCENTE CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diana Alexandra Larreategui Moreno
para Dirección, Miguel, Edgar, mí, CARLOS, VICENTE

26 ene

ene 26
mié

Mi reunión

Cuándo: mié 26 de ene de 2022 4pm - 5pm (ECT)

Ubicación: <https://cedia.zoom.us/j/85202085165>

Participantes: johanna.orellana@unl.edu.ec, alexandra.jaramillo@unl.edu.ec*

Buen día Estimados, dentro del proceso de elaboración de manuales de procesos realizados por los estudiantes de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública se encuentra la validación de los mismos con los actores clave, en este caso intervienen los departamentos Administrativo y Financiero, por lo que se les solicita de la manera más comedida se sirvan designar a quien corresponda asista a la reunión que se llevará a cabo el día de hoy a las 16:00 pm en el link descrito en mail que antecede en donde se realizará la socialización de los mismos.

Seguros de contar con su presencia que será de mucho apoyo para culminar este proceso con éxito, les anticipamos nuestro agradecimiento.

Saludos cordiales,
Diana Alexandra Larreategui Moreno
DOCENTE CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

de: **Diana Alexandra Larreategui Moreno** <diana.larreategui@unl.edu.ec>
para: Dirección Carrera Administración Pública <direccion.capu@unl.edu.ec>, Miguel Lozano Camacho <miguel.lozano@unl.edu.ec>, Edgar Antonio Betancourth Jimbo <edgarant.betancourth@unl.edu.ec>
Cc: BRYAN CHRISTIAN SILVA ESPINOSA <bryan.silva@unl.edu.ec>, CARLOS ANDRES MACAS VERA <carlos.macas@unl.edu.ec>, VICENTE ANDRES VASQUEZ RIOFRIO <vicente.vasquez@unl.edu.ec>
fecha: 26 ene 2022, 8:03
asunto: Fwd: Invitación: Mi reunión mié 26 de ene de 2022 4pm - 5pm (ECT) (johanna.orellana@unl.edu.ec)
firmado por: unl.edu.ec
seguridad: Cifrado estándar (TLS) [Más información](#)
 Mensaje importante porque generalmente lees mensajes con esta etiqueta

11.3.5. Anexo 3.5. Matriz de grupo focal asistentes a la socialización de la propuesta

#	Nombre completo	Email	Cargo
1	Bryan Christian Silva Espinosa	bryan.silva@unl.edu.ec	Investigador
2	Carlos Andrés Macas Vera	carlos.macas@unl.edu.ec	Estudiante
3	Vicente Andrés Vásquez Riofrio	vicente.vasquez@unl.edu.ec	Estudiante
4	Diana Alexandra Larreategui	diana.larreategui@unl.edu.ec	Directora del proyecto de titulación
5	Alexandra Isabel Jaramillo Espinosa	alexandra.jaramillo@unl.edu.ec	Directora de Talento Humano
6	Norma Patricia Cabrera González	patricia.cabrera@unl.edu.ec	Asistente de Talento Humano
7	Johanna Vanessa Orellana Guerra	johanna.orellana@unl.edu.ec	Asistente de Talento Humano
8	Adriana Rosario Luzuriaga Encalada	adriana.luzuriaga@unl.edu.ec	Asistente de Talento Humano
9	Diego Eduardo Ludeña Apolo	diego.ludena@unl.edu.ec	Asistente de Talento Humano
10	María Isabel Suing Aleaga	maria.suing@unl.edu.ec	Asistente de Talento Humano
11	Edgar Antonio Betancourth Jimbo	edgarant.betancourth@unl.edu.ec	Director del Departamento Financiero de la UNL
12	Miguel Lozano Camacho	miguel.lozano@unl.edu.ec	Director del Departamento Administrativo de la UNL
13	José Rodrigo Maldonado Quezada	direccion.capu@unl.edu.ec	Director de la Carrera de Administración Pública de la UNL

Matriz de grupo focal asistentes a la socialización de la propuesta del proceso de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

11.4. Anexo 4. Material de apoyo para la socialización de la propuesta

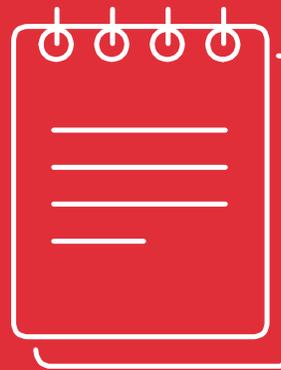


1. PROCESOS A CARGO

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO
HUMANO

CONTRATACIÓN DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO



2. ANTECEDENTES

Oficio N°289-
CAP-FJSA-
UNL-2021

“Proyecto No. 08
Levantamiento y
optimización de
los procesos
académicos –
administrativos
para su
optimización”

Proyecto
Integrador de
Saberes

“Gestión Pública
por Resultados
en el Contexto
Ecuatoriano”

Proyecto de
Integración
Curricular

Integrar los
contenidos
teóricos y
prácticos
adquiridos a lo
largo de la
carrera de
Administración
Pública



unl
UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LOJA

3. OBJETIVOS

GENERAL:

Levantar los procesos de apoyo en la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

ESPECÍFICOS:

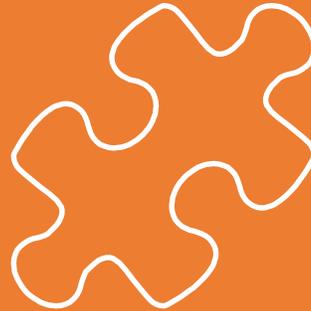
- Realizar un diagnóstico situacional del proceso.
- Elaborar un manual del proceso.
- Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso.



unl
UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LOJA

4. METODOLOGÍA

- ✓ REVISIÓN DOCUMENTAL
- ✓ OBSERVACIÓN DIRECTA
- ✓ ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
- ✓ GRUPO FOCAL



4. SOCIALIZACIÓN

A continuación las
propuestas

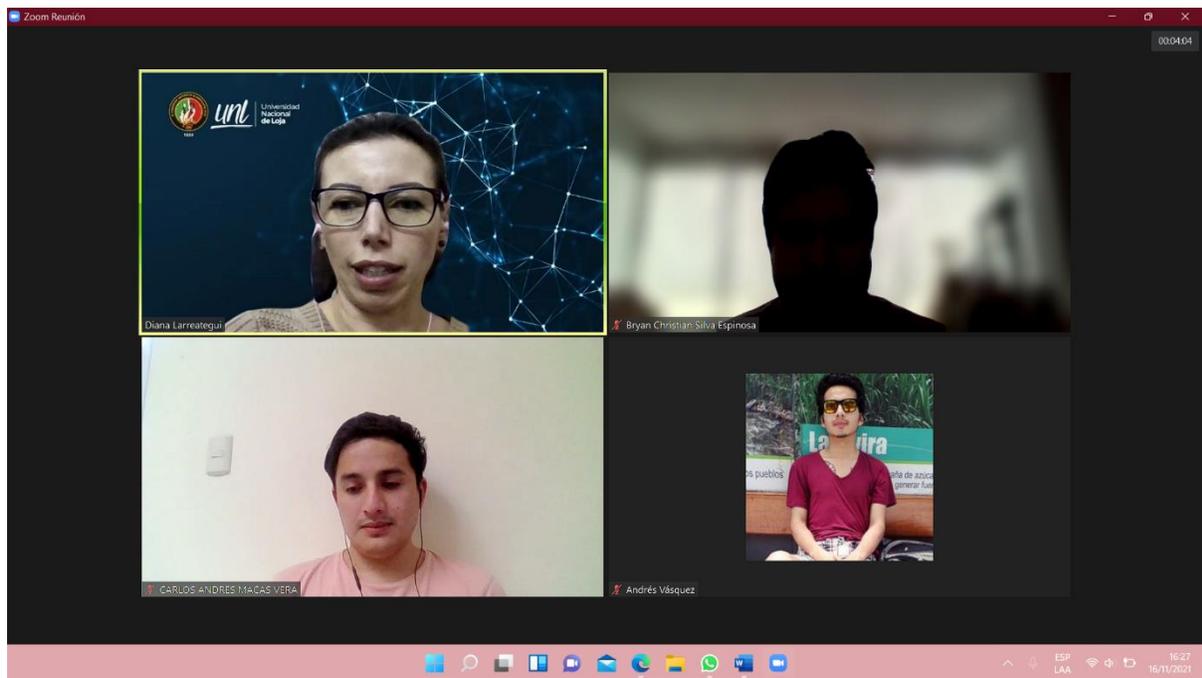


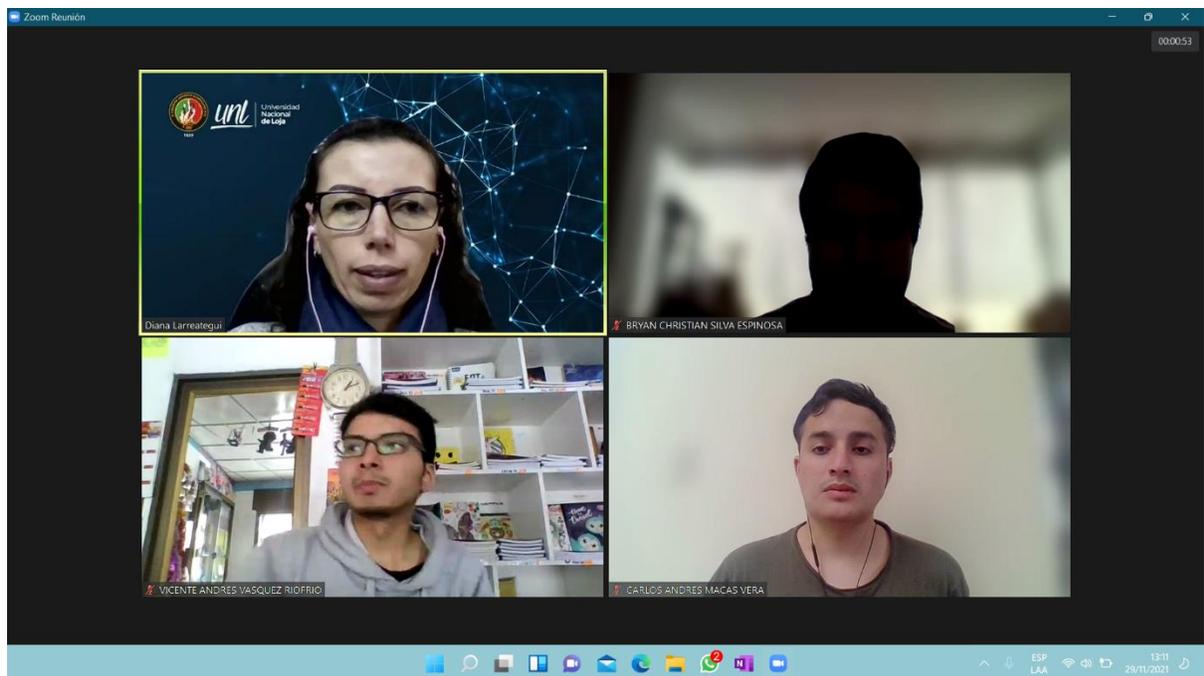


MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN



11.5. Anexo 5. Evidencias del desarrollo del proyecto











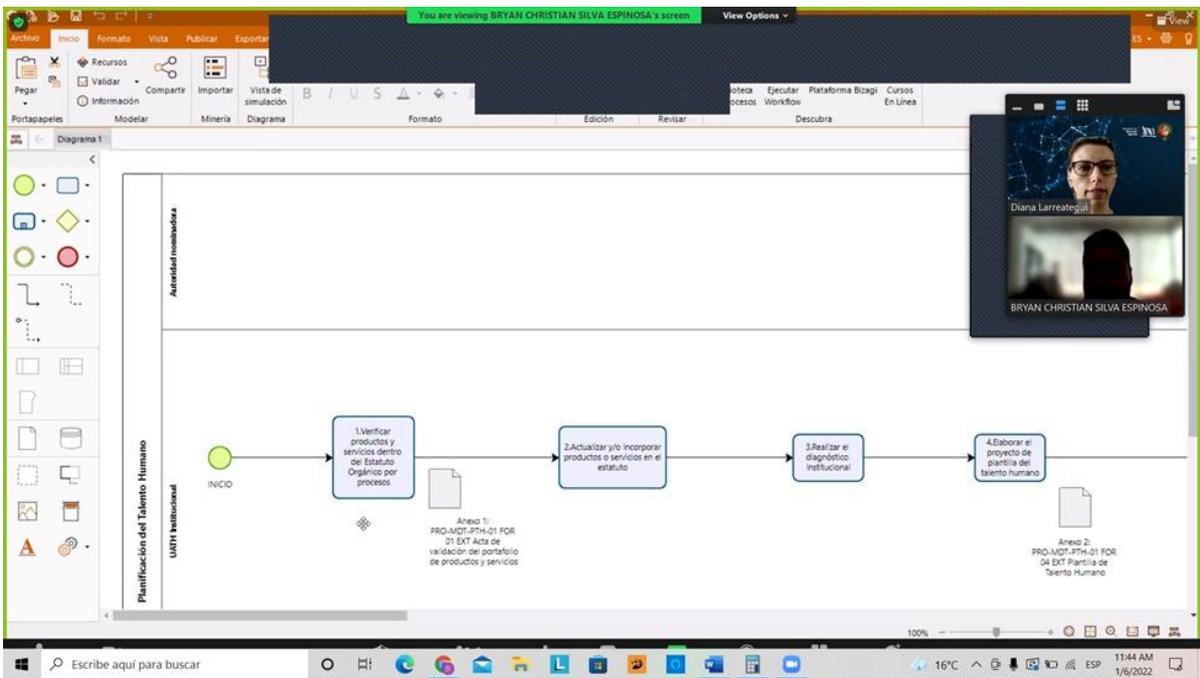












Manual del pe

Archivo Inicio Insertar Dibujar Diseño Dispos

Times New Roman 12

Cortar Copiar Pegar Copiar formato

Portapapeles Fuente

Normal Sin espa... Título 1 Título 2 Título Subtítulo Énfasis sutil

Parrafo Estilos

Gestión de Talento Humano Planificación del Talento Humano

Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

h. Ecosistema que rodea al Proceso

Página 3 de 33 8745 palabras Español (España)

Zoom Meeting

Participants (2)

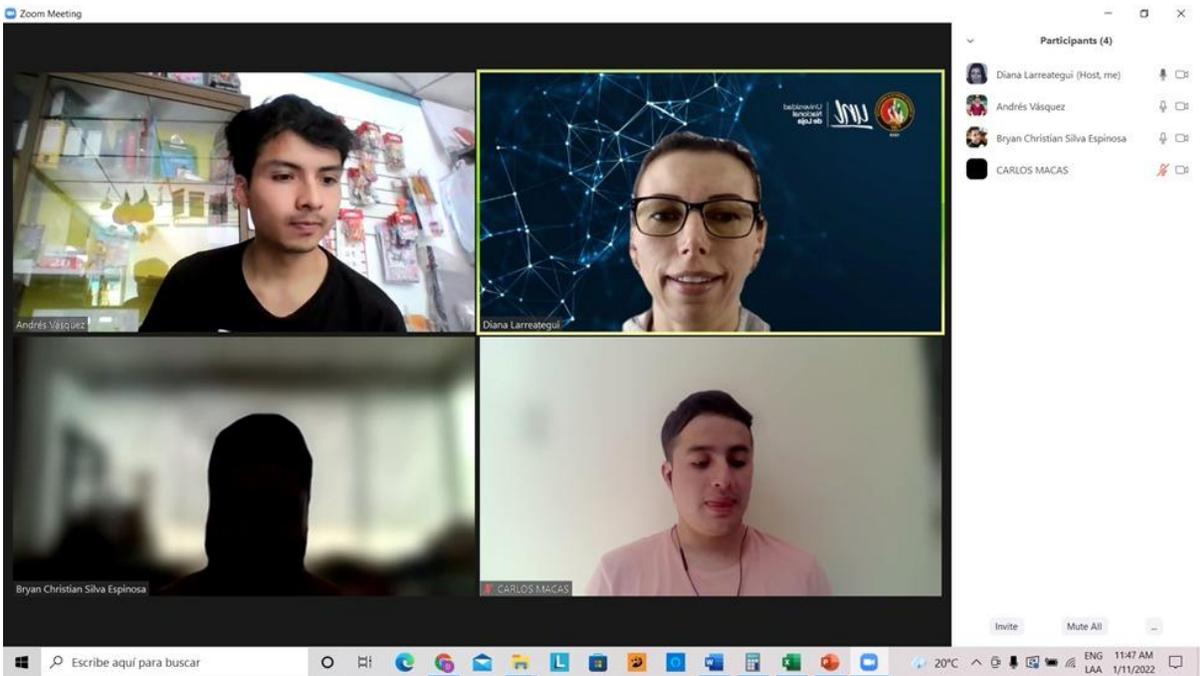
Diana Larreategui (Host, me)

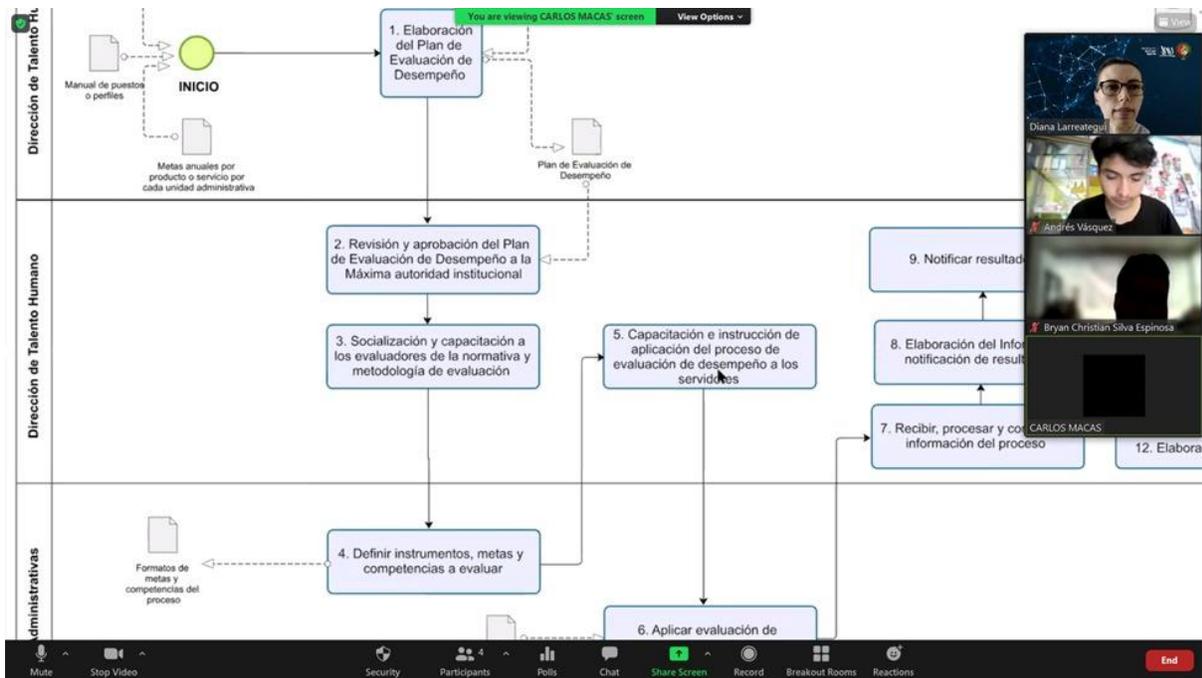
BRYAN CHRISTIAN SILVA ESPINOSA

Invite Mute All

Escribe aquí para buscar

18°C ESP 12:07 PM 1/6/2022





Zoom Meeting

Participants (4)

- Diana Larreategui (Host, me)
- Bryan Christian Silva Espinosa
- Andrés Vázquez
- CARLOS MACAS

Manual del proceso de Planificación del Talento Humano

CÓDIGO: N/A	Fecha de vigencia: 03/01/2022
PROCESO: Planificación del Talento Humano	Propietario del proceso: Dirección de Talento Humano
Objetivo: Fortalecer el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2022.	Status: Propuesta
Macroproceso: Gestión Administrativa - Financiera	Responsable: Director(a) de Talento Humano
MANUAL DEL PROCESO DE APOYO DE PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	
Versión: 1.4	
Elaborado por: Bryan Christian Silva Espinosa Fecha: 03/01/2022	Revisado por: Ing. Diana Larreategui Moreno, Mg. Sc Tutor Académico: Ing. Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza Fecha: 03/01/2022
Aprobado por: Ing. José Maldonado, MAAP Director de la carrera de Administración Pública Fecha: 14/01/2022	

21°C 1:22 PM 1/11/2022









SHOT ON POCO X3 PRO

Su conexión a Internet es inestable

CORRIGIR S.A.	Fecha de vigencia: 31/01/2022	FA
PROCESO: Planificación del Talento Humano	Programa del proceso: Dirección de Talento Humano	
Objetivo: Ejecutar el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021.	Metas: Ejecutar	
Manejadores: Unidad Administrativa Responsables:	Fecha: 1 de 20	
Funciones:	Dirección de Talento Humano	
TÍTULO DE SERVICIO DE APOYO DE CALIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.		
Versión: 1.1		
Elaborado por:	Aprobado por:	
Diana Larretegui	Diana Larretegui	
Fecha: 03/01/2022	Fecha: 03/01/2022	

Inicio Insertar Dibujar Vista Ayuda

Calibrí 11 N K S

- En las técnicas, añadir el grupo focal para reunirse con actores.
- En el cronograma:** Corregir en base al nuevo título y objetivos
- En el manual:** Se pone marco legal
- Enviar las correcciones hasta el día Miércoles
- Mañana martes ya subimos a la U a uso de las 9
- Ya no hay plan de mejoras, es el manual el entregable

4ª Tutoría - Jueves 6 de Enero de 2022

Correcciones del Manual

- Revisar el manual del escritor con anotaciones

Correcciones del Informe de Tesis

- En resultados poner lo que me encontré, que no habla manual y lo desarrolle
- En discusión poner como fue el desarrollo del manual y consideraciones de la **log** Alexandra directora de TH
- El apéndice son los anexos
- Preguntar a profe José sobre el anexo de anteproyecto

5ª Tutoría - Martes 11 de Enero de 2022

- Ampliar entrevista 4 personas, a:
 - Cliente: Unidad dueña del proceso (planificación)
 - Proveedor: Dirección de Talento Humano (directora)
 - Proveedor: Dirección de Talento Humano (asesor legal)
 - Transformador: Autoridad nominadora (rector o delegado)
- Grupo focal (actores clave): incluirlo y realizarlo también para levantamiento y validación, añadir en el informe final en metodología como técnica
- Muestra: usuarios internos del proceso
- Realizar segundo flujoograma vertical

6ª Tutoría - Jueves 20 de Enero de 2022

Correcciones del Manual:

- Revisar el archivo de manual con comentarios que la profe me va a enviar

Borrador Manual del proceso de Planificación del Talento Humano - Word

Inicio | Insertar | Diseño | Disposición | Referencias | Correspondencia | Revisar | Vista | Ayuda | Diseño | Disposición | ¿Qué desea hacer?

Times New Roman 12

Inicio ses. | Compartir

Archivos: Diana Larrealtegui, BRYAN CHRISTIAN SILVA ESPINOSA, VICENTE ANDRES VASQUEZ RIOF...

LENOVO Actualizar esta fecha cuando tengamos la versión final

	
CÓDIGO: N/A	Fecha de vigencia: 03/01/2022
PROCESO: Planificación del Talento Humano	Propietario del proceso: Dirección de Talento Humano
Objetivo: Formular el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021.	Status: Propuesta
Macroproceso: Gestión Administrativo - Financiera	Responsable: Director(a) de Talento Humano
	Página: 1 de 36
MANUAL DEL PROCESO DE APOYO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	
Versión: 1.1	
Elaborado por: Bryan Christian Silva Espinosa Fecha: 03/01/2022	Revisado por: Ing. Diana Larrealtegui Moreno, Mg. Sc. Tutor Académico Fecha: 03/01/2022
	Aprobado por: Ing. José Maldonado, MAAF Director de la carrera de Administración Pública Fecha: 14/01/2022

Página 1 de 41 | 8792 palabras | Español (España)

Escribe aquí para buscar

15°C | 11:31 AM | 1/20/2022

Zoom Reunión | 00:03:30

unl Universidad Nacional de Loja

Diana Larrealtegui

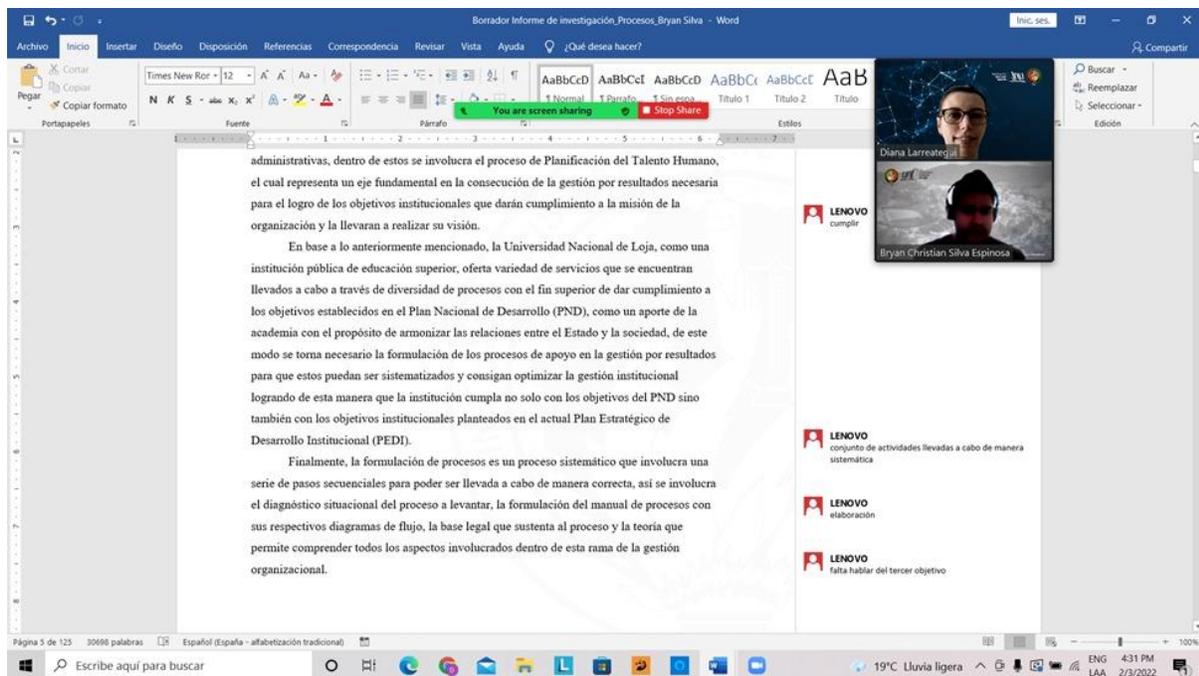
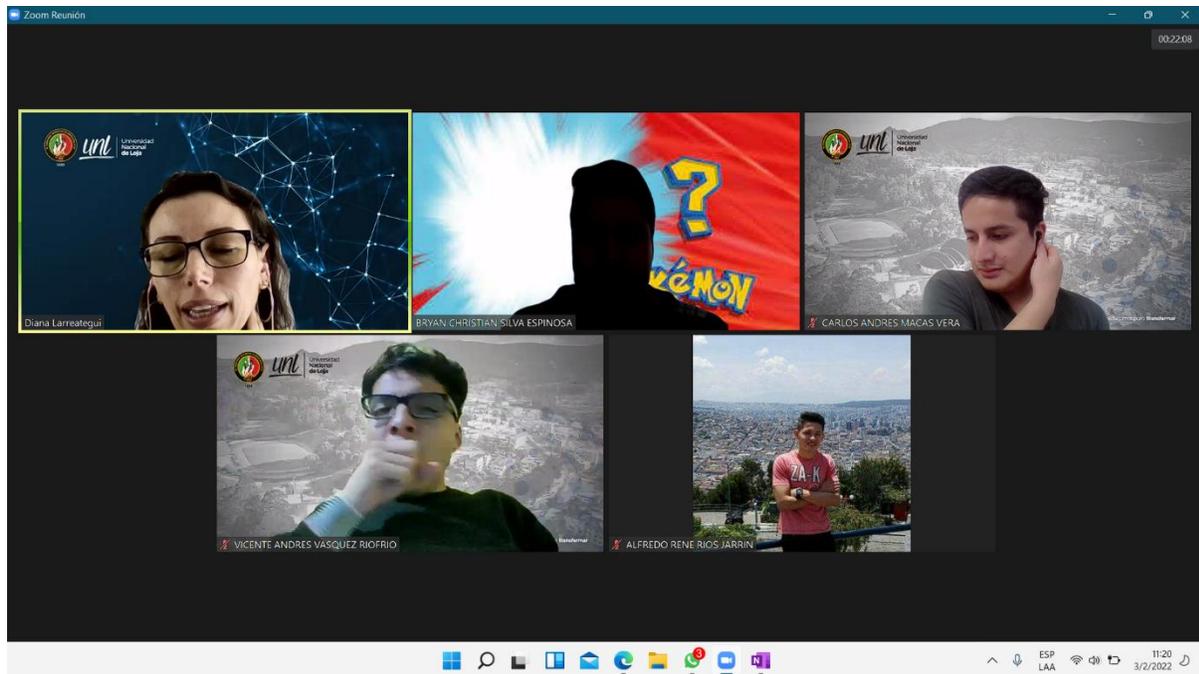
Bryan Christian Silva Espinosa

Andrés Vásquez

CARLOS MACAS

unl Universidad Nacional de Loja

ESP LAA | 17:09 | 26/1/2022



Borrador Informe de Investigación_Procesos_Bryan Silva - Word

Inicio Insertar Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Times New Roman 12

Normal Título 1 Título 2 Título Subtítulo Énfasis sutil Énfasis

Unidad 1

6. RESULTADOS

Como parte del proceso de investigación, a continuación, se detallan los resultados obtenidos en el transcurso de la misma, los cuales darán cumplimiento a los objetivos específicos inicialmente establecidos que a su vez dan cumplimiento al objetivo general de "Formular el proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021."

6.1. OE1. Realizar un diagnóstico situacional del proceso de apoyo de Planificación del Talento Humano para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Para dar cumplimiento a este objetivo, como se menciona en la metodología, se aplicó el método inductivo, mediante el apoyo de los instrumentos de entrevista semiestructurada y ficha de observación. A continuación, se detallan la secuencia de pasos que se siguieron para su desarrollo, así como la evidencia que da fe del cumplimiento de cada fase.

6.1.1. Tabulación de la información

Para dar cumplimiento a este objetivo, como se menciona en la metodología, primero se llevó a cabo la aplicación de una entrevista semiestructurada a los actores que intervienen en el proceso de apoyo Planificación del Talento Humano, en este caso, los mismos funcionarios de la Dirección de Talento Humano. Posteriormente, para poder analizar la información obtenida se realizó su tabulación mediante una matriz de resumen de las

Universidad Nacional de Loja Carrera de Administración Pública

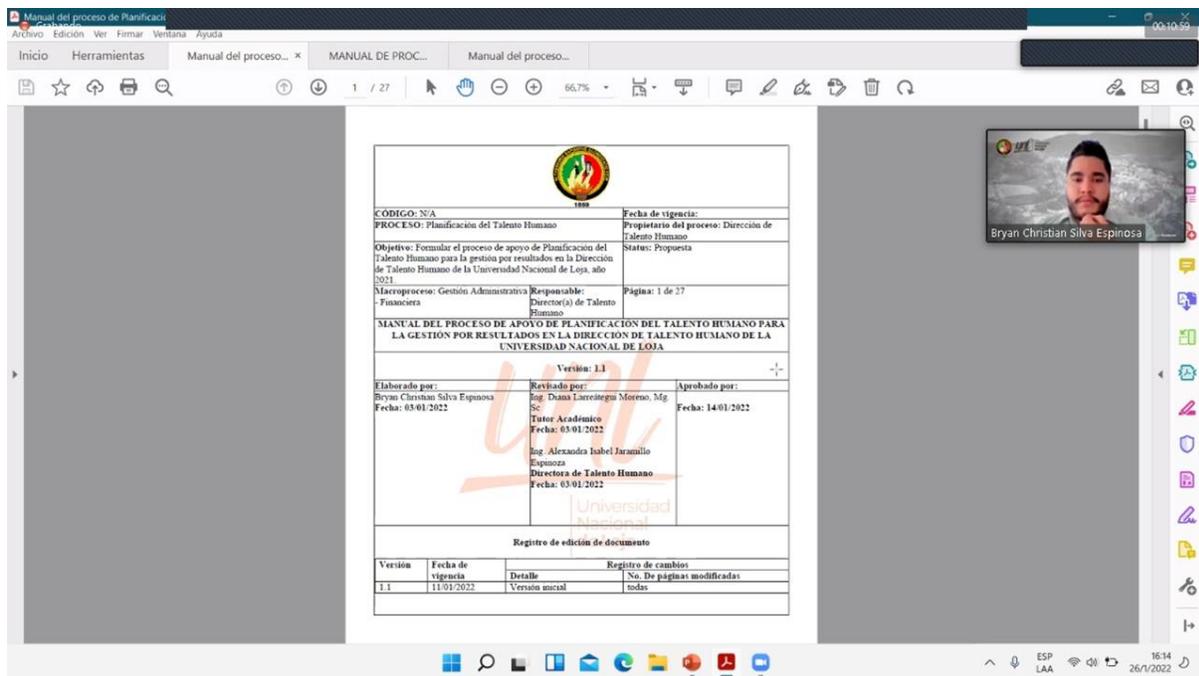
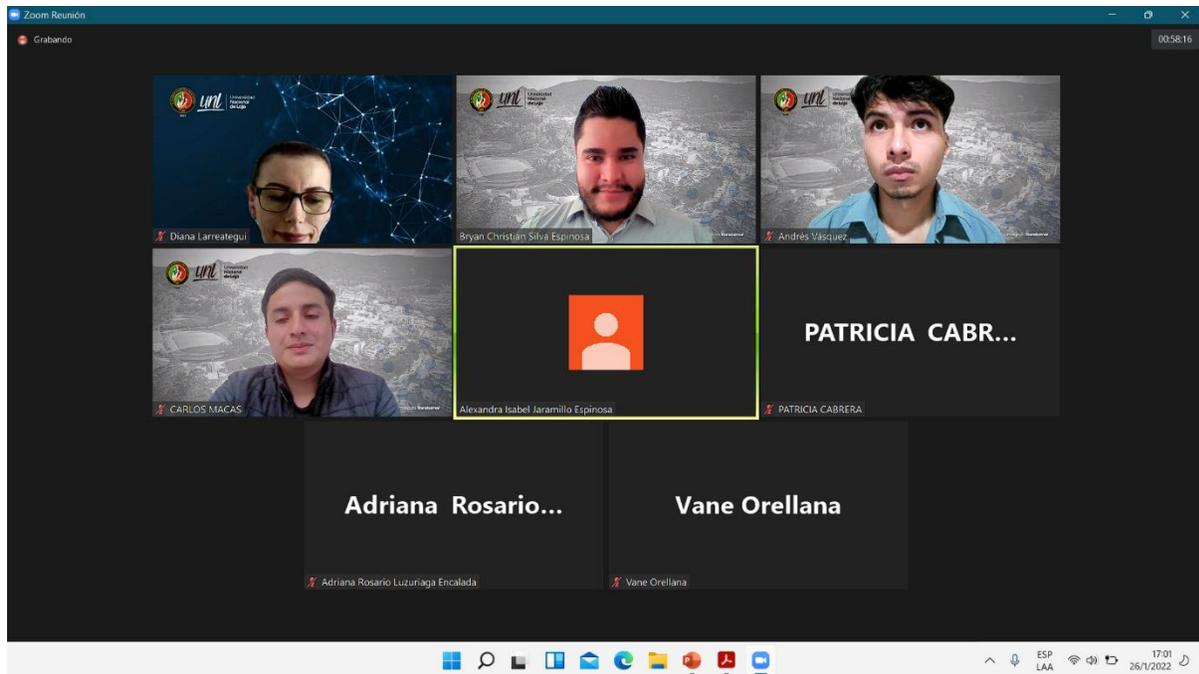
Diana Larreategui

Bryan Christian Silva Espinosa

Página 85 de 127 30699 palabras Español (Español - alfabetización tradicional)

Escribe aquí para buscar

18°C ENG LAA 6:03 PM 2/3/2022



Manual del proceso de Planificaci...
Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Manual del proceso... x MANUAL DE PROC... Manual del proceso...

2 / 27 66.7%

Proceso: Planificación de Talento Humano
Responsable: Dirección de Talento Humano
Código: N/A

Página: 2 de 27

a. Tipo de mega y macro proceso
La Universidad Nacional de Loja como una institución pública de educación superior establece su estructura organizacional por procesos en base a su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes. Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la institución.
- Procesos que agregan valor. Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional. denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad.
- Procesos habilitantes. Encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

En esta estructura se encasilla la Dirección de Talento Humano dentro de los procesos habilitantes de apoyo mediante el macroproceso de Gestión Administrativa Financiera, de la cual a su vez se desprende el macroproceso de Gestión del Talento Humano cuyo responsable es el(la) Director(a) de Talento Humano.

Finalmente, dentro de esta unidad administrativa se llevan a cabo los procesos de apoyo de Planes de Jubilación, Planes de Capacitación, Plan de Evaluación de Desempeño, Contrataciones y Planificación del Talento Humano, siendo este último el cual abordó este manual.

b. Objeto
Como parte del proceso de transformación que lleva a cabo la Universidad Nacional de Loja se busca describir los procesos administrativos enfocados a la calidad y satisfacción del usuario en un intento por fortalecer institucionalmente las relaciones y articulaciones con los actores del entorno directo de la institución y con el entorno de influencia e incidencia de la misma, en el marco de las directrices del PEDI. De este modo, el presente manual pretende:

- Otorgar una base sólida de gestión organizacional a través de la formulación de procesos que garanticen una gestión por resultados eficaz y eficiente para garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados en el PEDI.

Ciudad Universitaria Guillermo Falcón, Loja, Ecuador

Manual del proceso de Planificaci...
Archivo Edición Ver Firmar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Manual del proceso... x MANUAL DE PROC... Manual del proceso...

4 / 27 100%

2	Planificación institucional	UAIH y responsable de la unidad, proceso o proyecto	administrativas indistintas a talento humano	Formato acta de validación de portafolio de productos y servicios
---	-----------------------------	---	--	---

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021
De estas entradas se desprenden las siguientes salidas verificables.

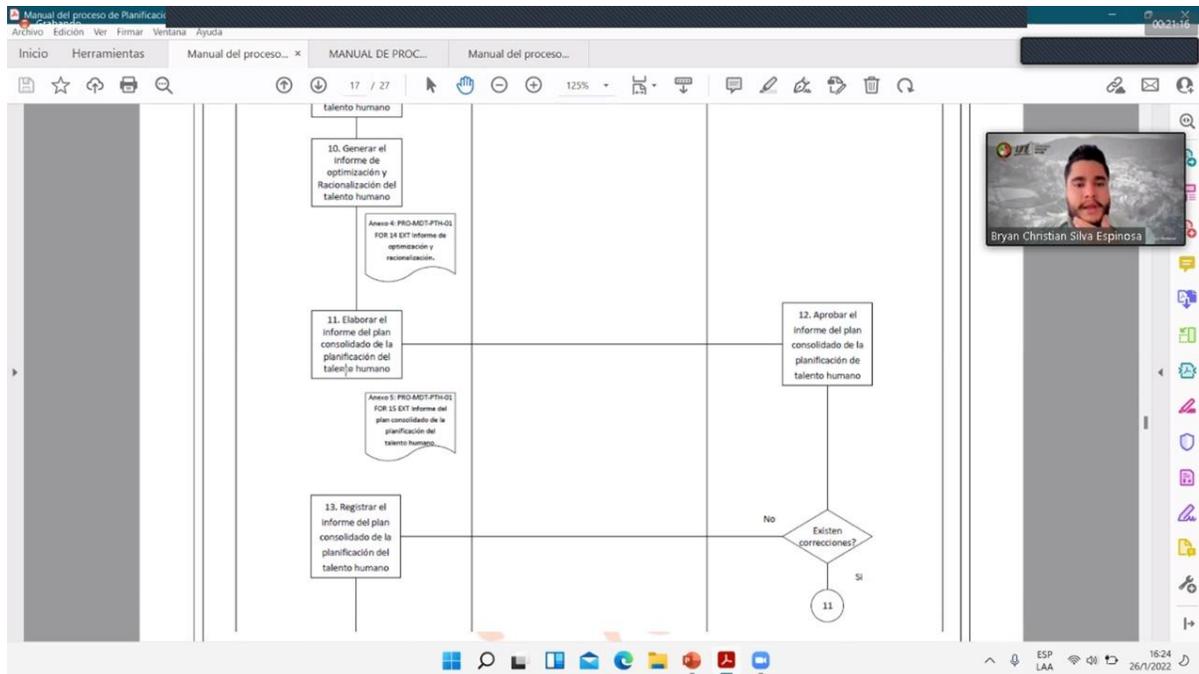
Salidas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno - externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano aprobado por la autoridad Nominadora	Jefes inmediatos de las direcciones administrativas	Direcciones administrativas	Anexo 5: PRO-MDT-PTH-01 FOR 15 EXT Informe del plan consolidado de la planificación del talento humano.

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2019) Elaboración: Bryan Christian Silva Espinosa, 2021

e. Políticas
Las políticas institucionales que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de planificación institucional y, de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 de la Universidad Nacional de Loja con coherencia interna y correspondencia externa, son:

- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y



The screenshot shows a Zoom meeting interface. The main content is a red slide with the following text:

1. PROCESOS A CARGO

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

The slide also features a graphic of a checklist on the right and the UNL logo at the bottom right. The Zoom meeting title bar shows "Zoom Reunión" and the "Grabando" (Recording) indicator. The meeting participants list includes Carlos Macas, Bryan Christian Silva Espinosa, Diana Larreategui, Andrés Vázquez, Alexandra Isabel Jara, and Patricia Cabrera. The meeting time is 00:07:03.

11.6. Anexo 6. Certificado de traducción del Abstract



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA

INSTITUTO DE IDIOMAS

Mgs. Marlon Richard Armijos R.
DOCENTE DEL IDI UNL.

C E R T I F I C A:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen de tesis titulada “FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APOYO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, AÑO 2021” autoría de Bryan Christian Silva Espinosa, con CI: 1106028416 , de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 28 de Junio del 2022.

MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ

Firmado digitalmente por
MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ
Fecha: 2022.06.28
09:11:44 -05'00'



Mgs. Marlon R. Armijos R.
104072481
1031-2017-1905329
DOCENTE DEL IDI UNL.