



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Formulación del Proceso de Apoyo de “Evaluación de
Desempeño del Personal Administrativo” 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:

Carlos Andrés Macas Vera

DIRECTORA:

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc

Loja-Ecuador

2022



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Certificación de director(a) del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 24 de febrero de 2022

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular: **Formulación del Proceso de Apoyo de “Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR



Autoría

Yo, Carlos Andrés Macas Vera, 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 o titulación en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1104902828

Fecha: Lunes, 01 de agosto de 2022

Correo electrónico: carlos.macas@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0988590092



Carta de autorización del estudiante

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 Carlos Andrés Macas declaro ser autor del trabajo de integración curricular titulado Formulación del Proceso de Apoyo de “Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo” 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 o de titulación que realice un tercero.

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

Firma:

Autor: Carlos Andrés Macas Vera

Cédula: 1104902828

Dirección: Av. Chuquiribamba y Gualel.

Correo electrónico: macascarlos199@gmail.com

Teléfono: 0988590092

Celular: 0988590092

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del trabajo de integración curricular: Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

Tribunal de Grado: Dra. Johvana Ermila Aguirre Mendoza, Mg. Sc. (Presidenta del Tribunal)

Arq. Alexandra Elizabeth Aguilera Maldonado, Mg. Sc. (Integrante del Tribunal)

Ing. Edgardo Mauricio Burneo Álvarez, Mg. Sc. (Integrante del Tribunal)



Dedicatoria

Agradezco y dedico el presente trabajo investigativo primeramente a Dios por ser mi guía y brindarme la sabiduría y salud para el desarrollo del mismo. Que gracias a él a través de su apoyo incondicional me ayuda a superar retos o problemas en el transcurso de mi formación. Gracias a mis abuelitos Isaías Macas y Olivia Esperanza por otorgarme la formación personal, académica, ética y emocional como la mejor herencia para mi desarrollo como persona y futuro profesional, mi gratitud hacia ellos es infinita. Agradezco a mis tías Diana Macas y Patricia Macas por su apoyo permanente y constante durante mi formación universitaria, que gracias a ellas pude alcanzar mi formación profesional y la persona que soy actualmente. Gracias a mis hermanos María Fernanda Macas y Anthony Macas por ser mi inspiración y mis guías incondicionales para alcanzar mis logros personales y académicos. Por último, pero no menos importante a mis amigos por brindarme buenos momentos, experiencia y sabiduría, en especial a mi mejor amigo Alonso Delgado, gracias.

Carlos Andrés Macas Vera



Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por abrirme las puertas y formarme como un profesional en especial a la carrera de Administración Pública y su planta docente por otorgarme sus conocimientos durante mi formación. Agradezco a la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja y su personal administrativo por brindarme la información necesaria para la realización del presente trabajo. Gracias a la Ing. Diana Larreátegui Moreno por su asesoría y dirección a través de sus conocimientos para la realización, ejecución y presentación de este trabajo investigativo.

Carlos Andrés Macas Vera





Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación de director(a) del Trabajo de Integración Curricular	ii
Autoría	ii
Carta de autorización del estudiante	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos.....	vii
• Índice de tablas	
• Índice de figuras	
• Índice de anexos	
1. Título	1
2. Resumen.....	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco teórico	5
4.1. Antecedentes investigativos	5
4.2 Descripción de la Universidad Nacional de Loja.....	6
4.2.1 <i>Reseña histórica</i>	6
4.2.2 <i>Misión</i>	9
4.2.3 <i>Visión</i>	9
4.2.4 <i>Valores institucionales</i>	9
4.3. Procesos de la Universidad Nacional de Loja.....	9
4.4. Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.....	10
4.5. Gestión por resultados	11
4.5.1 <i>Gestión</i>	11
4.5.2 <i>La gestión en el sector público o gestión pública</i>	11
4.5.3 <i>Definición de gestión por resultados</i>	11
4.5.4 <i>Enfoques de la gestión por resultados</i>	12
4.5.4.1 Enfoque sistemático.....	12
4.5.4.2 Enfoque basado en macroprocesos.....	13
4.5.4.3 Enfoque de instrumentos de gestión.	13
4.6. Evaluación	14



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

4.7.	Desempeño.....	15
4.8.	Evaluación de desempeño	15
4.8.1	<i>Historia de la evaluación de desempeño.....</i>	15
4.8.2	<i>Teoría de la evaluación de desempeño.....</i>	16
4.8.3	<i>Actores participantes de la evaluación de desempeño.....</i>	18
4.8.4	<i>Metodología de la evaluación de desempeño</i>	18
4.8.5	<i>Principios de la evaluación de desempeño.....</i>	19
4.8.6	<i>Factores o parámetros de la evaluación de desempeño</i>	20
4.9.	Procesos.....	20
4.9.1	<i>Clasificación de los procesos</i>	21
4.9.2	<i>Requisitos básicos de un proceso.....</i>	21
4.9.3	<i>Importancia de los procesos.....</i>	23
4.10.	Diagnóstico	23
4.10.1	<i>Diagnóstico situacional.....</i>	23
4.10.2	<i>Diagnóstico situacional FODA.....</i>	23
4.10.3	<i>Componentes estructurales del FODA.....</i>	24
4.11.	Manual.....	24
4.11.1	<i>Clasificación de los manuales</i>	25
4.11.1.1	<i>Según su alcance.....</i>	25
4.11.1.2	<i>Según su contenido.</i>	25
4.11.1.3	<i>Según su función.</i>	25
4.11.2	<i>Manual de procesos.....</i>	26
4.11.2.1	<i>Estructura o contenido de un manual de proceso.....</i>	27
4.11.2.2	<i>Diagramación de un proceso o flujograma.</i>	28
4.11.2.2.1.	<i>Instituto Nacional de Normalización Estadounidense-American National Standard Institute- International Organization for Standardization (ANSI)</i>	28
4.11.2.2.2.	<i>Organización Internacional de Normalización ISO</i>	29
5.	Metodología	31
5.1.	Diseño o tipo de investigación según la técnica de análisis.....	31
5.1.1	<i>Investigación documental o bibliográfica</i>	31
5.1.2	<i>Investigación-acción.....</i>	31
5.2.	Métodos	31
5.2.1	<i>Analítico-inductivo.....</i>	31
5.2.2	<i>Método sintético.....</i>	32



5.3.	Procedimientos	32
5.3.1	<i>Población o universo</i>	32
5.3.2	<i>Muestra o unidades de análisis</i>	32
5.2.	Técnicas e instrumentos de investigación	32
5.4.1	<i>Entrevista</i>	32
5.4.2	<i>Observación directa</i>	32
5.4.3	<i>Grupo focal</i>	33
5.5.	Software.....	33
6.	Resultados	34
6.1.	Objetivo general.....	34
6.2.	Objetivo específico 1.....	34
6.3.	Objetivo específico 2.....	51
6.4.	Objetivo específico 3.....	61
7.	Discusión	63
8.	Conclusiones.....	68
9.	Recomendaciones.....	70
10.	Bibliografía	71
11.	Anexos	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Procesos generadores de contribución o agregadores de valor UNL	10
Tabla 3.	Informe de resultado de la aplicación de la ficha de observación.....	50
Tabla 4.	Rol de los participantes	51
Tabla 5.	Marco legal del proceso de evaluación del personal administrativo	55
Tabla 6.	Desarrollo del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo: entradas verificables	55
Tabla 7.	Actividades secuenciales del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo	56
Tabla 8.	Salidas verificables o productos generados por el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo.....	58
Tabla 9.	Registro de información del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo	58
Tabla 10.	Anexos o formatos del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo	59



Tabla 11. Informe de registro de asistencia para la validez y socialización de las propuestas investigativas..... 61

Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja..... 8
Figura 2. Representación del enfoque sistemático 12
Figura 3. Representación del enfoque de macroproceso o procesos 13
Figura 4. Representación del enfoque de instrumentos de gestión 14
Figura 5. Factores que afectan al desempeño en el puesto 17
Figura 6. Representación básica de un proceso..... 22
Figura 7. Matriz FODA..... 24
Figura 8. Estructura metodológica para la elaboración de un manual de procesos o procedimientos propuesto por la UNL 27
Figura 9. Simbología ANSI 29
Figura 10. Simbología ISO estandarizada para la diagramación de procesos 30
Figura 11. Diagnóstico situacional FODA: estructura descriptiva de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja 41
Figura 12. Diagnóstico situacional FODA: ecosistema general de procesos de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja 42
Figura 13. Diagnóstico situacional FODA: matriz del ambiente interno y externo de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja 44
Figura 14. Diagnóstico situacional FODA: estructura descriptiva del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo 46
Figura 15. Diagnóstico situacional FODA: matriz del ambiente interno y externo del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja 48
Figura 16. Diagrama de flujo o flujograma del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo 60

Índice de anexos

Anexo 1. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL 75
Anexo 2. Matriz de consistencia metodológica 96
Anexo 3. Entrevista semiestructurada 97
Anexo 4. Ficha de observación 102
Anexo 5. Matriz de grupo focal 103



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Anexo 6. Manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo	104
Anexo 7. Material de presentación para la socialización.....	147
Anexo 8. Evidencias del proceso investigativo	151
Anexo 9. Certificación del Abstract.....	158





1. Título

Formulación del Proceso de Apoyo de “Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021



2. Resumen

La finalidad o propósito de la investigación es la formulación del proceso de evaluación de desempeño enfocado a la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, para lo cual se encontró con la problemática de la falta de estandarización del proceso mencionado, el mismo que se orienta al personal administrativo de la institución. Por lo antes mencionado, se presentaron propuestas investigativas como alternativas de solución permitiendo otorgar un conocimiento claro, preciso y transparente de la estructura descriptiva, situacional y funcional de la evaluación de desempeño proponiendo un apoyo dentro de la gestión institucional, ya que su ejecución permitirá reconocer y determinar al personal más capacitado para la ocupación de un cargo o puesto institucional. La metodología utilizada para la elaboración de las propuestas investigativas y, por tanto, la formulación del proceso se encamina al uso de los métodos analítico-inductivo y sintético, además, de la aplicación de instrumentos de recolección de información (entrevista semiestructurada y ficha de observación) que otorgaron información pertinente del proceso, a través del tipo de investigación se permitió establecer la herramienta FODA para la elaboración del diagnóstico situacional y la metodología para el levantamiento de procesos de la UNL elaborado por la carrera de Administración Pública y aplicado dentro del Proyecto de Integración de Saberes “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano” para la construcción del manual del proceso de evaluación de desempeño orientado al personal administrativo. Por medio de la matriz de grupo focal de los asistentes claves del proceso, se permitió la validación y socialización de las propuestas previo a etapas de revisión, es decir, dentro del proceso de investigación existieron fases de retroalimentación de las propuestas lo que otorgó resultados favorables y aceptados para la correcta formulación del proceso.

Palabras Clave: *formulación, proceso de apoyo, evaluación de desempeño, gestión por resultados, personal administrativo, diagnóstico situacional, manual de proceso, propuestas investigativas.*



2.1 Abstract

The aim or purpose of the research is the formulation of the performance evaluation process focused on results-based management in the Human Resources Department of the National University of Loja, for which the problem of the lack of standardization of the mentioned process, which is oriented to the administrative staff of the institution, was found. For the above mentioned, research proposals were presented as alternative solutions allowing to provide a clear, precise and transparent knowledge of the descriptive, situational and functional structure of the performance evaluation, proposing a support within the institutional management, since its execution will allow to recognize and determine the most qualified personnel for the occupation of an institutional position or post. The methodology used for the elaboration of the research proposals and, therefore, the formulation of the process is directed to the use of the analytical-inductive and synthetic methods, in addition to the application of information gathering instruments (semi-structured interview and observation sheet) that provided pertinent information of the process, through the type of research, it was possible to establish the SWOT tool for the elaboration of the situational diagnosis and the methodology for the survey of UNL processes elaborated by the Public Administration career and applied within the Knowledge Integration Project "Public Management by Results in the Ecuadorian Context" for the construction of the manual of the performance evaluation process oriented to the administrative personnel. By means of the focal group matrix of the key assistants of the process, the validation and socialization of the proposals prior to revision stages was allowed, that is to say, within the research process there were phases of feedback of the proposals, which gave favorable and accepted results for the correct formulation of the process.

Keywords: *formulation, support process, performance evaluation, management by results, administrative staff, situational diagnosis, SWOT, process manual, research proposals.*



3. Introducción

El tema de investigación y su importancia nace de la necesidad de presentar una solución a la problemática de la falta de estandarización del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja permitiendo otorgar una herramienta de gestión de procesos orientada a resultados, es decir, la formulación del proceso de apoyo busca evaluar a los servidores mediante parámetros de evaluación y la aplicación de los formatos establecidos por el Ministerio del Trabajo, esto con el objetivo de contar con el personal más adecuado dentro la institución que ayude al cumplimiento de los objetivos institucionales y la correcta prestación de servicios.

Asimismo, en primera instancia por razón de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se planteó las siguientes propuestas: la elaboración de un diagnóstico situacional y un manual del proceso, otorgando un panorama general interno y externo de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja unidad administrativa responsable de ejecutar el proceso. Además, es importante recalcar la socialización de las propuestas previa a una interacción con los actores involucrados en el proceso, brindando la información necesaria para la estandarización del proceso y el reconocimiento del ambiente laboral del departamento.

Por lo antes mencionado, el presente Trabajo de Integración Curricular está integrado por los siguientes componentes estructurales: en el *marco teórico* se define la teoría general y sustantivas relacionadas con la gestión pública orientada a resultados, descripción institucional de la Universidad Nacional de Loja y la Dirección de Talento Humano; definiciones conceptuales referentes a la evaluación de desempeño, estructura metodológica para la elaboración del Diagnóstico Situacional a través del FODA; *metodología* para la elaboración del manual del proceso de evaluación de desempeño; socialización de las propuestas investigativas; determinación de los métodos investigativos, población, muestra o unidades de análisis; definición y aplicación de instrumentos metodológicos para la recolección de información; análisis de *resultados* y *discusión* vinculados al cumplimiento de los objetivos específicos y, por tanto, al objetivo general. Las *conclusiones* y *recomendaciones* se definieron en base a los resultados encontrado en el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Con respecto a la *bibliografía* está nació en base al marco teórico y los conocimientos requeridos para la formulación del diagnóstico situacional y el manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo. Por último, los *anexos* constituyen la documentación de apoyo investigativo como la metodología del levantamiento de procesos de la UNL, instrumentos de recolección de información, matriz de consistencia metodológica, manual del proceso objeto de estudio, entre otros.



4. Marco teórico

4.1. Antecedentes investigativos

Las investigaciones previas relacionadas con el problema de investigación de este estudio, la falta de estandarización del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo enfocado dentro de la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano o de Recursos Humanos nombrado así en algunas instituciones públicas orientado a esta problemática son escasas debido a que existen investigaciones publicadas que describen de manera general el amplio Sistema del Talento Humano como sus procesos y subprocesos: *capacitación, selección y contratación del personal; jubilación, evaluación de desempeño, entre otros*, pero no orientados a la gestión por resultados mencionado en el tema investigativo. No obstante, haré mención a algunas de ellas:

- ✚ La investigación titulada “EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S. A. DE LA CIUDAD DE LOJA” (Cueva, 2015, pp. 1-2). Tuvo como objetivo general determinar la evaluación de desempeño como ventaja competitiva en la gestión del talento humano en la Gerencia de Finanzas en la EERSSA. La metodología se basó en la aplicación de los métodos: descriptivo, analítico y científico para la recopilación de información situacional de la institución. Dentro de los instrumentos de recolección de información aplicados fueron la entrevista y la encuesta a aquellos funcionarios de la Gerencia Financiera de la EERSSA para la obtención de indicadores de gestión y la determinación de actividades a cumplir por los actores del proceso de evaluación de desempeño. Los resultados principales obtenidos fueron que la ERRSA no utilizó los formatos o instrumentos aplicables del proceso emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales actualmente conocido como Ministerio del Trabajo, el desconocimiento de actividades y funciones por la desactualización del Manual de Clasificación de Puestos de la institución fue una limitante para medir el rendimiento de funciones y actividades dentro del proceso evaluativo de la EERSSA.
- ✚ Asimismo, la investigación o trabajo de tesis denominado “ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016” (Rodríguez, 2017, pp. 1-2). Cuyo objetivo principal fue evaluar la aportación funcional de las personas a la institución, a través de un modelo de evaluación eficaz de acuerdo al reglamento orgánico funcional que poseía el municipio. La metodología utilizada se basó en los siguientes métodos: estadístico, analítico,



deductivo e inductivo mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información la entrevista, encuesta y observación directa a 8 servidores públicos del GAD de Macará obteniendo información clara, precisa y confiable del desempeño del personal. Dentro de los resultados principales obtenidos se destacó que dentro de la Dirección Administrativa el puntaje de desempeño del personal fue óptimo otorgando gestión de eficacia y eficiencia en el GAD, además en conformidad al ambiente laboral el temor a represalias no permitió que se expresen opiniones francas, es decir, la objetividad de la evaluación se vio afectada.

Por último, es importante destacar que dentro de la Universidad Nacional de Loja en la carrera de Administración Pública en adjudicación a la Comisión de Prácticas Pre-profesionales y en ejecución del Proyecto de Integración de Saberes “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano” perteneciente al núcleo de la gestión pública (procesos, trámites y procedimientos) aplicable en el sexto ciclo con 80 horas de intervención y cooperación institucional entre el estudiante y la institución receptora, relacionado con la aplicación de conocimientos de la gestión de la calidad motivo las bases teóricas e instrumentos metodológicos que sustentaron el trabajo de investigación.

4.2 Descripción de la Universidad Nacional de Loja

4.2.1 Reseña histórica

La Dirección de Tecnologías de la Información (2022) relata la historia de la Universidad Nacional de Loja en base a la experiencia y logros académicos descritos a continuación:

La Universidad Nacional de Loja fue fundada el 31 de diciembre de 1859, cumpliendo así en la actualidad 161 años de vida institucional consagrándose como la primera Universidad de la región sur y la segunda más antigua del Ecuador fomentando un servicio de educación superior de calidad, equidad y transparencia coadyuvando al desarrollo sustentable de la región sur y del país.

El Gobierno Federal de Loja dirigido por don Manuel Carrión Pinzano por Decreto dispuso que, adscritos al Colegio San Bernardo, se impartieran estudios de Jurisprudencia, Filosofía y Letras, Teología y Medicina, llegando a hacerse efectivos solamente los de Jurisprudencia.

En 1895, con motivo de la revolución liberal, el General Eloy Alfaro, Jefe Supremo de la República, se crea la Facultad de Jurisprudencia adscrita al colegio "San Bernardo", y se autoriza para que la UNL otorgue a sus egresados los títulos académicos de Licenciado, Doctor en Jurisprudencia y Abogado.

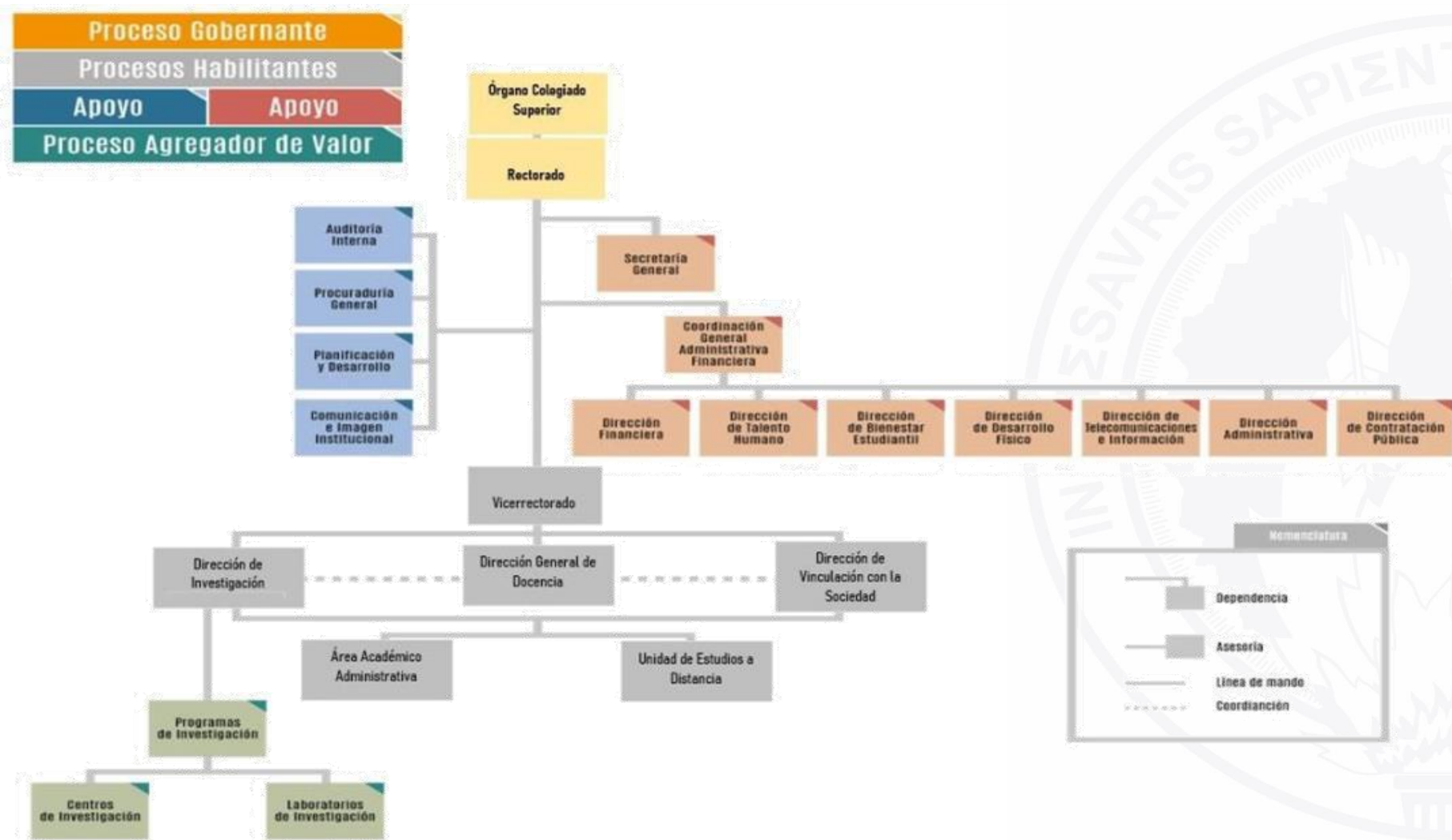


En la actualidad se ofertan en la modalidad presencial 45 carreras de pregrado distribuido en 5 facultades y en la modalidad a distancia 8 carreras como: Administración de empresas, trabajo social, comunicación entre otras. Además de ofrecer estudios de cuarto nivel en las áreas de energía, finanzas etc., que permitan potencializar la capacidad productiva, empresarial y tecnológica de la región sur y del Ecuador.

Con respecto al conocimiento investigativo se fomentan varios proyectos de investigación de transferencia de información científica, humanística y tecnológica lo que potencializa la institucionalidad y la cooperación del alma mater. A continuación, se describe la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja en la figura 1:



Figura 1
Estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja



Nota. La estructura organizacional de la Universidad Nacional de Loja se enfoque en base a la misión institucional, filosofía y administración de procesos con el propósito de garantizar el ordenamiento orgánico. Tomado de (Dirección de Planificación y Desarrollo, 2021, p. 1).



4.2.2 Misión

Según la Dirección de Tecnologías de la Información (2022):

Es misión de la Universidad Nacional de Loja: la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados.

4.2.3 Visión

Según Dirección de Tecnologías de la Información (2022)

La Universidad Nacional de Loja al 2030 liderará y desarrollará, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua.

4.2.4 Valores institucionales

El accionar de la gestión institucional se sustenta en la internalización y puesta en práctica de los siguientes valores.

- ✚ **Responsabilidad** de toda la comunidad universitaria para actuar con respeto y tomar decisiones en pro de nuestra alma mater.
- ✚ **Honestidad** en el actuar conforme a nuestros pensamientos y sentimientos, siendo consecuentes con nuestras acciones.
- ✚ **Solidaridad** entre todos los integrantes de la UNL para buscar el bien común, la igualdad y la fraternidad.
- ✚ **Transparencia** en la gestión pública al democratizar el libre acceso a la información.

4.3. Procesos de la Universidad Nacional de Loja

En el Art. 5, literales a, b y c se define lo siguiente: “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” (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de La UNL, 2020, p. 6). De manera más detallada se describe en la tabla 1:



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Tabla 1

Procesos generadores de contribución o agregadores de valor UNL

Procesos UNL

Los **procesos gobernantes** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los **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.

Los **procesos habilitantes** están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de La UNL, 2020, p. 8).

4.4. Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

La Dirección de Talento Humano pertenece a los procesos habilitantes y de manera más concreta a los procesos habilitantes de apoyo lo que permitió reconocer el grado de funcionalidad y dependencia de la unidad administrativa. A continuación, una breve descripción:

- ✚ **Misión:** 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.
- ✚ **Responsable:** Director/a de Talento Humano.
- ✚ **Algunas de sus atribuciones y responsabilidades:**
 - a. Asesorar a las autoridades y demás dependencias de la Universidad sobre los procesos que maneja la Dirección de Talento Humano;
 - b. Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de la Dirección de Talento Humano;
 - c. Administrar y fortalecer al talento humano de la Universidad con la finalidad de potencializar sus destrezas y habilidades;
 - d. Actualizar y verificar el cumplimiento de los perfiles de exigencia establecidos en el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la Universidad;



4.5. Gestión por resultados

4.5.1 Gestión

La gestión es la capacidad de generar y articular las estrategias, procesos y recursos que permiten determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de una institución en consecuente relación con los aspectos principales del proceso administrativo.

Para el siguiente autor Benavides (2011) la gestión la define como:

Guías para orientar la acción, previsión, visualización, empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (p. 13)

4.5.2 La gestión en el sector público o gestión pública

En los últimos años se han planteado abundantes conocimientos teóricos de un modelo de gestión enfocado en la administración pública definido en antecedentes suscitados en otros países, donde este tipo de gestión atravesaba otro nivel de experiencia. Es por eso, que surgió la necesidad de un nuevo modelo conocido como gestión por resultados, para resultados u orientado a resultados, como lo explican los autores Máttar & Perrotti (2014):

Se plantea la necesidad de poner al Estado al servicio del ciudadano y, por tanto, cambiar el paradigma de las administraciones públicas centradas en el control de medios, para transformarlas en administraciones en que se privilegia la obtención de resultados que satisfagan las necesidades y demandas de la población, todo ello sin abandonar el necesario control del uso de los recursos. (pp. 120-124)

Es importante reconocer los aportes del modelo de gestión tradicional que limitan la complejidad del nuevo modelo administrativo, es decir, el propósito de esta nueva gestión es determinar un amplio manejo los recursos enfocados no únicamente en el control administrativo sino en una efectiva prestación de servicios.

4.5.3 Definición de gestión por resultados

La gestión por resultados (GpR) “es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población” (Dirección Técnica del Presupuesto, 2013, p. 5) Dicho de otra manera, la función de este enfoque de gestión busca facilitar a las instituciones u organizaciones la dirección efectiva de los procesos, actividades o valor público con el fin de optimizar su aseguramiento de prestación de servicios y la mejora continua.

4.5.4 Enfoques de la gestión por resultados

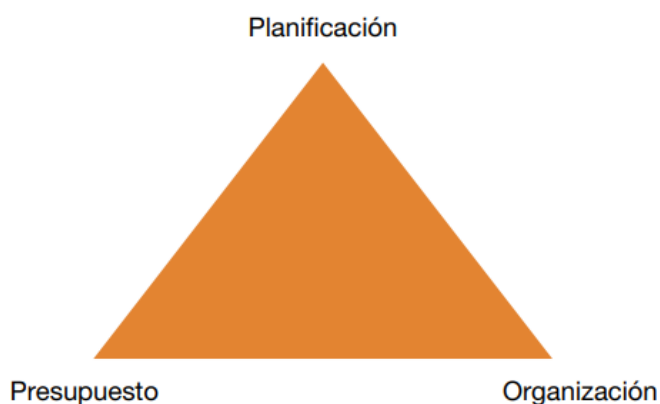
La gestión por resultados se desarrolla dentro la cultura o estructura de una organización otorgando una prestación de servicios a través de las decisiones de los diferentes niveles de mando, como los gerenciales, estratégicos o técnicos permitiendo cumplir con los objetivos institucionales por medio de estrategias, procesos, recursos y personal que mejoran la toma de decisiones. En definitiva, el factor esencial de la gestión por resultados es evaluar y mejorar el desempeño institucional al servicio de la población. Para el cumplimiento de estos factores según Máttar & Perrotti (2014), “la gestión por resultados se basa en 3 tipos de enfoques coordinados y complementados entre sí” (pp. 120-124), siendo los siguientes:

4.5.4.1 Enfoque sistemático. De manera resumida el enfoque sistemático determina que la gestión por resultados necesita de 3 sistemas estructurales de la administración pública que trabajan de manera coordinada y funcional siendo estos:

- ✚ La *planificación* que permite establecer los resultados de las normativas de desarrollo o políticas de largo, mediano y corto plazo, además de las medidas de regulación dentro de la institución pública.
- ✚ El *presupuesto* determina la asignación de recursos para el cumplimiento de las actividades de plan o la producción de bienes o servicios.
- ✚ La *organización* materializa a través de procesos y la estructura administrativa la correcta distribución de los recursos financieros que requieren la producción pública.

La representación gráfica de este enfoque se detalla en la figura 2:

Figura 2
Representación del enfoque sistemático



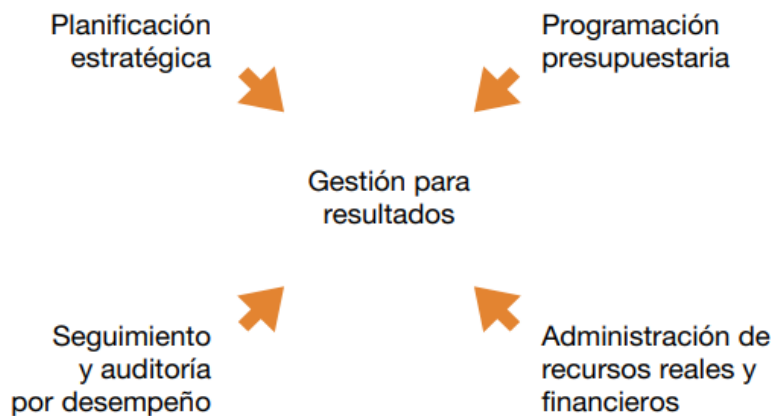
Nota. La importancia de la coordinación entre estos sistemas administrativos permite dar cumplimiento a los resultados de las actividades institucionales y sus medios de gestión. Tomado de (Máttar & Perrotti, 2014, pp. 120-124).

4.5.4.2 Enfoque basado en macroprocesos. Los macroprocesos que integran el modelo administrativo de la gestión por resultados son: la *planificación estratégica* como herramienta de gestión institucional que promueven a través de las instituciones públicas procesos participativos y de evaluación de desempeño; la *programación presupuestaria* permite lograr un vínculo entre los objetivos y las actividades mencionadas en la planificación estratégica otorgando así una herramienta de políticas de desarrollo; la *administración de recursos reales* “es un aspecto que en la literatura y en la práctica de la gestión para resultados no ha sido suficientemente considerado” (Máttar & Perrotti, 2014, pp. 120-124), es decir, la aplicación tradicional de modelos procedimentales limita la optimización y simplificación de los procesos administrativos; y por último el macroproceso financiero, de *seguimiento, control y auditoría por desempeño* que identifica de manera sistemática los mecanismos de medición de resultados, diagnóstico de evaluación de las políticas estatales y el grado de competencias o desempeño institucional de los niveles estructurales mediante la utilización de indicadores de verificación. La representación gráfica de este enfoque se encuentra en la figura 3:

Figura 3

Representación del enfoque de macroproceso o procesos

La gestión para resultados en un enfoque de procesos



Nota. La GPR con enfoque de procesos determina los resultados de la actividad administrativa mediante la prestación de un servicio o la producción de un producto. Por tanto, la capacidad de consideración de este enfoque otorga una herramienta idónea dentro de la Gestión Pública. Tomado de (Máttar & Perrotti, 2014, pp. 120-124).

4.5.4.3 Enfoque de instrumentos de gestión. La toma de decisiones de la gestión obtenida a través de resultados permite mejorar los procesos dentro de la estructura administrativa, otorgando una validez a la gestión por resultados como el instrumento que facilita y garantiza el rol de las instituciones públicas en el contexto interno y externo de la misma.

Algunas de las características de este enfoque son:



4.7. Desempeño

“Se entiende como desempeño aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (Reis, 2007, p. 51). La importancia de su estudio marca un estado de situación de capacitación entre las atribuciones y las capacidades de un individuo, por tanto, el desempeño reconoce el esfuerzo de una persona dentro de un área determinada.

4.8. Evaluación de desempeño

“Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja” (Reis, 2007, p. 51). Por tanto, se considera como un procedimiento estructurado cuya finalidad es evaluar los atributos, conocimientos y resultados de un sujeto dentro del ambiente laboral permitiendo determinar el grado de productividad y la toma de decisiones dentro de la organización.

Para Capuano (2004) la evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- ✚ La detección de necesidades de capacitación.
- ✚ El descubrimiento de personas claves.
- ✚ El descubrimiento de competencias del evaluado.
- ✚ La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollado de la misma.
- ✚ La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- ✚ La toma de decisiones sobre salarios. (pp. 139-150)

4.8.1 *Historia de la evaluación de desempeño*

El inicio, ejecución y valoración de prácticas de actividades de la evaluación del desempeño no son recientes, desde el momento en que una persona valoró el trabajo de otro individuo en base a una relación costo-beneficio ya se cimentaron las bases evaluativas de este proceso.

Para Chiavenato (2007):

Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. (p. 242)

De manera que este sistema consistía en clasificaciones que cada jesuita o miembro de la orden elaboraba de sí mismo, donde a través de registros de informes se detallaban las actividades que cada subordinado realizaba otorgando información de su desempeño. Algunas



de las evidencias o acontecimientos de la evaluación de desempeño a través de la historia son los siguientes:

- ✚ Registro anual del desempeño a través de informes dentro de la prestación pública en EE. UU en 1842, adoptado por su ejército en 1918.
- ✚ La General Motors evaluó a sus directivos a través de un sistema que la empresa mismo desarrolló.
- ✚ Mediante el surgimiento de escuelas de *Administración Científica, de Relaciones Humanas*, entre otras surgieron un avance teórico y práctico de este proceso, enfocada en primera instancia en el aprovechamiento de la productividad de la máquina.
- ✚ En la actualidad el enfoque de la evaluación se determina conforme a diversos factores como la estructura organizacional, propósito institucional o empresarial y funcionalidad de la organización u empresa.

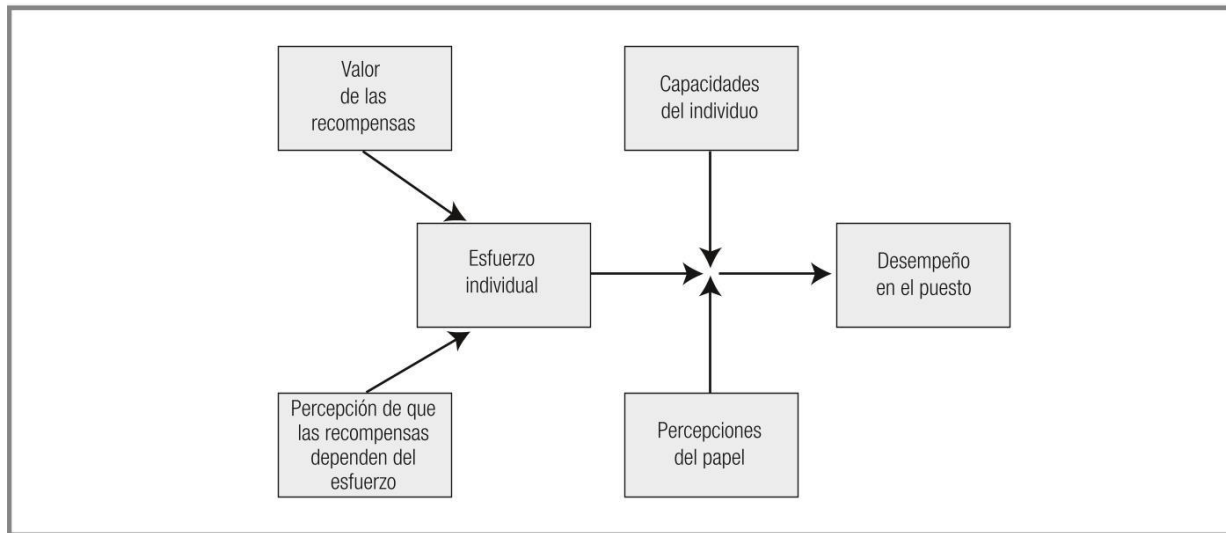
4.8.2 Teoría de la evaluación de desempeño

Dentro de la evaluación de desempeño esta se define como: “Un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan” (Herrera, 2017, p. 8). Por tanto, en efecto la importancia de la evaluación radica en evidenciar de manera integral y objetiva la conducta o rendimiento profesional para el reconocimiento e identificación de falencias del personal evaluado como capacidades, fortalezas y debilidades que generan acciones de mejora dentro de la gestión institucional o empresarial. Dentro de la administración de recursos humanos, el proceso de evaluación de desempeño trae consigo beneficios tanto para sus actores claves como para la organización, ya que es de suma importancia que en toda actividad administrativa se ejecute este proceso.

En la práctica de la gestión de Recursos Humanos o de Talento Humano, el proceso de evaluación de desempeño se constituye bajo tres elementos funcionales: *Primer elemento*, la descripción del puesto o perfil de ocupación del cargo integrado por los valores, habilidades y conocimiento; *Segundo elemento*, compuesto por los indicadores de gestión o de conformidad; *Tercer elemento*, metas, objetivos y estrategias determinadas en la planificación de la organización.

Toda evaluación de desempeño no se enfoca directamente en la evaluación de un criterio en general, sino más bien, en el comportamiento o conducta de una persona en la ocupación de un puesto, por tanto, es situacional y depende diversos factores que inciden sobre él. Algunos de estos factores se detallan en la figura 5:

Figura 5
Factores que afectan al desempeño en el puesto



Nota. Tomado de (Chiavenato, 2007, p. 243).

En resumen, la evaluación de desempeño es un proceso continuo y de mejora que permite detectar problemas dentro del desempeño del personal con el fin de otorgar reconocimiento de méritos, ascenso y otorgamiento de permisos, además, y a su vez la generación de despidos o destituciones en base a los resultados obtenidos. Dentro de los propósitos de este proceso se encuentran:

- ✚ Asegurar un ambiente o clima laboral de valores dentro del personal.
- ✚ Garantizar que el personal reconozca y asuma sus responsabilidades en base a sus metas de trabajo.
- ✚ Desarrollar una condición o estilo de administración participativa, consultiva y democrática.
- ✚ Instaurar una estructura organizativa de mejora continua.
- ✚ Fortalecer un crecimiento organizacional previo al diagnóstico de oportunidades encontradas dentro del proceso evitando la subjetividad y la emisión de juicios personales.

En conformidad de la filosofía de la organización y el manejo de los recursos humanos, las atribuciones de acción dentro de la evaluación de desempeño se integra como:

- ✚ De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación de desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2007, p. 244)



4.8.3 Actores participantes de la evaluación de desempeño

Para Sánchez (2016) son 4 los principales actores que intervienen dentro de la evaluación de desempeño “evaluador, evaluado, supervisor del evaluador y la Dirección de Recursos Humanos o Talento Humano” (p. 400):

1. **Evaluador.** – Es la persona responsable a cargo de la aplicación de la evaluación o también denominado como jefe inmediato de la unidad administrativa de la organización.
2. **Evaluado.** – Se refiere al personal, servidor o actor principal de la evaluación ya que la valoración de su desempeño sale de sí mismo y de sus acciones en la prestación oportuna del cumplimiento de metas, actividades y objetivos en la organización.
3. **Supervisor del evaluador.** – Conocido también como mediador del proceso ya que su propósito es resolver los conflictos o aclarar dudas que surjan en el transcurso de la evaluación de desempeño.
4. **Dirección de recursos humanos o talento humano.** – Es el área administrativa responsable de la elaboración, ejecución, análisis de resultados y demás componentes del proceso. Una de sus responsabilidades es la generación de los instrumentos o formatos evaluativos previo al planteamiento de la metodología.

4.8.4 Metodología de la evaluación de desempeño

Es común reconocer que dentro de una organización quien evalúa el desempeño del personal es el supervisor o jefe inmediato, pero la existencia de nuevos participantes o interventores se está volviendo más común. Para el autor Dessler (2009) estos son “el supervisor inmediato, evaluaciones de los pares, comités de evaluación, autoevaluaciones, evaluaciones de los subordinados y retroalimentación de 360 grados” (p. 359), definidos y descritos como tipos de evaluación a continuación:

- ✚ **Supervisor inmediato.** – El jefe inmediato es el más pertinente para observar cómo su personal o subordinados ejecutan las actividades laborales enfocados al desempeño institucional emitiendo calificaciones bajo criterios establecidos en la metodología de la evaluación.
- ✚ **Evaluaciones de los pares o equipos.** – Este tipo de evaluación consiste en la formación de equipos o pares para la calificación de otros servidores, la cuestión o problema de esta evaluación es que se pueden emitir calificaciones no objetivas en busca de un interés personal, por tanto, puede ser un problema dentro del proceso.
- ✚ **Comités de evaluación.** – Consiste en un equipo de trabajo integrado por el supervisor inmediato y de tres a cuatro supervisores designados por la autoridad máxima de la organización o delegado. La realidad de esta evaluación es que la existencia de

discrepancias entre los evaluadores sobre las calificaciones individuales de los subordinados suele ser frecuentes, sin embargo, pueden ser más justas, válidas y confiables.

- ✚ **Autoevaluaciones.** – Como su nombre mismo lo indica los servidores se evalúan así mismo, el problema radica en que es común que se emitan calificaciones altas o no acordes a su desempeño, para contrarrestar esto es necesario que se emita previamente un proceso de diálogo antes de la ejecución del proceso.
- ✚ **Evaluaciones de los subordinados.** – Se ha hablado de un tipo de evaluación descendente, pero es importante recalcar que la existencia de una evaluación anónima de subordinado a supervisores llamada también *retroalimentación ascendente*. El propósito de esta evaluación es que se determine un diagnóstico de los gerentes para la identificación de problemas o situaciones de conflicto dentro de la organización, los altos gerentes son los encargados de solicitar este tipo de evaluación.
- ✚ **Retroalimentación de 360 grados.** – Este tipo de evaluación integra lo ascendente y descendente de las evaluaciones antes mencionadas a través de la emisión de comentarios de los supervisores o jefes inmediatos y los subordinados con el fin de determinar un panorama general o de retroalimentación en la organización.

4.8.5 Principios de la evaluación de desempeño

Según la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2008) los principios que deben ser aplicados dentro del proceso de evaluación de desempeño son los siguientes:

- ✚ **Objetividad:** la evaluación se basa directamente del rendimiento del servidor conforme a una metodología establecida o instrumento de medida según los requisitos del cargo.
- ✚ **Imparcialidad:** durante el proceso no debe existir parcialidad por el rendimiento o intereses específicos fuera de la evaluación de desempeño por los actores responsables de su aplicación.
- ✚ **Periodicidad:** la temporalidad y periodo del proceso debe estar establecido dentro de las políticas institucionales.
- ✚ **Información del desempeño:** la existencia de retroalimentación de los resultados debe ser presentada al evaluado por parte de los actores responsables del proceso.
- ✚ **Relación directa de los resultados con las acciones de personal:** el resultado de la evaluación de desempeño genera acciones como: reconocimiento, promociones en base a un registro de elegibles, detección de necesidades para la capacitación y desarrollo del personal. (pp. 7-8)



4.8.6 Factores o parámetros de la evaluación de desempeño

Los factores a evaluar dentro de la evaluación de desempeño se determinan como criterios de medida con enfoque cualitativo y cuantitativo que permiten determinar la eficiencia y eficacia del personal administrativo en el cumplimiento de sus servicios y la generación de productos internos o externos según la demanda. Según la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018) los parámetros a evaluar son los siguientes:

- a) **Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno:** permite medir el cumplimiento de metas y logros institucionales de cada unidad o proceso interno desde la perspectiva institucional. Su medición es ejecutada por la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) a través de indicadores determinado en los instrumentos emitidos por el Ministerio de Trabajo.
- b) **Niveles de eficiencia del desempeño individual:** es un factor cualitativo que mide el nivel de eficiencia del servidor en el cumplimiento de sus servicios y la generación de productos por medio de un formato de asignación de responsabilidades instrumento propuesto por el Ministerio de Trabajo. Algunos de subfactores que integran la medición de eficiencia son: calidad de los productos y servicios, oportunidad en la generación de los productos y servicios, conocimientos específicos, competencias técnicas y las competencias conductuales.
- c) **Niveles de satisfacción de usuarios externos:** su medición se aplica por medio de encuestas de satisfacción con el propósito de medir el nivel de calidad de los productos o servicios recibidos de los usuarios externos. Dicha metodología es emitida por el Ministerio de Trabajo.
- d) **Niveles de satisfacción de usuarios internos:** es un factor de medición entre las unidades o procesos que frecuenta la unidad evaluada a través de una matriz de correlación donde se evaluará el producto o servicios que mayor importancia o impacto ejecuta la unidad evaluada. Por medio de atributos de calidad del producto o servicio se medirá el nivel de satisfacción de usuarios internos.
- e) **Cumplimiento de normas internas:** su medición se realiza a través del número de sanciones disciplinarias imputables durante el periodo del proceso, con el propósito de determinar las responsabilidades administrativas. (Art. 12-17)

4.9. Procesos

Las organizaciones tienen procesos que se pueden definir, medir y mejorar que interactúan para proporcionar resultados consistentes con los objetivos de la organización y los límites interfuncionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no



serlo. “Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. (Organización Internacional de Normalización, 2015, p. 54)

4.9.1 Clasificación de los procesos

Los factores o elementos de entrada y salida de un proceso pueden variar de un departamento a otro, para ello la aplicación de estándares de calidad que aseguren un resultado que genere valor se debe prever en la planificación, documentación y aplicación o puesta en práctica de principio a fin lo que permite a su vez la identificación de otros subprocesos. Según la Organización Internacional de Normalización (2015) con respecto a las interrelaciones de los procesos dentro de una organización u empresa se distinguen:

- ✚ **Procesos de la dirección.** Son actividades que se desarrollan en la gestión de los recursos, planificación de la calidad, revisión del sistema de gestión y servicios de atención a los clientes.
- ✚ **Procesos relacionados con la gestión de recursos.** Se determinan aquellas actividades relativas a la calidad, la mejora continua de procesos, definición y consecución de objetivos establecidos en el Ciclo de Deming.
- ✚ **Procesos claves.** Constituyen aquellos procesos relacionados con la prestación del servicio o producto como compras, ventas, producción, almacén, entre otras.
- ✚ **Procesos de apoyo.** Dentro de las actividades que se desarrollan en este proceso se destacan la medición y seguimiento de los procesos, auditorías internas, acciones correctivas, mejora continua, entre otras. (p. 54)

4.9.2 Requisitos básicos de un proceso

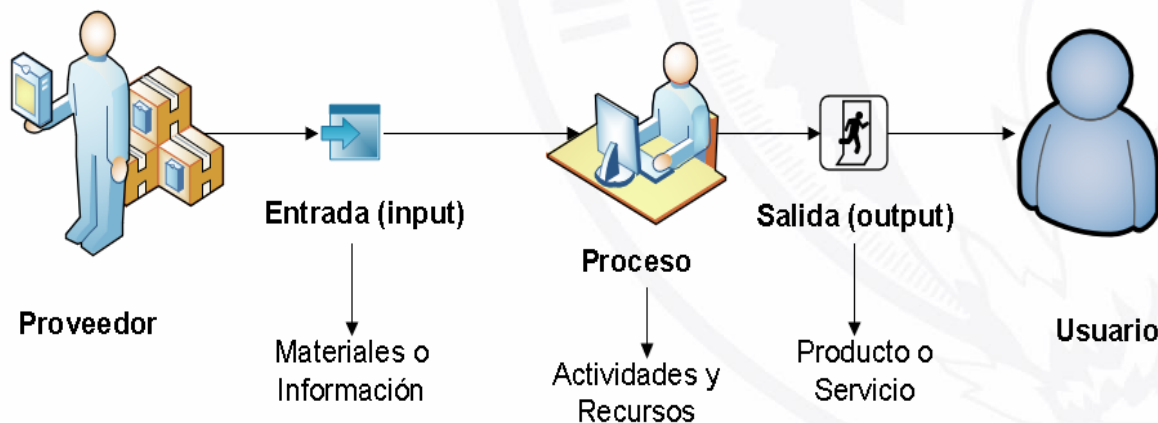
Para Carvajal Zambrano et al., (2017) algunos de estos requerimientos o elementos que estructuran un proceso son:

- ✚ La *entrada (input)*, es una característica objetiva que responda a un estándar o criterio de aceptación definido. Normalmente, será la salida de algún proceso anterior.
- ✚ *Salida o flujo de salida (output)* es una unidad de resultado producido por el proceso debido al funcionamiento constante y repetitivo. El resultado puede visualizarse como flujo de actividades o subprocesos.
- ✚ *Destinatario* es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran el resultado del proceso en forma de flujo de salida.
- ✚ Los *intervenientes del proceso* son las personas responsables o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.

- ✚ La *secuencia de actividades* describe las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que el resultado del proceso vaya hacia el destinatario.
- ✚ *Recursos* utilizados en el proceso son todos aquellos materiales de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.
- ✚ Los *indicadores* son las mediciones de funcionamiento o sistema de control de un proceso que permiten determinar el grado de efectividad de las actividades, acciones y recursos en la asignación del flujo de salida. (p. 129)

Todas las actividades de una organización están enmarcadas dentro de un proceso, generando una prestación de servicios adecuada o la producción de un producto que satisfaga al usuario o destinatario final, donde las entradas, salidas, recursos y demás información se optimice de la forma más eficiente y eficaz posible. Es importante reconocer que la complejidad de un proceso se establece en cuantas entradas o salidas se genera en el transcurso de la gestión. Por tanto, determinar la distinción de los elementos antes mencionado ayuda a la coordinación de las áreas funcionales y el correcto cumplimiento de actividades y responsabilidades de los actores partícipes dentro de un proceso. Cada uno de estos elementos básicos otorga un valor de aporte dentro de la gestión administrativa garantizando aquellas particularidades de inicio, ejecución y finalización como resultados de una serie de factores, acciones y actividades encaminadas en la descripción de la planificación institucional. Los elementos básicos de un proceso se encuentran en la figura 6:

Figura 6
Representación básica de un proceso



Nota. Las actividades, insumos, procedimientos y demás elementos que integran un proceso varía de acuerdo al mismo. *Elaboración propia del autor.*

4.9.3 *Importancia de los procesos*

Como lo define la Asociación Española para la Calidad AEC (2019) algunas de las ventajas de gestionar las actividades y acciones a través de procesos son:

- ✚ Facilita la orientación al cliente.
- ✚ Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades.
- ✚ Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- ✚ Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- ✚ Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

4.10. **Diagnóstico**

Para Bustos Castelán et al., (2012) “El diagnóstico es un proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar factores causales de alguna situación y comprender problemáticas, por lo que también es útil para la crear alternativas de solución” (p. 2). Es decir, es una evaluación de análisis entre los factores que originan un problema y sus consecuencias, donde se establece por medio de la interpretación de la información recolectada una propuesta que ayude a la toma de decisiones.

4.10.1 *Diagnóstico situacional*

Para los autores Salazar Mora et al., (2020) “Un diagnóstico situacional se define como el procedimiento técnico, planificado y sistemático que permite identificar describir y evaluar la situación de una empresa, territorio, comunidad, etc. en un momento específico” (p. 23). Dicho de otra manera, su propósito es generar información detallada del contexto u entorno que rodea a una organización, territorio o problema mediante de planeamiento de un proceso de planificación detallada y enfocada en el planteamiento de soluciones.

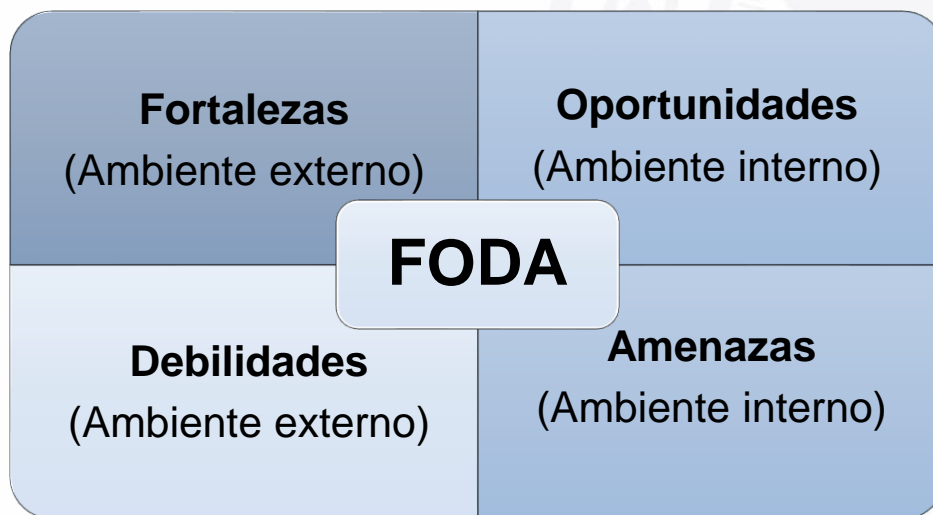
4.10.2 *Diagnóstico situacional FODA*

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 esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (Ramírez Rojas, 2009, pp. 54-60). En primera instancia el FODA fue aplicado dentro del proceso de planeación estratégica, mismo que fue evolucionando debido al grado de resultados que ofrecía y el nivel de adaptabilidad para la determinación de condiciones del ambiente organizacional. En la actualidad su uso se emplea dentro de diversos campos como el análisis de la perspectiva de proyectos sociales, económicos y culturales hasta la formulación de políticas públicas, entre otros.

4.10.3 Componentes estructurales del FODA

Los componentes de análisis que conforman este instrumento son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cada uno de estos elementos se integran dentro el ambiente interno, como externo de la organización. Para los autores García & Cano (2012) “Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno” (p. 89). En otras palabras, poder reconocer los factores que integran el contexto interno de la organización permiten determinar el grado de implicaciones del desarrollo organizacional enfocada en el tipo de producto o prestación de servicios. Con respecto a los factores del contexto externo estos en el sector público se enfocan en el grado de relación, coordinación y apoyo gubernamental Estado-Sector Público como Sector Público-Ciudadanía misma que se detalla dentro del proceso de planificación institucional con el propósito de generar acciones de mejora y desempeño estratégico. De manera más detallada la representación gráfica de la figura 7 concerniente a la matriz FODA:

Figura 7
Matriz FODA



Nota. El FODA es una herramienta de análisis situacional que permite determinar las características internas y externas de una organización. Elaboración *propia del autor.*

4.11. Manual

Un manual es el medio por el cual se guían actividades y acciones encaminadas en la prestación de bienes y servicios de una organización mediante la comunicación entre las autoridades y dependencias responsables. Para Zambrano (2011) “los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera, cuando y como se espera lograrlo” (p. 17)

4.11.1 Clasificación de los manuales

En la administración, los manuales se pueden catalogar en diversas formas como según su alcance, contenido y por su función específica. Dentro de los mismos se encuentra una subcategorización, que a continuación se describe:

4.11.1.1 Según su alcance.

- ✚ **Manual general:** Es una guía de información global de la organización donde se le atribuye una generalización de estructura, funcionamiento y de personal.
- ✚ **Manual departamental:** Este tipo de manual manifiesta en menor categoría, escala o dimensión la forma de organización de una unidad administrativa como su regulación, actividades y operaciones.

4.11.1.2 Según su contenido.

- ✚ **Manual de organización u organizacional:** Es un documento de gestión institucional donde se describe las funciones básicas, relaciones de dependencias, funciones específicas, coordinación, comunicación y demás requerimientos para la ejecución de actividades organizacionales.
- ✚ **Manual de procedimientos:** Es una guía de control interno donde se establecen instrucciones, funciones, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera sistemática, organizada y detallada de las operaciones de una organización o unidad administrativa.
- ✚ **Manual de políticas:** Es un documento normativo que regula de manera legal las actividades ejecutadas en la prestación de bienes y servicios de una organización, además del personal de la misma.
- ✚ **Manual técnico:** Es un instructivo que contiene datos e información sobre los recursos y presupuesto de un determinado proyecto, describiendo las actividades ejecutadas en el mismo.

4.11.1.3 Según su función.

- ✚ **Manual de personal o de puestos:** Es una guía administrativa que describe las tareas, normas de convivencia, responsabilidades, deberes y obligaciones de los puestos de personal de la institución u organización.
- ✚ **Manual de finanzas:** Es un instructivo que establece las responsabilidades de la información financiera de la organización, como la asignación presupuestaria y demás actividades relacionadas con el manejo y distribución del capital.



- ✚ **Manual de compras y ventas:** Es una guía que permite ejecutar de manera correcta las actividades de cotización, documentación, ingreso de mercadería comisión, beneficios, metas de ventas de una organización.

4.11.2 **Manual de procesos**

Un manual de procesos es una guía metodológica que busca determinar las pautas a seguir y las actividades a ejecutar en una planificación en concreto por medio de la estandarización de procedimientos, la comunicación, conocimiento teórico y normativo que sustente las acciones de esa guía.

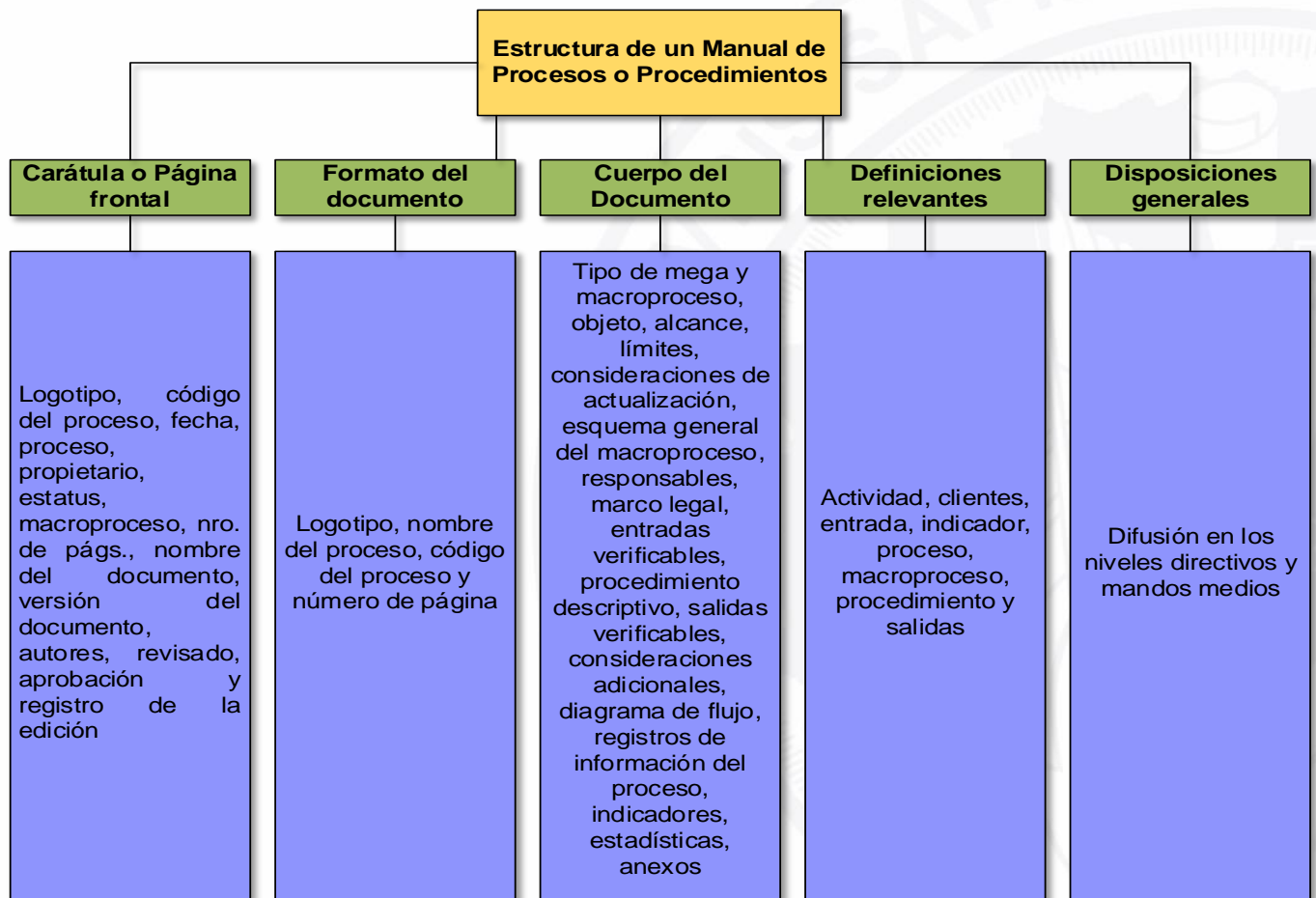
Se puede definir, por lo tanto, que un manual de procesos o procedimientos:

Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004, p. 6)

4.11.2.1 Estructura o contenido de un manual de proceso. La Universidad Nacional de Loja a través del documento metodología para el levantamiento de procesos de la UNL¹ establece los criterios metodológicos para el levantamiento e implementación de procesos, permitiendo reconocer la siguiente estructura detallada en la figura 8 para la elaboración de un manual de procesos o procedimientos:

Figura 8

Estructura metodológica para la elaboración de un manual de procesos o procedimientos propuesto por la UNL



Nota. La presente estructura metodológica es una propuesta de elaboración o guía documental. Elaboración *propia del autor*. Tomado de *Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL*.

¹ Ver anexo 1. *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*



4.11.2.2 Diagramación de un proceso o flujograma.






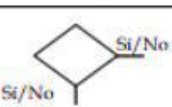



Simbología:

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y selección de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, p. 7)

Con el fin de otorgar un proceso de normalización y una interpretación universal de estandarización de símbolos diversas organizaciones han planteado su propia simbología para graficar diagramas de flujo, siendo estas las siguientes:

4.11.2.2.1. Instituto Nacional de Normalización Estadounidense-American National Standard Institute- International Organization for Standardization (ANSI). Es una organización privada sin fines de lucro que coordina y administra el proceso de estandarización y normalización de las acciones y actividades relacionadas a la evaluación de asuntos de conformidad en los Estados Unidos. La simbología presentada inicialmente por la organización se emplea para la diagramación de procesamiento electrónico de datos, que consecuentemente se ha adoptado algunos símbolos para la elaboración de diagramas de flujo en el área administrativa, a continuación, dicha simbología se describe en la figura 9:

Figura 9
Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.







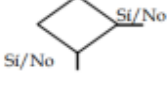




Nota. Se adaptaron algunos símbolos para gestión administrativa. Tomado de (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, p. 7).

4.11.2.2. Organización Internacional de Normalización ISO. La Organización Internacional para la Normalización –ISO por sus siglas en inglés, el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, p. 7)

La simbología ISO 9000 se enfoca a la gestión de la calidad institucional y la gestión continua, permitiendo su aplicación en cualquier organización que oriente sus actividades a la prestación de servicios y producción de bienes por medio de estándares y guías orientadas con

el sistema de gestión y métodos de auditoría, a continuación, la simbología ISO se describe en la figura 10:

Figura 10
Simbología ISO Estandarizada para la Diagramación de Procesos

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e Inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y Medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Nota. La simbología ISO es la más aplicada en diagramación de los procesos por su variedad de símbolos y conceptos claves de la gestión de procesos administrativos. Tomado de (*Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, p. 7*).

5. Metodología

La investigación es de enfoque cualitativo, por razón, de que se determinaron las actividades, tareas y acciones del proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” de la Dirección de Talento Humano y se interpretó los resultados para el planteamiento de las propuestas investigativas que ayudaron a la estandarización y correcta prestación del proceso por la unidad administrativa. El alcance de estudio es descriptivo por motivo que se reconocieron aquellas características o implicaciones estructurales dentro del proceso de estudio permitiendo ordenar, definir, resumir y estructurar los datos o información recopilada dentro de la investigación. Para mayor información revisar la *matriz de consistencia metodológica*².

5.1. Diseño o tipo de investigación según la técnica de análisis

5.1.1 Investigación documental o bibliográfica

La investigación se centró en el análisis de fuentes teóricas (libros, revistas, normativas, archivos, entre otros) para la correcta elaboración de un Diagnóstico Situacional y el Manual del proceso objeto de estudio, conceptos básicos del contenido de un manual de procesos y demás elementos que integran la gestión por resultados que permitieron sustentar las propuestas del trabajo investigativo. Además de la revisión de la documentación como el Reglamento de la LOSEP, Norma Técnica e Instructivo de aplicación emitida por el Ministerio de Trabajo para la correcta formulación del proceso.

5.1.2 Investigación-acción

Tras identificación de la situación existente del problema en el proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” en la unidad administrativa, se generó una correcta estrategia teórica y fundamentada con la finalidad de mejorar el escenario mediante la observación, evaluación y análisis de acciones encaminadas a la formulación del Diagnóstico Situacional del área de estudio y el planteamiento del manual del proceso objeto de estudio.

5.2. Métodos

Las estrategias o criterios de razonamiento por el cual se sustentó el trabajo investigativo se basan en los siguientes métodos:

5.2.1 Analítico-inductivo

Por medio de la generación de evidencia otorgada por las técnicas de recolección de información del problema detectado, en este caso, la falta de estandarización del proceso

² Ver anexo 2. *Matriz de consistencia metodológica del trabajo investigativo*



“Evaluación de Desempeño del personal administrativo” de la Dirección de Talento Humano permitió la identificación de las actividades que generan dificultades en la prestación del proceso.

5.2.2 Método sintético

Por medio de este método que se basa en la síntesis se describieron los aspectos más importantes del objeto de estudio permitiendo la determinación, formulación y razonamiento correcto de resultados y conclusiones.

5.3. Procedimientos

5.3.1 Población o universo

En el presente trabajo de investigación la población objeto de estudio estuvo conformada por el número de personas que laboran en la Dirección de Talento Humano responsables del proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo”. En este caso, la Directora de la Dirección de Talento Humano, Analista de Talento Humano y el Asistente Jurídico.

5.3.2 Muestra o unidades de análisis

En este caso particular, la muestra que se tomó es toda la población ya que la misma representó un número pequeño de servidores, por tanto, su estudio es factible y representativo garantizando que la información recolectada refleje la naturaleza del proceso de estudio. Los criterios de selección para la obtención de la información se basaron en los actores claves del proceso como: *Proveedor*, *transformador* y *cliente* lo que garantizó que los datos obtenidos se consiguieran de diversas perspectivas administrativas.

5.2. Técnicas e instrumentos de investigación

5.4.1 Entrevista

Su aplicación se enfocó en los responsables y dependencias de las actividades y procedimientos del proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo”. Es importante mencionar que la *entrevista* fue de carácter *semiestructurada*³, por lo tanto, la existencia de la libertad de respuestas fue amplia permitiendo a su vez que se generarán más interrogantes en el transcurso de la misma.

5.4.2 Observación directa

A través del instrumento *guía o ficha de observación*⁴ permitió realizar el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de “Evaluación de Desempeño del personal

³ Ver anexo 3. *Formato de entrevista semiestructurada*

⁴ Ver anexo 4. *Formato de guía o ficha de observación*



administrativo” dentro de la unidad administrativa. En el caso *observación directa* por razón de que existió un acercamiento o contacto del investigador con el personal de la Dirección de Talento Humano para constatar el problema de la falta de estandarización del proceso otorgando información importante de la realidad situacional, estructural y funcional de la unidad administrativa y el proceso de evaluación de desempeño.

5.4.3 Grupo focal

La razón o motivo de aplicación de esta técnica de investigación es que permitió la interacción y presentación de las propuestas investigativas con los servidores públicos responsables de las actividades del proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” en la Dirección de Talento Humano otorgando así que se permitiera dar con el cumplimiento de la socialización o tercer objetivo específico del trabajo de investigación⁵. Previo al proceso de socialización se detalló un registro de asistentes a la presentación de las propuestas con el fin de garantizar la presencia de los actores claves del proceso.

5.5. Software

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas o programas utilizados en la investigación posterior al reconocimiento de los actores del proceso, la aplicación de los instrumentos de recolección de información, dentro del procesamiento de datos y la elaboración de las propuestas investigativas se utilizó el programa *Microsoft Visio* como software de graficación para la elaboración del Diagnóstico Situacional FODA, de manera específica para la *estructura descriptiva de la Dirección de Talento Humano y del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo, ecosistema general de procesos y las matrices FODA del ambiente interno y externo de la DHT y del proceso de estudio* considerando la información pertinente obtenida del procesamiento de datos. Asimismo, con respecto a la elaboración del manual del proceso se utilizó el programa únicamente para la elaboración del *flujograma del proceso* en base a las indicaciones de la simbología mencionada en la metodología del levantamiento de procesos de la UNL y la respectiva normativa legal de la evaluación de desempeño del personal administrativo emitida por el Ministerio del Trabajo.

⁵ Ver anexo 5. *Formato de matriz de grupo focal o asistentes*



6. Resultados

6.1. **Objetivo General: Formular el proceso de apoyo de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.**

En la formulación del Proceso de Apoyo de “Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021, se recopiló información mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación, permitiendo la recopilación y análisis de datos donde se pudo establecer como resultado una correcta formulación del proceso de evaluación de desempeño por medio del planteamiento y realización de un diagnóstico situacional y un manual del proceso objeto de estudio otorgando así lo los lineamientos descriptivos, funcionales y estructurales para la correcta ejecución y aplicación de la evaluación de desempeño dentro del personal administrativo. Además, se generó un espacio de socialización con los actores involucrados dentro del proceso con el propósito de garantizar la validación de resultados de las propuestas otorgando garantía de interacción con el espacio de investigación y la apreciación de la información analizada y sintetizada para la correcta formulación del proceso.

Dentro de la relación teórica el propósito de la investigación fundamento como resultado su ejecución bajo los lineamientos de la gestión por resultados basado en sus enfoques y en la correcta prestación teórica de la evaluación de desempeño como la recopilación sistemática de información pertinente de la estructura legal, funcional y descriptiva del proceso. De manera más detallada se estableció objetivos específicos investigativos para cumplir con el propósito de la formulación descritos a continuación:

6.2. **Objetivo específico 1: Realizar un Diagnóstico Situacional del proceso de apoyo de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.**

Los resultados se lograron a través del método analítico-inductivo y la aplicación de los instrumentos de recolección de información la entrevista semiestructurada (concerniente a las preguntas del objetivo específico 1) y la ficha de observación permitiendo determinar el ambiente interno y externo de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja y del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo. Al tratarse de una investigación con enfoque cualitativo las fases aplicadas para la obtención de resultados en este objetivo fueron divididas en *fase categórica* (transcripción directa de las respuestas otorgada por los actores claves), *sintética* (información sintetizada a través de figuras o gráficos), *analítica* (interpretación explicativa de la síntesis) y *reflexiva* (aplicada para la obtención de las



conclusiones del objetivo). De esta manera, dicha información permitió determinar la estructura descriptiva de la Dirección de Talento Humano, del proceso administrativo estudiado y la generación del Diagnóstico Situacional. Los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista semiestructurada se detallan en la tabla 2:

Tabla 2

Informe de resultados de la aplicación de la entrevista semiestructurada

Preguntas generales referentes a la Dirección de Talento Humano de la UNL		
PREGUNTA 1	CATEGORÍA	¿Cuál es el objetivo o propósito de la Dirección de Talento Humano (DTH)?
Directora de Talento Humano	Proveedor	La Dirección de Talento Humano 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 enfocarse en el cumplimiento de los 5 productos macros que eso lo que nos identifica como la Planificación del Talento Humano, Planes de Jubilación, Planes de vacaciones, Planes de capacitación y la unificación de la mejora del desempeño de cada uno de los servidores que laboran en la institución
Analista de Talento Humano	Transformador	Es brindar apoyo a toda la institución en cuanto al personal y el talento humano con respecto a la vinculación, capacitación y desvinculación del personal.
Asistente Jurídico	Cliente	Seleccionar e identificar profesionales que cuenten con la experiencia y el compromiso de trabajar en la UNL; y así poder formar equipos de alto rendimiento y apoyo a la gestión de la Universidad.
PREGUNTA 2	CATEGORÍA	¿Cómo está estructurada la DTH?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Actualmente estamos estructurados como Dirección del Talento Humano y una Subdirección que es la de Salud y Seguridad Ocupacional la cual gestiona y revisa el nivel de riesgo de cada uno de los servidores, trabajadores conforme cada uno ejecuta las actividades en su lugar de trabajo. Adicionalmente tenemos ya una nueva estructura en donde se enfoca el personal técnico, asistente que es el personal de apoyo, personal ejecutor, los especialistas y por supuesto el nivel directivo.
Analista de Talento Humano	Transformador	Actualmente, se encuentra dividida por facultades, cada persona está encargada en llevar una facultad entre un analista y un asistente.
Asistente Jurídico	Cliente	Planificación, Selección, Motivación y Formación, Valoración de los Puestos, Administración, Relacionales Laborales entre otros.
PREGUNTA 3	CATEGORÍA	¿Cuáles son los procesos que se ejecutan en la Unidad Administrativa?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Los procesos macros que nos identifican y se dan a conocer como la Dirección de Talento Humano son: la Planificación del Talento Humano que está dentro de uno de los más importantes, los Planes de Jubilación, los Planes de Capacitación que son



para el mejoramiento de cada uno de los servidores y de los trabajadores, el Plan de Evaluación de Desempeño el cual se lo hace una vez al año, las contrataciones y los procesos de selección conforme corresponde.

**Analista de
Talento Humano**

Transformador

Procesos de contratación, desvinculación, jubilación, capacitación siendo estos los principales.

**Asistente
Jurídico**

Cliente

Proyección estratégica y planeación de retención de talento, Capacidad de atraer y contratar talento de forma efectiva, Desarrollo e implementación para lograr los objetivos.

PREGUNTA 4

CATEGORÍA

¿Existen medios de verificación que garanticen el cumplimiento de los servicios ofrecidos por el Departamento?

**Directora de
Talento Humano**

Proveedor

Efectivamente parte de eso están los procesos y la ejecución de cada uno de ellos. Por ejemplo, si hablamos del proceso de selección de personal tenemos los contratos con todos los documentos, listado de los check-list de los requisitos y todo eso reposa formalmente para un expediente personal de cada uno del personal contratado o a su vez titulares.

**Analista de
Talento Humano**

Transformador

Por medio de documentación, por ejemplo, acciones de personal, contratos, actas de finiquito, certificados para el tema de capacitación esos serían los medios de verificación.

**Asistente
Jurídico**

Cliente

Si.

PREGUNTA 5

CATEGORÍA

¿Bajo qué normativas legales se regulan los procesos y subprocesos de la DTH?

**Directora de
Talento Humano**

Proveedor

Los procesos y subprocesos parten de las normativas del Ministerio de Trabajo, en donde nos dan las pautas generales de como poder proceder y los procesos internos como 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 llevamos a cabo.

**Analista de
Talento Humano**

Transformador

En la LOSEP, el Código de Trabajo y reglamentos internos.

**Asistente
Jurídico**

Cliente

Constitución, leyes, reglamentos y estatutos.

PREGUNTA 6

CATEGORÍA

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

**Directora de
Talento Humano**

Proveedor

Como oportunidades para nosotros es muy bueno tener el apoyo como Universidad que los estudiantes puedan realizar sus prácticas preprofesionales eso es algo bueno porque son antes de apoyo ya que nos ayudamos mutuamente. Los estudiantes cumplen con sus horas que necesitan que necesitan de prácticas para poder tener con todos los requisitos para graduarse y ser profesionales y nosotros como Dirección de Talento Humano tenemos el ente de apoyo sin que se exija necesariamente una contratación porque es esporádico el nivel de apoyo que nosotros



podamos necesitar de parte de los estudiantes. Adicionalmente, ¿Cuáles serían por el momento las falencias que nosotros tenemos que serían como retos para poder mejorar el siguiente año? Sería ser más efectivos y continuar con el proceso de transformación universitaria y eso es poder ya contar con un sistema que hasta el momento es un poco manual, entonces eso es parte también de lo que requerimos de los pasantes que ayuden alimentando y revisando. Como es de conocimiento en la Institución hubo un proceso de intervención y esto generó que parte de los archivos no estén al 100% completos, entonces irlos complementando es realmente un reto para nosotros de poder contar un expediente que este al 100% viable con toda la documentación y a su vez que todo esto este sistematizado para nosotros poder esta también en el tiempo actual como otras muchas instituciones en donde uno hace una compra y se genere una factura para nosotros sería igual, una persona requiere un certificado y con 2 clics puede tener su certificado de labores, de pasivos, de lo que necesite porque nosotros ya contamos con la información específica entonces nosotros estamos camino a eso. Nosotros como amenazas no específicamente, no se puede hacer un análisis FODA como si fuese empresarial, ¿Por qué razón? Como unidad integral, todas las unidades se toman de la mano para llegar a un solo proceso, entonces nosotros siempre trabajamos en los temas de compras, administrativos, con 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 si alguien por alguna cosa se olvidó o no reviso la norma o no puso eso lo que hacemos como ente público que tenemos normativas y tenemos organismos de control es tener todo en orden.

Analista de Talento Humano

Transformador

Dentro de las oportunidades tenemos la asignación de diferentes funciones y la rotación del personal, por tanto, existe una capacitación y conocimiento de todos los procesos del departamento. Con respecto a una amenaza la asignación presupuestaria lo que limita la asignación de personal.

Asistente Jurídico

Cliente

Conocer a todo el personal docente, administrativo y trabajadores de la institución.

PREGUNTA 7

CATEGORÍA

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

Directora de Talento Humano

Proveedor

Debilidades presentes, volvemos a lo mejor a lo anterior lo que sería parte del sistema como a lo mejor una debilidad, a lo mejor y no diciendo que si necesitamos un poco más de personal técnico y continuamos con esa debilidad ya que necesitamos presupuesto activos, muchos de los requerimientos que nosotros necesitamos tenemos que salir con el personal que tenemos al año porque tenemos que revisar muchas normativas que nos sobrepasemos el 20% que la persona que venga tenga que pasar por un proceso de selección también para que pueda venir la mejor persona viable que se necesita para ejecutar el trabajo entonces esas ya situaciones cotidianas que nosotros tenemos que ir resolviendo y siempre van a estar cambiando. A lo mejor si



le digo una debilidad que va ser es el sistema a lo mejor para el siguiente año mejoramos en eso y puede ser otra debilidad bueno que ya no es obligatorio las pasantías entonces ya no tendríamos pasantes algo así, entonces siempre vamos a estar cambiando y variando todo lo que es fortalezas, debilidades porque cuando se hace un análisis a inicios de años regularmente y se analiza todo lo que necesitamos fortalecer nosotros estamos siempre haciendo trabajos, generando indicadores, generando resoluciones, generando instructivos que nos ayudan a fortalecer los campos débiles, entonces creo que siempre ira variando.

Analista de Talento Humano	Transformador	La rotación del personal se tomaría como una fortaleza, ya que los procesos son muy similares.
Asistente Jurídico	Cliente	Aporte a la actividad productiva de la institución.

Preguntas referentes al proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

PREGUNTA 1	CATEGORIA	¿Conoce de que trata el proceso de "Evaluación de Desempeño"?
Directora de Talento Humano	Proveedor	El proceso de evaluación de Desempeño tiene como resultado final otorgar un porcentaje de efectividad en el cumplimiento de las actividades del personal administrativo.
Analista de Talento Humano	Transformador	Para el análisis de las funciones de cada una de las personas que están laborando en el sector público, es decir, que metas se propuso a inicio de año y que metas se cumplieron.
Asistente Jurídico	Cliente	Un poco.
PREGUNTA 2	CATEGORIA	¿Considera usted que este proceso se encuentra bien formulado?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Considero que sí, tiene las pautas, tiene las bases, genera los indicadores y por supuesto considera todo lo establecido dentro del perfil del puesto para que sea evaluado.
Analista de Talento Humano	Transformador	No se planean o definen bien los objetivos, entonces se debe verificar que metas y funciones se evalúan. Lo que genera al final de año que todo está cumplido o muy bajo, porque no está definido muy claros sus funciones.
Asistente Jurídico	Cliente	Tendría que conocer todo el proceso para responder esta pregunta.
PREGUNTA 3	CATEGORIA	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan a este proceso?
Directora de Talento Humano	Proveedor	La norma de evaluación de desempeño emitida por el Ministerio de Trabajo.
Analista de Talento Humano	Transformador	La LOSEP y la Normativa Técnica.
Asistente Jurídico	Cliente	Constitución, leyes, reglamentos y estatutos.
PREGUNTA 4	CATEGORIA	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene este proceso?



Directora de Talento Humano	Proveedor	Dentro de las fortalezas consideró que es efectiva y sobre todo que es sancionatoria porque conforme los porcentajes del resultado de las evaluaciones de desempeño incluso se puede proceder a las desvinculaciones del servidor en caso de tener un resultado ineficiente.
Analista de Talento Humano	Transformador	Poder reconocer cuando un servidor está con sobrecargo de trabajo y las que no tienen, que actividades y dividir equitativamente el trabajo del personal.
Asistente Jurídico	Ciente	Tener una mejor calidad de trabajo.
PREGUNTA 5	CATEGORIA	¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene este proceso?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Considero que debilidades no podría tener, mejor nosotros dentro de la institución poder tener las matrices de evaluación sistematizadas a lo mejor ahí podríamos ver una debilidad del proceso.
Analista de Talento Humano	Transformador	El personal no reconoce sus funciones o metas, ya que no se definió desde un inicio que se va evaluar, que actividades y los porcentajes.
Asistente Jurídico	Ciente	Desconozco.
PREGUNTA 6	CATEGORIA	¿Cuáles considera usted que son las oportunidades que tiene este proceso?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Las oportunidades que tiene el proceso son en determinar la eficiencia y la eficacia del desenvolvimiento y desarrollo de las actividades diarias que tienen los servidores en la institución.
Analista de Talento Humano	Transformador	El proceso no únicamente permite evaluar las actividades, sino también la proactividad del servidor en cuanto a la capacitación brindada por talento humano.
Asistente Jurídico	Ciente	Conocer el trabajo que desempeña personal que trabaja en esta institución.
PREGUNTA 7	CATEGORIA	¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene este proceso?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Las amenazas pueden ser a lo mejor el incumplimiento, si nosotros tenemos incumplimiento podemos ser observados por los entes de control que serían en este caso Contraloría.
Analista de Talento Humano	Transformador	No considero que existen amenazas, ya que se tomaría las situaciones negativas como una oportunidad de mejora.
Asistente Jurídico	Ciente	Desconozco.
PREGUNTA 8	CATEGORIA	¿Cuáles son los cuellos de botella o trabas que usted ha podido identificar en este proceso?

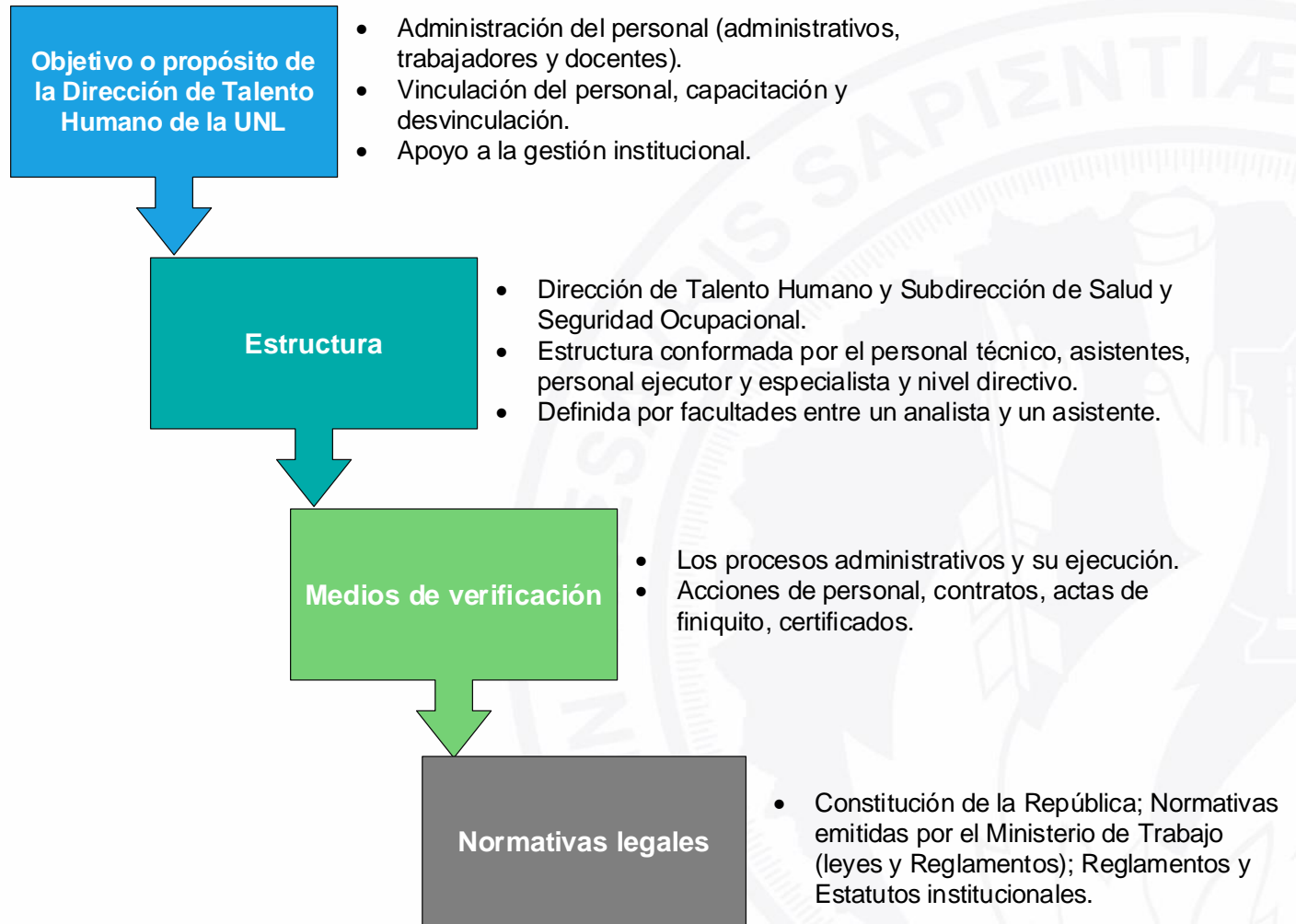
Directora de Talento Humano	Proveedor	A lo mejor cuando el jefe inmediato no ha identificado específicamente las actividades a desarrollar y las responsabilidades de sus analistas, asistentes y personal que tienen a cargo creo que eso sería una traba, porque no nos daría las pautas efectivas que necesitamos para proceder a la evaluación. Dentro de la norma una vez que aplica dice que se generan los instrumentos y se otorgan las responsabilidades por escrito ese es un respaldo viable, ¿Por qué razón? Porque si usted tiene como servidor tiene su respaldo por escrito en el momento en que se va a evaluar no se va a decir usted que hace, sino usted ya tiene por escrito entonces mucho más efectivo.
Analista de Talento Humano	Transformador	La existencia de conflictos entre la evaluación de abajo hacia arriba genera una calificación no apropiado o real.
Asistente Jurídico	Cliente	Ninguno.
PREGUNTA 9	CATEGORIA	¿Qué acciones considera usted que se pudieran implementar para mejorar este proceso?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Las acciones que se pueden implementar sería que el formulario pueda constar de una manera sistematizada del sistema de la Universidad, también podría ser que se pueda a lo mejor de una mejor manera generar también por medio de esto de las necesidades capacitar un poco más al personal identificando cuales son las falencias de lo que mejor necesiten complementar dentro de capacitación para realizar mejor sus actividades.
Analista de Talento Humano	Transformador	La existencia de confidencialidad en el proceso.
Asistente Jurídico	Cliente	Revisar un poco más las necesidades que tiene la institución.
PREGUNTA 10	CATEGORIA	¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el desarrollo de este proceso?
Directora de Talento Humano	Proveedor	Que cada año las funciones, las asignaciones de cada servidor estén claras, por escrito, específicas y de cumplimiento que cada jefe inmediato pueda exigir el cumplimiento de lo que les está disponiendo.
Analista de Talento Humano	Transformador	Definir bien las actividades o funciones a evaluar.
Asistente Jurídico	Cliente	Hacer un estudio más a fondo de las necesidades reales de la Universidad Nacional de Loja.

Nota. Elaboración propia. Tomado de *aplicación de entrevista a los actores claves del proceso.*

En base a las respuestas obtenidas referentes a la Dirección de Talento Humano se pudo elaborar una representación gráfica de síntesis de las contestaciones obtenida de los actores claves del proceso presentado en la tabla 11:

Figura 11

Diagnóstico situacional FODA: estructura descriptiva de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja



Nota. Elaboración propia. Tomado de *aplicación de entrevista a los actores claves del proceso*.

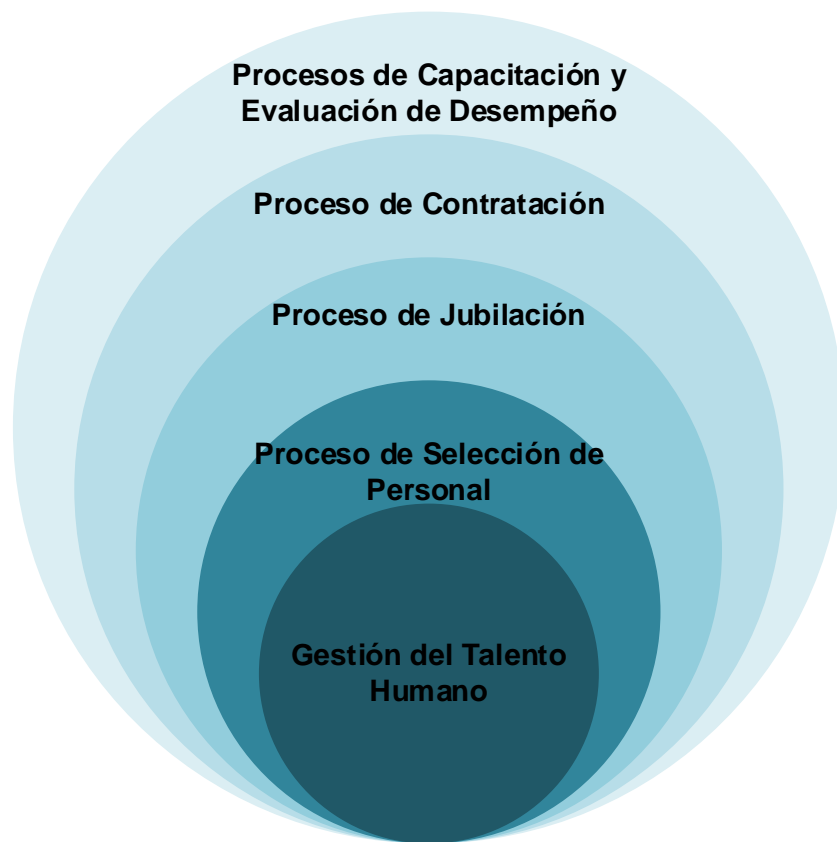
Interpretación

Según la información recolectada y sintetizada se puede definir de manera general que el propósito de la Dirección de Talento Humano de la UNL es la administración correcta del personal que labora en la institución ejecutando actividades de administración del personal, capacitación y desvinculación lo que otorga un apoyo en la gestión institucional. De la misma manera en lo que refiere a su estructura la unidad administrativa mantiene una Subdirección de Salud y Seguridad Ocupacional cuyo propósito es determinar el riesgo laboral en la ejecución de las

actividades del personal administrativo, trabajadores y personal académico otorgando medios de seguridad integral en la institución, entre otros propósitos. Asimismo, para dar cumplimiento de las actividades dentro de la Dirección de Talento Humano la existencia de medios de verificación como los procesos administrativos y su ejecución otorgan como producto la generación de acciones de personal, contratos, actas de finiquito, certificados lo que garantiza el labor y responsabilidades de la unidad administrativa. Por último, es importante mencionar que las normativas legales que sustentan la legalidad y validez de las actividades, responsabilidad y generación de procesos se encuentran enmarcada en la carta suprema (Constitución de la República) y la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo.

Figura 12

Diagnóstico situacional FODA: ecosistema general de procesos de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja



Nota. Elaboración propia. Tomado de *aplicación de entrevista a actores claves del proceso.*

Interpretación

La prestación de servicios representado en la figura 12 se enmarcan directamente en una estructura secuencial de actividades las mismas que se encuentran dentro de un proceso institucional, para lo cual, en la Dirección de Talento Humano los procesos generales son: la



unl

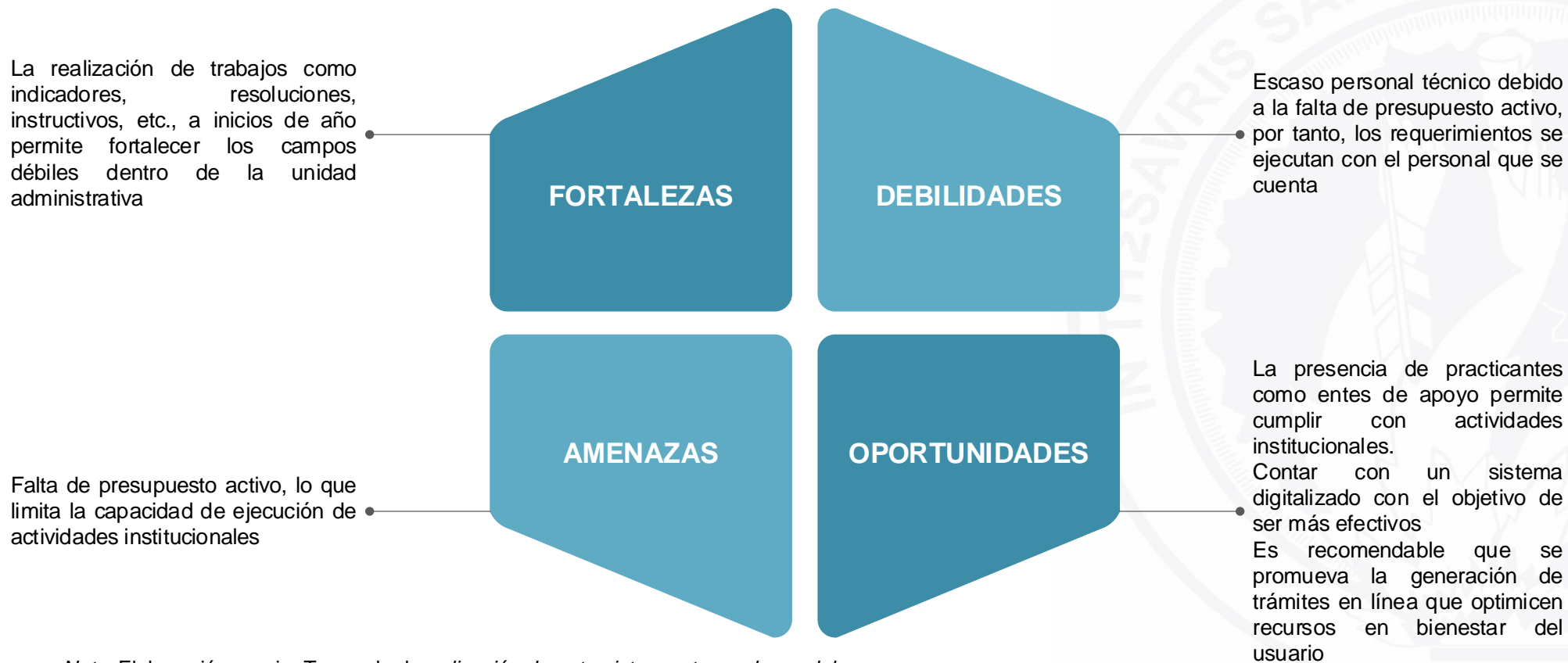
Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Gestión del Talento Humano que consiste en la aplicación de los recursos humanos para la generación y selección de los servidores más apropiados para la ejecución de las actividades institucionales y ocupación de cargos en base a una serie de procesos de apoyo; *Selección de personal* es un proceso de apoyo cuyo propósito es reclutar y seleccionar el personal con mayor capacidad técnica, de conocimientos y relación laboral para la ocupación de un puesto; *Jubilación* es un proceso de igual manera de apoyo ya que otorga una prestación económica para aquellos servidores, trabajadores y personal académico que hayan cumplido con los requisitos pertinentes para el acceso a este proceso; *Proceso de contratación* es la vinculación del servidor o servidores que hayan cumplido con los requerimientos legales y el perfil de puesto para el ingreso dentro de la institución, es importante mencionar que es también es un proceso de apoyo; *Capacitación y evaluación de desempeño* son procesos de apoyo que de manera estructurada se encuentran coordinados y vinculadas para el apoyo de la gestión institucional en base a resultados.

Figura 13

Diagnóstico situacional FODA: matriz del ambiente interno y externo de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja



Nota. Elaboración propia. Tomando de aplicación de entrevista a actores claves del proceso.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

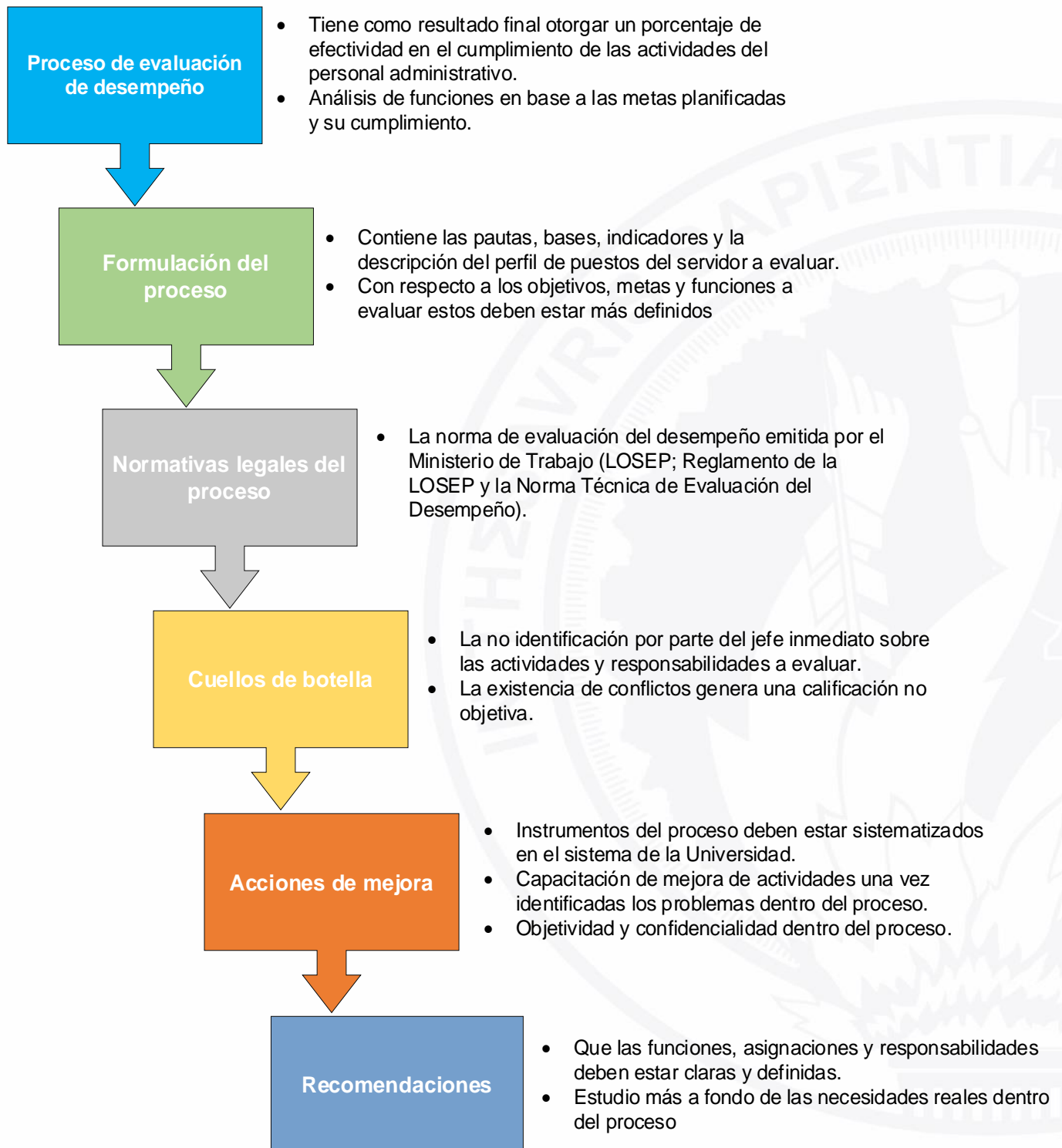
Carrera de
Administración
Pública

Interpretación

Dentro de la síntesis gráfica de la figura 13 de la Matriz FODA de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja de los resultados para determinar los factores del ambiente interno se reconoció que la ejecución y planificación de indicadores dentro de la unidad administrativa permiten el fortalecimiento institucional para la gestión encaminada a resultados. De la misma manera la principal debilidad y a la vez amenaza es la disminución de presupuesto lo que limita la ejecución de actividades y la planificación de acciones de mejora institucional. Es importante reconocer como oportunidad la participación de los estudiantes practicantes dentro de la unidad administrativa tomando como rol de entes de apoyo, es decir, es un acuerdo de mutua ayuda y esporádico donde los estudiantes universitarios cumplen con sus obligaciones académicas y la vez brindan la prestación de sus conocimientos en el cumplimiento de actividades institucionales.

Figura 14

Diagnóstico situacional FODA: estructura descriptiva del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo



Nota. Elaboración propia. Tomado de *aplicación de entrevista a los actores claves del proceso.*



Interpretación

Como se muestra en la figura 14 de la estructura descriptiva del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo la información recolectada permitió determinar que el propósito del proceso de evaluación de desempeño busca otorgar una calificación o porcentaje de efectividad a los servidores en relación al cumplimiento de sus actividades, además, de que se realiza un análisis de funciones en base a lo planificado y su cumplimiento, lo cual está estipulado en la planificación institucional. Con respecto a la formulación del proceso este contiene los requerimientos técnicos para su ejecución como las bases, elementos, pautas, indicadores y la descripción de perfil de cada servidor administrativo. De la misma manera, las normativas que sustentan la formulación y ejecución del proceso son aquellas propuestas por el Ministerio del Trabajo (LOSEP; Reglamento de la LOSEP y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño), por tanto, la legalidad y transparencia se enmarca en el contexto normativo antes mencionado.

Reconocer los aspectos generales y fundamentales para la realización de un Diagnóstico Situacional se detalla en los aspectos positivos y negativos evidenciados en la unidad administrativa, por ello, dentro de aquellos cuellos de botella visibles por los actores participantes del proceso se reconoció que la falta de identificación de responsabilidades y actividades por parte del jefe inmediato no ayuda al establecimiento correcto del proceso lo que a su vez genera que la calificación no sea objetiva. Dentro de los aspectos positivos o acciones de mejora se propuso que los formatos aplicables dentro del proceso deben estar sistematizados con el propósito de garantizar el libre acceso a los parámetros de evaluación por parte del servidor a evaluar, además una mayor capacitación del propósito de la evaluación de desempeño y su metodología. Por último, dentro de las recomendaciones por los actores entrevistados reconocer las funciones, asignaciones y responsabilidades deben estar claras y definidas con el objetivo de garantizar una gestión pública enfocada a resultados.

Figura 15

Diagnóstico situacional FODA: matriz del ambiente interno y externo del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja

El proceso de “Evaluación de Desempeño” busca determinar la efectividad del personal administrativo y, por tanto, es sancionatoria, es decir, de ser el caso se puede proceder a la desvinculación del servidor
Reconocer cuando un servidor está con sobrecargo, lo que permite dividir el trabajo equitativamente dentro de las unidades administrativas

La disminución presupuestaria por parte del Estado limita la capacidad de contar con la cantidad de personal adecuado



Dentro de la documentación las matrices de evaluación no se encuentran sistematizadas lo que genera desafíos dentro del proceso
El personal no reconoce sus funciones o metas a evaluar, por lo tanto, los parámetros de evaluación y calificación

El poder evaluar al personal administrativo conforme a la eficiencia, eficacia y desenvolvimiento según lo que estipula la normativa permite contar con el personal más adecuado para la ejecución de las actividades

Nota. Elaboración propia. Tomando de aplicación de entrevista a los actores claves del proceso.



Interpretación

Según la información recolectada provista por la entrevista a los actores claves del proceso de evaluación de desempeño sintetizada en la figura 15 de la matriz FODA del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo dentro de las fortalezas de este proceso administrativo de gestión institucional es que permite reconocer la efectividad del personal administrativo en base a una serie de parámetros de evaluación mencionado en la planificación institucional, es decir, ayuda a gestionar la administración correcta del personal idóneo para la ocupación de un cargo, además de permitir reconocer las falencias para la generación de propuestas de mejora. De igual manera, dentro del ambiente interno las debilidades del proceso se reconocen en que la documentación no se encuentra en la base de datos de la Dirección de Talento Humano, es decir, no existe una sistematización de documentación lo que otorgó como resultado que no se reconozca la funcionalidad y propósito de la evaluación de desempeño.

A lo contrario, dentro del ambiente externo la principal debilidad ya mencionada de igual manera en la matriz FODA de la Dirección de Talento Humano es la falta de presupuesto, tanto para la realización de actividades mencionadas en la planificación, como la limitación de contratación de personal ocasionando que la prestación de servicios a través de la ejecución del proceso de estudio y demás procesos administrativos ocasionando que mantengan limitantes dentro de su gestión. Por último, las oportunidades del proceso es que garantiza poder contar con el personal administrativo más apropiado, eficiente y eficaz que ayude al desenvolvimiento correcto de las actividades de la institución.

Tabla 3

Informe de resultado de la aplicación de la ficha de observación

Levantamiento de Información del Diagnóstico Situacional del Proceso			
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: Las respuestas se basan en la normativa sugerida por el responsable del proceso del "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo, en este caso, la Directora de Talento Humano.

Nota. Elaboración propia Tomando de *aplicación de ficha de observación a los actores claves del proceso.*

Interpretación

Como se evidencia en la tabla 3, en este caso, la ficha de observación se enmarcó directamente en la normativa legal del proceso, es decir, en base de las indicaciones por parte del responsable del proceso la Directora de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, para lo cual se hizo una revisión minuciosa del contexto legal del proceso. Dentro de las normativas revisadas se encuentra la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, Reglamento de la LOSEP y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, obteniendo como resultado lo siguiente: el proceso si se encuentra detallado en la normativa, donde se evidencia o describe cuales son los participantes, los parámetros de evaluación o formatos aplicables del proceso encontrados en el portal web del Ministerio del Trabajo y



anexados en el manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo⁶, con respecto a las entradas verificables, actividades, salidas se estipulan claramente en la normativa, así como el rol de los actores, las decisiones y el registro de la información como producto de la ejecución del proceso de evaluación de desempeño.

6.3. Objetivo Específico 2: Elaborar un Manual de procesos de apoyo de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

En lo que respecta al cumplimiento de este objetivo se hizo uso del método sintético donde se aplicó el formato de la metodología del levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja integrada dentro de la entrevista semiestructurada, la cual compone una estructura clara, precisa y oportuna para la recopilación de información del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo. En primera instancia, la información recopilada se relaciona con el rol de los participantes del proceso, marco legal, entradas verificables, actividades, salidas verificables, registro de la información y anexos que son los formatos aplicables dentro del proceso. En segunda instancia se revisó la normativa que sustenta el proceso con el propósito de garantizar que la información sea la indicada otorgando validez de los requerimientos, responsables, actividades y productos generados en la evaluación de desempeño. En tercera instancia, la información fue analizada y validada por la Dirección de Talento Humano de manera más específica por parte de la Directora de la unidad administrativa. En cuarta y última instancia, la información antes mencionada fue adaptada y aplicada en el formato establecido por la metodología de levantamiento de procesos culminando con la elaboración del manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo. A continuación, se detalla los resultados descritos de la tabla 5 a la 10:

Tabla 4
Rol de los participantes

No.	Rol	Descripción
		<p>Qué, el artículo 6 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, a la Unidad de Administración del Talento Humano le corresponde:</p> <p>a. Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado;</p>

⁶ Ver anexo 6. *Instrumentos o formatos de aplicación en la evaluación de desempeño del personal administrativo*



1 Unidad de Administración
del Talento Humano
(Dirección de Talento
Humano de la UNL)

- b. Informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores
- c. públicos a su cargo y la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación;
- d. Socializar a los actores del proceso de evaluación sobre la aplicación de la metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la presente Norma previo a la efectiva evaluación de los mismos;
- e. Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño;
- f. Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases;
- g. Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño;
- h. Conformar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros de las responsabilidades específicas del mismo en relación con la aplicación del Subsistema;
- i. Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;
- j. Ejecutar el proceso de evaluación a los servidores públicos que se encuentran en período de prueba de ingreso o ascenso, en los instrumentos que el Ministerio del Trabajo establezca para este efecto;
- k. Ejecutar las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General; y,
- l. Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al periodo de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizará esta Cartera de Estado, y retro alimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.
- m. Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del período de prueba.

Qué, el artículo 7 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, de la o el jefe inmediato le corresponde:

- a. Elaborar y dar a conocer al servidor público sujeto a evaluación a su cargo hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año los compromisos y actividades individuales a través del Formato de Asignación de Responsabilidades; así como, los conocimientos, destrezas, habilidades y demás competencias que debe disponer para una eficiente ejecución de sus

2 Jefe/ inmediato
(Directores de las
diferentes direcciones
administrativas de la UNL)

actividades. Este formato deberá ser monitoreado en coordinación con la UATH institucional. En el caso de evaluación del desempeño del período de prueba, los compromisos y actividades individuales a los que se refiere el presente literal se asignarán dentro de los primeros tres (3) días de ingreso al puesto de trabajo, información que sustentará dicha evaluación en los términos previstos en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;

- b. Mantener un registro de evidencia de las responsabilidades individuales en base al Formato Asignación de Responsabilidades con proporcionalidad al período de evaluación correspondiente; y,
- c. Evaluar el desempeño anual y el período de prueba de los servidores que será validada por el inmediato superior institucional previa a la notificación del servidor.

Qué, el artículo 10 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, los actores de aplicación de la evaluación del desempeño, correspondientes a los evaluadores:

- a. El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público en el factor correspondiente durante el período que ejerza sus funciones.

La asignación de responsabilidades de cada servidor público podrá ser modificada por parte del evaluador en función de la planificación de actividades o redistribución de la carga de trabajo de acuerdo a su criterio técnico y el cambio deberá ser notificado por escrito al evaluado.

En caso de renuncia o remoción del Jefe inmediato, previo a su desvinculación deberá llevar a cabo la evaluación del desempeño anual o del periodo de prueba a los servidores públicos a su cargo según corresponda; de lo contrario, la efectuará la o el profesional de mayor responsabilidad (rol del puesto) y tiempo de servicio en la respectiva unidad. La calificación será el resultado del tiempo proporcional en el que el jefe inmediato ejerció sus funciones.

3 Tribunal de
reconsideración y/o
recalificación

Qué, el artículo 8 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, del Tribunal de reconsideración y/o recalificación:

Es el órgano competente para conocer y resolver las solicitudes de reconsideración y/o recalificación formuladas por los servidores públicos respecto al proceso de evaluación de los factores considerados en el artículo 12 de la presente Norma Técnica. Se establecerá la cantidad de tribunales que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y niveles desconcentrados.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación estará integrado por:

- a. La autoridad institucional del nivel territorial correspondiente (central, zonal-regional, distrital-provincial), o sus delegados que debe pertenecer al nivel jerárquico superior, con voto dirimente y decisivo, quien lo presidirá; y,

- b. Dos servidores pertenecientes al nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial con un voto cada uno, quienes serán escogidos de manera aleatoria entre el personal de la institución.

En las entidades que no cuenten con suficiente personal del nivel jerárquico superior para integrar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, estos tribunales deberán integrarse con delegados designados por el nivel territorial de quien dependen orgánicamente y en caso de no existir un nivel territorial superior, de la entidad a la cual son adscritas.

Qué, el artículo 4 de la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO, servidoras o servidores públicos:

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Qué, el artículo 10 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, los actores de aplicación de la evaluación del desempeño, correspondientes a los evaluados:

- a. La o el evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;
- b. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso o por ascenso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación anual del desempeño y serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;
- c. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos internos, dentro del período considerado para la evaluación anual del desempeño, serán evaluados en el factor niveles de eficiencia del desempeño individual por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final;
- d. Para los servidores públicos con una permanencia dentro del periodo de evaluación inferior a diez (10) meses, su calificación de evaluación del desempeño será únicamente el valor reflejado por el factor niveles de eficiencia del desempeño individual;
- e. Los servidores públicos que se encuentran en comisiones de servicios con remuneración o sin remuneración en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en esta Norma. En caso de que el servidor público se reintegre a su institución de origen durante el transcurso del período de evaluación, esta se realizará a través del factor de niveles de eficiencia del desempeño individual y sus resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación. Se coordinará entre las UATH institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;
- f. Los servidores públicos que se encontraren en comisión de servicios con remuneración o licencia sin remuneración por estudios regulares de posgrado dentro o fuera del país, la

4

Servidor/a público

evaluación será el resultado de la calificación obtenida en sus estudios; y,

- g. La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a las reglas contenidas en el presente artículo sin perjuicio de los cambios que se den en la modalidad laboral del servidor a lo largo del período de evaluación, siempre y cuando no se interrumpa la relación laboral del servidor con la institución.

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomando de (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Arts. 6, 7, 8, 10) (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2010, Art. 4).

Tabla 5

Marco legal del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

No.	Marco Legal
1	Constitución de la República del Ecuador
2	Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP
3	Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público
4	Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2010) (Reglamento General a La Ley Orgánica Del Servicio Público, 2011) (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018).

Tabla 6

Desarrollo del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo: entradas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno derivado del Estatuto Orgánico aprobado	Consejo de Educación Superior	Cliente interno (Dirección de Talento Humano y las Unidades Administrativas)	Estatuto Orgánico de la UNL
2	Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional	Consejo Académico Superior CAS	Cliente interno (Dirección de Talento Humano y las Unidades Administrativas)	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019-2023; Plan Operativo Anual POA
3	Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobado	Rectorado	Cliente interno (Dirección de Talento Humano y las Unidades Administrativas)	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la UNL

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 9).



Tabla 7

Actividades secuenciales del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	Elaboración el Plan de Evaluación de Desempeño	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Mensual	Anual	NO
2	Revisión y aprobación del Plan de Evaluación de Desempeño	Revisión: Dirección de Talento Humano Aprobación: Máxima autoridad o delegado institucional	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
3	Socialización y capacitación a los evaluadores de la normativa y metodología de evaluación estipulada en el Plan	Dirección de Talento Humano	Plataformas de videoconferencia (zoom, meet, entre otras)	Semanas	Anual	NO
4	Definir instrumentos, metas y competencias a evaluar	Directores administrativos	Base datos	Semanas	Anual	NO
5	Capacitación e instrucción de aplicación del proceso de evaluación de desempeño a los servidores	Directores administrativos	Plataformas de videoconferencia (zoom, meet, entre otras)	Semanas	Anual	NO
6	Aplicar evaluación de desempeño	Directores administrativos	Base de datos	Semanas	Anual	NO
7	Recibir, procesar y consolidar información del proceso	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
	Elaboración del Informe de					



1859

unlUniversidad
Nacional
de LojaCarrera de
Administración
Pública

8	consolidación de resultados del proceso	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
9	Revisión y aprobación del Informe de resultados	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
10	Notificación de resultados	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
11	Recibir notificación de resultados	Servidor	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
12	Presentar reclamos	Servidor	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
13	Elaboración del Informe de reclamos	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
14	Analizar y resolver reclamos	Tribunal de reconsideración y/o recalificación	Base de datos	Semanas	Anual	NO
15	Recibir resultados de reclamos y apelaciones	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
16	Actualización de resultados del proceso de evaluación de desempeño	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
17	Registrar resultados en el sistema de la Dirección de Talento Humano	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
18	Comunicar Informe de consolidación resultados del proceso de evaluación de	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO

desempeño al
rector

19	Elaboración del Plan de mejora	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
----	--------------------------------	-----------------------------	---------------	---------	-------	----

Nota. Actividades aplicables para la evaluación de desempeño durante el periodo de prueba, para mayor información revisar literal m del manual anexo. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*. Tomando de (*Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018*).

Tabla 8

Salidas verificables o productos generados por el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Informe de consolidación de resultados del proceso de evaluación de desempeño	Dirección de Talento Humano	Cliente externo/Ministerio de Trabajo	No establecido
2	Plan de mejoramiento de desempeño institucional	Dirección de Talento Humano	Cliente interno/servidores públicos	No establecido

Nota. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*. Tomado de (*Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018*).

Tabla 9

Registro de información del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

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)
Informe de consolidación de resultados	Contiene las calificaciones de cada servidor evaluado clasificado según la unidad administrativa	Anual	Físico y digital	Permanente	Técnico de archivo de la Dirección de Talento Humano
Calificación o resultado personal	Expediente personal del servidor evaluado	Anual	Físico y digital	Permanente	Técnico de archivo de la Dirección de Talento Humano

Nota. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*; Tomado de (*Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018*).

Tabla 10

Anexos o formatos del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

Formatos aplicables dentro del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo

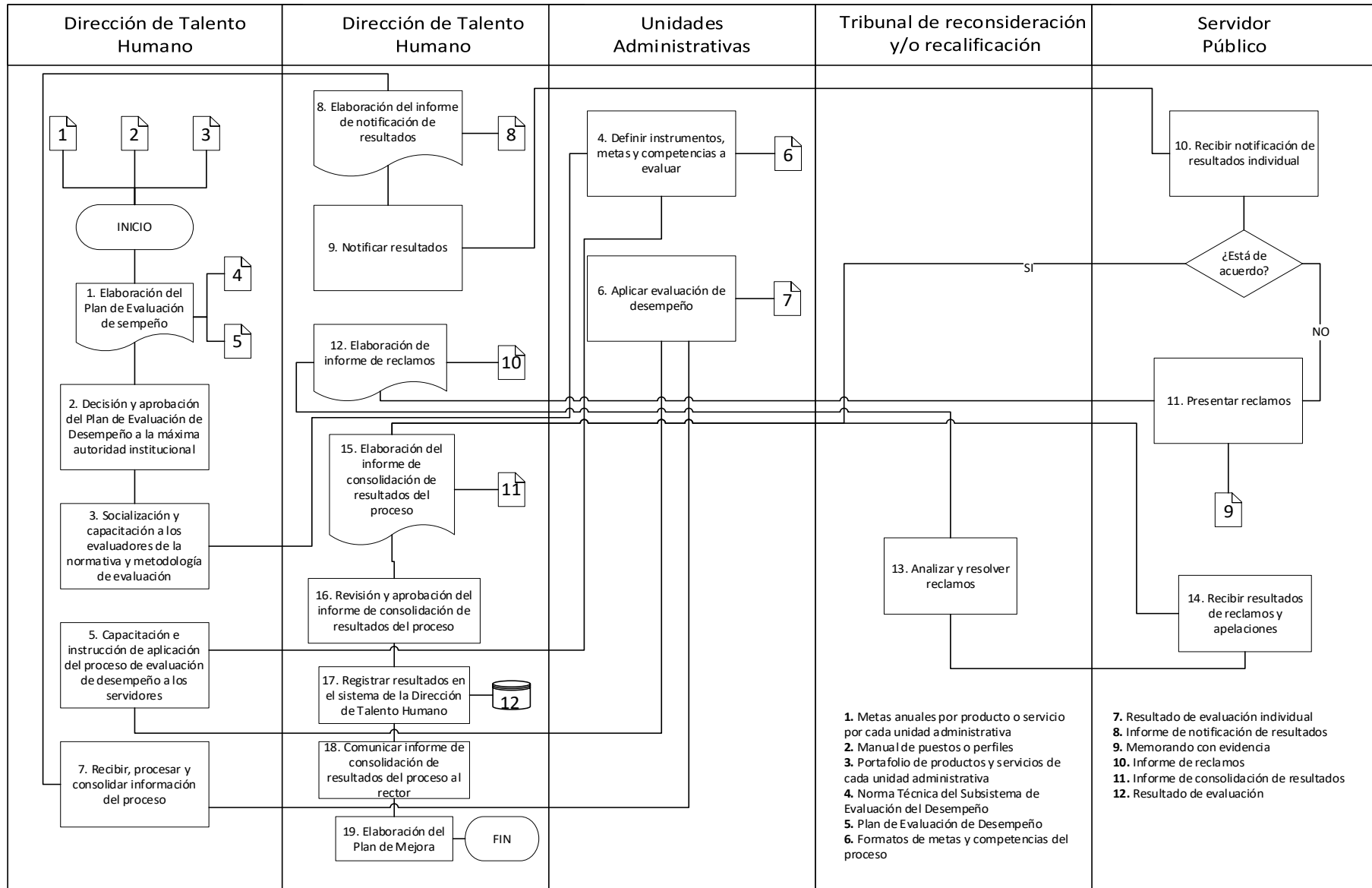
- 1 Matriz: Metas por unidad administrativa
- 2 Matriz: Asignación de responsabilidades
- 3 Matriz: Niveles de eficiencia del desempeño individual
- 4 Matriz: Resultado de evaluación individual
- 5 Encuestas: Niveles de satisfacción de usuarios externos
- 6 Matriz: De correlación
- 7 Matriz: Satisfacción de usuarios internos
- 8 Matriz: Percepción de desempeño al nivel jerárquico superior
- 9 Matriz: Consolidado de percepción de desempeño al nivel jerárquico superior
- 10 Matriz: Informe consolidado de resultados
- 11 Matriz: asignación de responsabilidades (periodo de prueba)
- 12 Matriz: Niveles de eficiencia del desempeño individual (periodo de prueba)
- 13 Matriz: Resultado evaluación individual (periodo de prueba)

Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de (Ministerio del Trabajo, 2018) (Instructivo para el Registro de Información en los Formatos de Evaluación del Desempeño, 2018).

Dentro de la estructura del manual se hace mención al diagrama de flujo o flujograma como resultados del planteamiento investigativo de las actividades de la evaluación de desempeño del personal administrativo, descrito a continuación en la figura 16:

Figura 16

Diagrama de flujo o flujograma del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo



Nota. Elaboración propia del autor.



6.4. Objetivo Específico 3: Socializar las propuestas investigativas con los actores que intervienen en el proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” ejecutado en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Para el cumplimiento de este objetivo fue necesario que las propuestas investigativas el Diagnóstico Situacional y el Manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo hayan pasado por etapas de observaciones, correcciones, validez y aprobación por parte de los actores participantes dentro del proceso para lo cual fue necesario la elaboración de un material de presentación⁷ y un registro de asistencia a través una matriz de grupo focal. La asistencia de los actores se convocó vía correo electrónico y la plataforma ZOOM como medio de socialización. Por último, el responsable del proceso (Directora de Talento Humano de la UNL) validó y aprobó el contenido de las propuestas. Los resultados se presentan en la tabla 11:

Tabla 11 Informe de registro de asistencia para la validez y socialización de las propuestas investigativas

Table with 4 columns: #, Nombres completos, email, Cargo. It lists 7 individuals and their roles in the HR Directorate of UNL.

7 Ver anexo 7. Material de presentación de las propuestas investigativas



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

			Director del Departamento Financiero de la UNL
8	Miguel Lozano Camacho	miguel.lozano@unl.edu.ec	Director del Departamento Administrativo de la UNL
9	Diana Alexandra Larreátegui Moreno	diana.larreategui@unl.edu.ec	Directora del Proyecto de Integración Curricular
10	José Rodrigo Maldonado Quezada	direccion.capu@unl.edu.ec	Director de la Carrera de Administración Pública de la UNL

Nota. Elaboración propia. Tomado de *actores claves del proceso*.

Cabe recalcar que en el cumplimiento de este objetivo no se realizaron observaciones, interrogantes o se plantearon preguntas durante el transcurso de la socialización. Por tanto, se dio por cumplido este objetivo. Para mayor evidencia⁸ se detalla en las etapas del proceso investigativo desde el reconocimiento del escenario de estudio hasta la socialización de las propuestas investigativas.

⁸ Ver anexo 8. *Evidencias del proceso investigativo*



7. Discusión

Una vez interpretados los resultados de la investigación cuyo propósito fue la Formulación del Proceso de Apoyo de “Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021, simultáneamente y de manera coordinada con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, el análisis de resultados y la revisión de teorías encaminada en gestión por resultados y sus definiciones conceptuales que permitieron la generación de las propuestas investigativas se pudo deducir lo siguiente:

Formular el proceso de apoyo de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

A partir de los resultados conseguidos se puede establecer que el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo se encuentra formulado, es decir, a través de las propuestas investigativas se definen los lineamientos situacionales, estructurales, funcionales y legales, pero no sistemáticos del proceso de estudio.

El resultado guarda relación con la investigación de Cueva (2015) donde la existencia de lineamientos o componentes que integran la estructura de la evaluación de desempeño cumplen con un propósito de relevancia dentro de la planificación del proceso evaluativo. A diferencia del aspecto sistemático las limitaciones fueron evidentes ya que la estandarización del proceso no se encuentra dentro de la planificación de ejecución de procesos en la Universidad Nacional de Loja. Esto se pudo constatar en la investigación realizada.

La situación de emergencia sanitaria y las medidas restrictivas debido al COVID 19 fue la limitante principal dentro del proceso investigativo, para lo cual se definieron medidas o alternativas de solución, en este caso el uso de herramientas tecnológicas como el correo electrónico y la plataforma de videochat Zoom permitieron que se acceda a la transferencia de información necesaria para el desarrollo investigativo.

Realizar un Diagnóstico Situacional del proceso de apoyo de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

De igual manera, en relación a la comparación teórica de la investigación del autor Cueva (2015) con respecto al análisis FODA como resultado del ambiente interno se encontró que la falta de conocimiento en las actividades enfocada a los objetivos institucionales y la capacitación del personal fue escasa misma que fue determinada como una debilidad. Lo que confirma de igual manera lo detectado dentro de la Dirección de Talento Humano de la UNL donde el personal



no reconoce de manera exacta las actividades que se deben ejecutar dentro del proceso de evaluación, lo que indica la necesidad de una capacitación metodológica.

Para realizar el Diagnóstico Situacional del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo enfocado desde la perspectiva de la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano fue importante definir la metodología de elaboración, mediante la revisión bibliográfica donde se determinó como herramienta de estudio situacional al FODA siendo un mecanismo de determinación del ambiente interno y externo del proceso garantizando el reconocimiento de aquellos aspectos positivos y negativos que rodean el ambiente del proceso de estudio. Con base en ello, es importante mencionar como la gestión por resultados encaminada en la prestación de servicios mediante el cumplimiento de funciones, actividades y responsabilidades como estructura básica de la conformación de un proceso administrativo permiten en este caso, que el personal administrativo de la institución sea el más idóneo para la ocupación de un cargo institucional.

Por tanto, la importancia de los resultados obtenidos en el cumplimiento de este objetivo garantizaron el reconocimiento general y específico para la formulación correcta del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo, es decir, a través de la investigación permitió generar y evidenciar de cómo la unidad administrativa en facultad de sus responsabilidades y obligaciones otorga los requerimientos y prestaciones necesarias para la ejecución del proceso, y de la misma manera, como la elaboración del Diagnóstico otorga un conocimiento situacional de como los actores participantes conocen aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que envuelven a la evaluación de desempeño.

Para la obtención del resultado de este objetivo la elaboración del diagnóstico situacional una limitante evidenciada fue poder determinar la matriz del ambiente interno y externo del proceso de estudio, ya que al tratarse de un proceso que no se ha ejecutado dentro de la institución debido a la falta de estandarización se definió como medida alternativa el planeamiento de conocimientos de los actores claves en base a su previo juicio del proceso.

Con respecto a la descripción situacional de la Dirección de Talento Humano y el proceso estudiado se puede detectar que la estructura funcional de la unidad administrativa se encuentra definida y se reconoce de manera clara las normativas legales aplicables en la evaluación de desempeño. Además del conocimiento de los medios de verificación para la correcta prestación de los servicios que brinda Talento Humano y el propósito del proceso de estudio.

En definitiva, el diagnóstico situacional fue elaborado bajo principios generales de la estructura descriptiva de la herramienta FODA por medio de matrices tanto de la unidad administrativa, como del proceso de evaluación de desempeño. Además de considerar otros



1859

UNL

Universidad
Nacional
de LojaCarrera de
Administración
Pública

componentes estructurales y legales que ayudaron a definir el contexto de la situación real de la Dirección de Talento Humano y del proceso de estudio.

Elaborar un Manual de proceso de apoyo de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

A partir de los hallazgos encontrados, se pudo determinar la correcta elaboración del manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo en la Dirección del Talento Humano de la UNL enfocado a la gestión por resultados.

Este resultado no guarda relación con la investigación de la autora Rodríguez (2017) con respecto a la conclusión del resultado, donde se define que la evaluación de desempeño debe ser un proceso donde se aplicó una metodología sencilla y de fácil aplicación. Esto no se pudo constatar en la investigación realizada ya que como se describió anteriormente al tratarse de un proceso que no se ha ejecutado, se tuvo que definir las actividades y demás componentes del proceso en base directa de la normativa legal emitida por el Ministerio del Trabajo, donde se estipula que la metodología considera aspectos cualitativos y cuantitativos dentro de la evaluación de desempeño.

La Dirección de Talento Humano no contaba con un manual definido del proceso donde a partir del reconocimiento de esta problemática surge la necesidad de proponer y generar dicho manual mediante un proceso de investigación y recopilación de información necesaria para el sustento estructural de la propuesta investigativa. En base a lo mencionado, y a partir de los resultados obtenidos dentro de la elaboración del manual es importante reconocer que la información recopilada dentro del levantamiento del proceso se vincula de manera directa con los enfoques de la gestión pública por resultados, es decir, otorga la justificación teórica y metodológica. En lo que respecta a la consecuencia teórica el manual del proceso mantiene una estructura enfocada en la correcta funcionalidad y descripción de los requerimientos necesarios para la formulación del proceso. Asimismo, es importante reconocer como dentro de las fases para su elaboración se tomó en consideración la metodología para el levantamiento por procesos de la UNL la misma que es aplicable para la realización dentro del Proyecto de Integración de Saberes “Gestión Pública por Resultados en el Contexto Ecuatoriano” de la carrera de Administración Pública, donde la participación de actores claves del proceso permitieron plantear sugerencias, observaciones y descripción de los requerimientos de inicio, actividades descriptivas, participantes, responsabilidades y productos generados de principio a fin de la evaluación de desempeño.



Con respecto a la contrastación conceptual de la estructura del manual del proceso como resultado del cumplimiento del objetivo se puede garantizar que el propósito de esta herramienta de gestión cumple en su estructura la funcionalidad de la evaluación de desempeño ya que las consideraciones tomadas para su elaboración además de las generadas en la aplicación de los instrumentos de recolección de información se consideró una revisión de las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo descritas en el Reglamento de la LOSEP y la Norma Técnica.

La principal limitante en este caso fue no poder generar adaptabilidad dentro los formatos de aplicación de la evaluación de desempeño, además, de determinar el tiempo de exacto entre cada actividad del proceso. Para lo cual la alternativa de solución fue la revisión del portal web del Ministerio del Trabajo para la recopilación de los formatos aplicables del proceso estudiado y con respecto a la temporalidad se hizo uso de la revisión directa de la normativa legal. El resultado fue el esperado ya que se pudo definir la estructura clara del manual, donde se generó una guía clara de las actividades, roles de participantes y demás componentes que integran este tipo de documentación.

La importancia de la estandarización del proceso permitió plantear como una alternativa de solución dentro de la gestión institucional de la Dirección de Talento Humano, es decir, los resultados esperados durante el cumplimiento de este objetivo ayudarán a que el proceso objeto de estudio se implemente dentro de la unidad administrativa para la correcta prestación de servicios de la institución, ya que mediante esta propuesta investigativa se permitirá evaluar al personal en base a parámetros cualitativos y cuantitativos del rol que cumple cada servidor. Además, de generar una estructura clara del proceso permitiendo transparentar los resultados frente a los servidores. Dicho así permitiendo determinar necesidades de capacitación, detección de personal clave, ubicación del personal y demás procedimientos de retroalimentación para la toma de decisiones ya sea para la asignación salarial, despido o ascenso de un cargo o puesto dentro de la institución contrastando así la teoría que rodea a la evaluación de desempeño con respecto a su propósito.

Socializar las propuestas investigativas con los actores que intervienen en el proceso de “Evaluación de Desempeño del personal administrativo” ejecutado en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

Al tratarse de una socialización las consideraciones ejecutadas para su cumplimiento en primera instancia fueron la validación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información con el propósito de determinar observaciones de consenso o disenso en lo que refiere a la participación de los actores del proceso, los mismos que permitieron mejorar el planteamiento de las propuestas investigativas.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

La importancia del cumplimiento de la socialización fue otorgar un escenario de transparencia de la información obtenida donde los actores claves generaron sus apreciaciones u observaciones con el fin de mejorar las propuestas investigativas que integran de manera general la investigación. Los resultados fueron los esperados ya que desde un inicio el apoyo brindado por parte del personal de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja fue muy apropiada llegando así hasta cumplimiento de la elaboración y presentación de las propuestas investigativas.

Cabe mencionar la existencia de visitas periódicas dentro del proceso de validación, específicamente del manual del proceso como se menciona en el documento elaborado por la Comisión de Prácticas Preprofesionales de la carrera de Administración Pública de la metodología del levantamiento de procesos de la UNL (2021) “Una vez elaborada la propuesta de manual de procedimiento, ésta deberá ser enviada a los servidores, colaboradores y/o líneas de supervisión involucrados para su revisión, análisis y emisión de recomendaciones, observaciones o comentarios” esto con el propósito de generar una correcta formulación del proceso, en este caso, las revisiones previas fueron revisadas y analizadas por la máxima autoridad responsable del proceso la Directora de la Dirección de Talento Humano.



8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis respectivo de los resultados y el planteamiento de la discusión pertinente, se concluyó con lo siguiente:

- ✚ La formulación del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo mantiene un ambiente de desarrollo adecuado para su ejecución, es decir, se sustenta en los enfoques de la gestión por resultados como teoría comparativa, tanto, basado en el enfoque de macroprocesos y de instrumentos de gestión, ya que la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja en primera instancia con respecto al enfoque de macroprocesos de la gestión por resultados mantiene un modelo de planificación institucional, donde el Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos estipula la responsabilidad de la evaluación institucional en los diferentes niveles estructurales de la Universidad estableciendo un modelo procedimental y secuencial de todos los requerimientos, actividades y productos que se generan en el proceso. Dentro del enfoque basado como instrumento de gestión con el objetivo de velar una correcta prestación de servicios, el proceso administrativo de estudio garantiza que éste se lleve a cabo de la manera más apropiada y oportuna mediante el reconocimiento del personal más capacitado para la ocupación de un puesto institucional garantizando el propósito de la evaluación de desempeño.
- ✚ En base al cumplimiento del primer objetivo específico, se pudo concluir que de manera clara el ambiente general de la Dirección de Talento Humano y justificando el enfoque de macroprocesos de la gestión por resultados el principal aspecto positivo detectado es que la unidad administrativa cuenta con los medios necesarios para la gestión institucional como los mencionados en la matriz FODA, es decir, cuenta con aquellos medios de verificación y componentes estructurales definidos, lo que genera un desarrollo de actividades adecuado en la ejecución de procesos administrativos. Asimismo, el aspecto negativo que resalta del análisis de resultados es la disminución presupuestaria en la institución, por lo tanto, afecta a toda la estructura funcional de la Universidad lo que no permite el reconocimiento del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo visto de la gestión por resultados desde el enfoque sistemático ya que dentro de la sustentación de la teoría descriptiva de este enfoque se justifica que debe existir una trilogía de gestión entre la planificación, organización y asignación presupuestaria.
- ✚ Como conclusión del segundo objetivo específico dentro de la elaboración del manual del proceso de apoyo de “Evaluación de desempeño del personal administrativo” de la



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja mediante la aplicación de la metodología de propuesta por la misma institución para el levantamiento de procesos se pudo concluir que el proceso mantiene todos los componentes estructurales, conceptuales, paramétricos, evaluativos, legales y de reconocimiento de roles de acción de participantes para su ejecución. Es decir, la propuesta investigativa realizada contiene todos los lineamientos estructurales para su funcionalidad y aplicación. Dicho así marca un inicio dentro de la sistematización de la evaluación de desempeño como un proceso clave para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales por medio de la prestación de servicios y la generación de productos.

- ✚ Como conclusión del tercer objetivo específico del trabajo investigativo la socialización de las propuestas de investigación a los actores claves dentro del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo se pudo garantizar que el proceso de validación y aprobación de los contenidos expuestos en la socialización mediante el registro de asistencia dentro de la matriz del grupo focal otorgó garantía de una correcta ejecución del presente proyecto.



9. Recomendaciones

En base a las conclusiones antes mencionadas se plantearon las siguientes recomendaciones:

- ✚ El proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo debe ser considerado dentro de la ejecución de procesos administrativos de la planificación y gestión institucional no únicamente constar dentro de la normativa interna, lo que otorgaría el reconocimiento de eficiencia, eficacia y disposición del personal más capacitado para la prestación de los servicios institucionales. Que, en consecuencia, permitirá justificar como el proceso es considerado desde la perspectiva del enfoque sistemático de la gestión por resultados, es decir, por medio de su realización y cumplimiento se garantizaría la aplicación del enfoque antes mencionado.
- ✚ En base a los resultados del Diagnóstico situacional FODA tanto de la Dirección de Talento Humano como del proceso de estudio se recomienda que se ejecuten capacitaciones del rol de responsabilidades de actividades por cada servidor o perfil de puesto y atribuciones para que el personal reconozca los parámetros de evaluación y que instrumentos o formatos serán aplicables dentro del proceso, empezando con una estandarización dentro de la base de datos de la institución previo a modificaciones o adaptaciones que considere la autoridad pertinente.
- ✚ Se sugiere con respecto al manual del proceso de estudio que se establezca la temporalidad exacta de la ejecución de las actividades de la evaluación de desempeño del personal administrativo conforme a la planificación ya que esto permitiría que los servidores reconozcan cuando y en qué momento se llevaría a cabo el proceso. Además, que se establezca un instructivo institucional de registro de la aplicación de formatos del proceso de evaluación de desempeño con el propósito de generar una guía metodológica de cómo y en qué momento se deben aplicar los formatos del proceso para que los actores participantes pueden determinar con exactitud cuales son instrumentos evaluativos.
- ✚ Se recomienda dentro del objetivo de la socialización de las propuestas investigativas que se genere una documentación legal de respaldo, es decir, algún memorando de asistencia extra a la ya mencionada matriz del grupo focal que sustente y evidencie lo presentado dentro la investigación.



10. Bibliografía

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. In *Registro Oficial* (Vol. 449, Issue 20). www.lexis.com.ec
- Asociación Española para la Calidad AEC. (2019). *GESTIÓN POR PROCESOS*. AEC. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). *GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA "SAN JUAN DE BUCAY" DEL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY). DURANTE PERIODO 2010-2011* [Tesis , Universidad Técnica Particular de Loja]. https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Bustos Castelán, E. M., González Ríos, R., & López Reyna, G. E. (2012). *PROYECTO: "El cuidado del Agua, Energía Eléctrica y propuestas para el manejo de residuos contaminantes: campus Minatitlán"* [Universidad Veracruzana]. <https://www.uv.mx/cosustenta/files/2012/11/Diagnostico-situacional-Minatitlan.pdf>
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. 7, 139–150. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Carvajal Zambrano, G. V., Valls Figueroa, W., Lemoine Quintero, F. Á., & Alcívar Calderón, V. E. (2017). *Gestión por procesos: Un principio de la gestión de calidad* (Primera, Vol. 1). Editorial Mar Abierto. https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava edición, Vol. 8). McGraw-Hill. <https://es.book.lat/book/2191630/2eb8f1>
- Cueva Mena, H. B. (2015). *"EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A DE LA CIUDAD DE LOJA"* [Tesis , Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10902>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Vol. 11). Pearson Educación. <https://www.pdfdrive.com/administracion-de-recursos-humanos-gessler-e39345765.html>



1859

UNL

Universidad
Nacional
de LojaCarrera de
Administración
Pública

Dirección de Planificación y Desarrollo. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023* (Primera Edición, Vol. 1). UNL. <https://unl.edu.ec/sites/default/files/2019-12/PEDI%202019-2020.pdf>

Dirección de Planificación y Desarrollo. (2021). Estructura Orgánica Funcional. In *UNL* (p. 1). UNL. https://drive.google.com/file/d/1uM4KYqft_y_-cQVbu5F5vqf-yFZYxl-s/view

Dirección de Tecnologías de la Información. (2022, Julio 19). *UNL cumple 161 años*. DTI. <https://unl.edu.ec/noticia/unl-cumple-161-anos>

Dirección de Tecnologías de la Información. (2022, Julio 20). *Sobre nosotros*. Sección Inicio.

Dirección Técnica del Presupuesto. (2013). *ABC de Gestión por Resultados* (Director Técnica del Presupuesto, Ed.; 1st ed.). Ministerio de Finanzas Públicas. https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1edic_300414.pdf

García López, T., & Cano Flores, M. (2012). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *IIESCA*, 84–98. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

González Pérez Miriam. (2005). La evaluación del aprendizaje. *Docencia Universitaria*, 1–19. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/819/1145>

Herrera, C. (2017). *SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO* [Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23977/TFM000740.pdf?sequence=1#:~:text=TEOR%C3%8DA%20DE%20LA%20EVALUACI%C3%93N%20DEL,de%20os%20puestos%20que%20desarrollan.%E2%80%9D>

Máttar, J., & Perrotti, D. E. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo* (Naciones Unidas, pp. 120–124). CEPAL. <https://www.pdfdrive.com/planificaci%C3%B3n-prospectiva-y-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-d33821915.html>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistemico/04_diagramasflujo.pdf



Ministerio del Trabajo. (2018). *Formatos Evaluación del Desempeño 2018*.

<https://www.trabajo.gob.ec/formatos-evaluacion-del-desempeno-2018/>

Ministerio del Trabajo. (2018). *Instructivo para el Registro de Información en los Formatos de Evaluación del Desempeño*.

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/manualesSiith/instructivoEvaluacion.pdf>

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Pub. L. No. 41, Lexis 1 (2018).

www.lexis.com.ec

Organización Internacional de Normalización. (2015). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9000*

(Cuarta edición, Vol. 4). Secretaría Central de ISO. www.iso.org

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL, OCS 6 (2020).

[https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-](https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-APROBADO%20OCS%20SESIO%CC%81N%20EXTRA.%2013-10-2020%20CON%20CERTIFICACIO%CC%81N-signed-signed-signed.pdf)

[06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-APROBADO%20OCS%20SESIO%CC%81N%20EXTRA.%2013-10-2020%20CON%20CERTIFICACIO%CC%81N-signed-signed-signed.pdf](https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-APROBADO%20OCS%20SESIO%CC%81N%20EXTRA.%2013-10-2020%20CON%20CERTIFICACIO%CC%81N-signed-signed-signed.pdf)

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, Pub. L. No. 0, Registro Oficial 34 (2010).

www.lexis.com.ec

Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*, 54–60.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Pub. L. No. 710, Lexis 1 (2011).

www.lexis.com.ec

Reis, P. (2007). *Evaluación de Desempeño* (Pérez de las Casa Javier, Ed.; Vol. 1). Verlag

Dashöfer Ediciones Profesionales, S.L.U.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kBmGc0rc2fYC&oi=fnd&pg=PA5&dq=evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+&ots=FKg0nX8Jie&sig=YIt1B7XoMLDTwIWIA819KGziLHU#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o&f=true>

Rodríguez Jaya, M. Y. (2017). *“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MACARÁ, PROVINCIA DE LOJA, PARA*



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

EL AÑO 2016” [Tesis , Universidad Nacional de Loja].

<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/19645>

Salazar Mora, S. L., Tierra Tierra, N. P., & Salas Castelo, E. M. (2020). Diagnóstico situacional de la comunidad Capirona, parroquia Puerto Napo, cantón Tena, provincia de Napo, previo a la elaboración del inventario de atractivos turísticos. *Ciencia Digital*, 4(3), 355–377. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v4i3.1360>

Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (Octaedro, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Ediciones Octaedro. https://books.google.com.ec/books?id=GgilDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2004). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2008). *Manual de Políticas Procesos y Procedimientos: Evaluar al Personal Administrativo*. UCSG. https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/MPP_SYC_Evaluacion_08-06-2016.pdf

Zambrano Banchón, R. N. (2011). “*Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*” [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>



11. Anexos

Anexo 1. Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL CONSIDERANDO

Que, el artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte...”

Que, mediante Registro Oficial Nro. 298, suplemento de fecha 12 de octubre de 2010, se publicó la Ley Orgánica de Educación Superior; y, en el Registro Oficial Nro. 526, suplemento de 2 de septiembre de 2011, se publicó el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior; Que, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja fue aprobado por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, mediante Resolución Nro. RSP-S3-R051-02, en sesión de 30 de enero de 2002;

Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior, instituye que las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, adecuaran su estructura orgánica, funcional académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico.

RESUELVE:

**Expedir la: “METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA”**



METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

1. OBJETIVO:

- Proporcionar a la Universidad Nacional de Loja una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de procesos, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, con la participación activa de los diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios, con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran y en conformidad con la normativa legal correspondiente.
- Dotar de las herramientas necesarias para la estandarización en la elaboración y actualización de la normativa interna.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

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.

3. METODOLOGÍA

Dentro de las metodologías relacionadas con el levantamiento, implementación y mejora de procesos, se destacan dos: la modalidad de cascada, cuyo principio básico radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todas las “salidas verificables” que fueran del caso; y, la modalidad de Espiral, la que radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento.

La metodología que se detalla, combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan el modularidad suficiente al diseño y a la vez, se consigue el efecto de mejoramiento continuo, estableciendo etapas cíclicas.

La modularidad conseguida mediante el diseño de bloques autónomos, permitirá también, manteniendo el eje central de la metodología, establecer ligeras variaciones para diferenciar

un proyecto de levantamiento de procesos existentes, de un proyecto de diseño de un proceso nuevo.

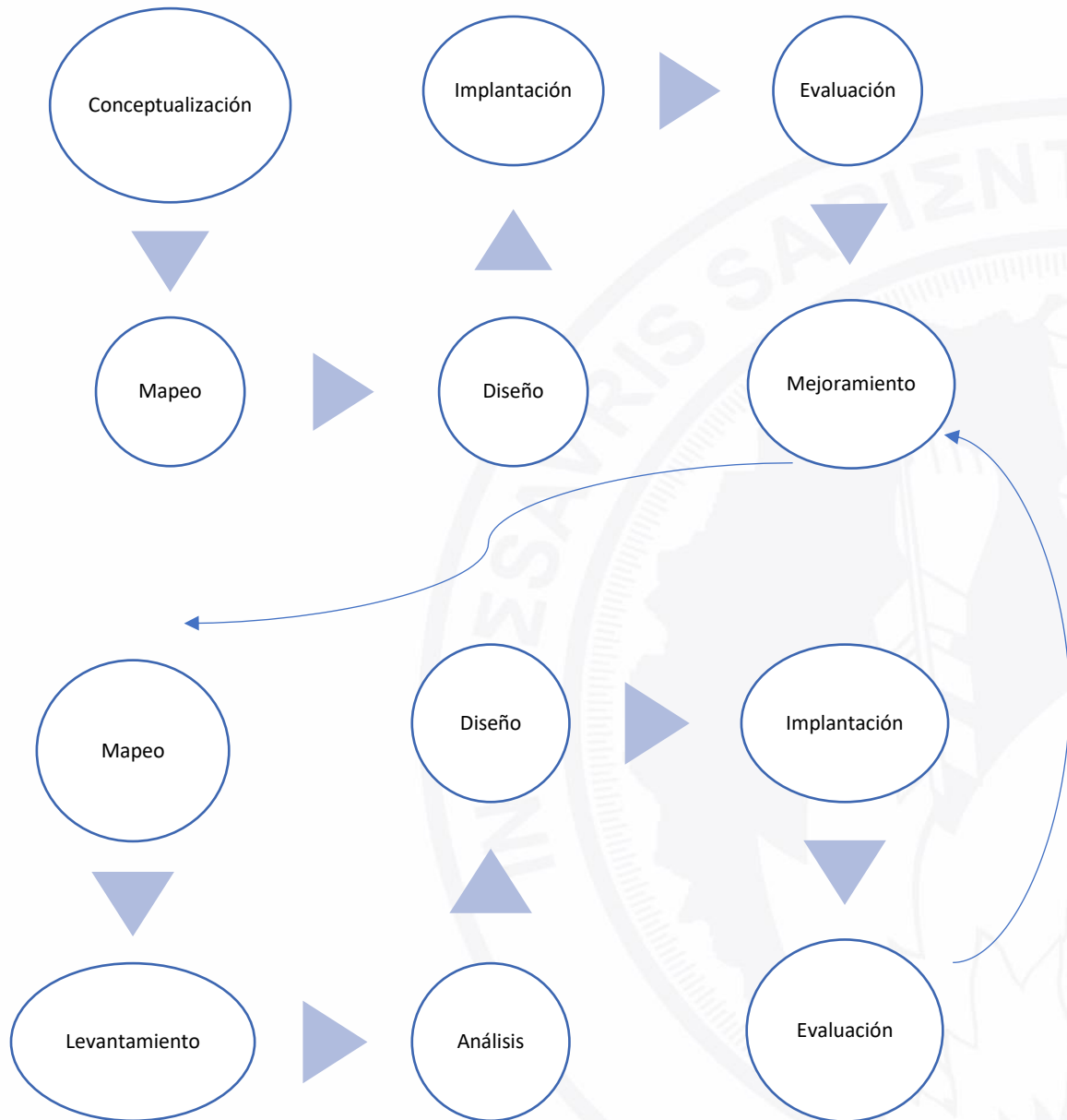


Fig. No. 1. Descripción de las etapas de levantamiento de procesos institucionales



3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es la etapa en la que el proyecto nace como una idea o un conjunto de ideas y conceptos, los que llevados a una definición tangible se traducirán en la “Solicitud de levantamiento de procesos” que deberá ser enviada al Director Nacional de Planificación para su análisis, evaluación, asignación y control.

La definición de conceptos es la idea original generada por el usuario o dueño de un proceso institucional, la que debe ser estudiada y analizada de manera general, dentro del marco legal, de normatividad y de control. Para ello, los solicitantes llenarán el “Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos” (Anexo 1 de la presente Resolución).

3.1.2. MAPEO

El mapeo consistirá en diagramar, de manera general y a nivel de bloques, las unidades de proceso que se identifiquen; es decir, las actividades principales que conformarían un proceso institucional. El equipo de trabajo asignado para participar en el levantamiento, deberá identificar los bloques más representativos y significativos del proceso global, entendiéndose como tales, las unidades de procesos que, por sus características, constituyan un conjunto temático homogéneo.

Dado que el objetivo central de esta etapa será elaborar el mapa general del proceso, es indispensable que, como primera actividad, se conforme el equipo de trabajo multidisciplinario que se responsabilizará por todo el desarrollo e implementación del (los) proceso(s).

3.1.2.1. Conformación del equipo de trabajo para el desarrollo de procesos

El promotor o dueño del proyecto (levantamiento del proceso), asumirá el rol de líder del mismo. Si por cualquier motivo justificado no pudiere ejercer dicho liderazgo, delegará directamente esta función a la persona que considere conveniente, la cual deberá conocer a profundidad el proceso institucional a ser levantado. El líder, en coordinación con el responsable y el(los) profesional (es) de la Dirección de Planificación delegado(s), elaborarán un listado del equipo de trabajo, escogiendo los colaboradores idóneos que intervendrán en la ejecución del proyecto.

A partir de este punto, todo el equipo de trabajo deberá participar en las actividades planificadas y el líder podrá incorporar nuevos miembros temporales o permanentes al equipo.



Los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación, serán los encargados de brindar el soporte técnico desde el punto de vista de procesos y definirán cómo el trabajo puede ser realizado eficiente y eficazmente con la correspondiente optimización de costos y tiempo.

Los roles del equipo de trabajo serán los siguientes:

El Líder del Proyecto

- Coordinará, dirigirá y administrará todas las actividades de la metodología.
- Participará en las reuniones de establecimiento de actividades, tareas y planes de trabajo o requerimientos.
- Coordinará con el(los) profesional(es) de procesos la elaboración y seguimiento de los cronogramas de actividades que se establezcan.
- Ejecutará los planes de pruebas, de aceptación, monitoreo y estabilización del proceso.
- Generará la documentación de base necesaria para la elaboración de los manuales de procedimientos institucionales.
- Planificará y gestionará la dotación de todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo e implementación del proceso.
- Coordinará el soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Profesional de Procesos

- Coordinará con el Líder del proyecto la planificación y ejecución de las actividades.
- Coordinará el seguimiento general de los proyectos.
- Levantará los procesos, mapeará y diseñará los nuevos procesos o las mejoras correspondientes.
- Recogerá y recopilará la información para la generación de manuales y la documentación del(los) proceso(s).
- Prestará soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Usuario Experto del Órgano Administrativo Requirente

- Especificará los requerimientos del proceso desde el punto de vista operativo.
- Informará de cambios en los procesos para actualizar los manuales de procedimientos respectivos.
- Capacitará a los usuarios finales.



- Proveerá de la documentación requerida.

La Unidad de Telecomunicaciones e Información (UTI)

- Coordinará con el profesional de procesos y el líder del proyecto que los requerimientos sean coherentes y adecuados para efectuar la informatización de los procesos.
- Coordinará con el proveedor que el desarrollo de las aplicaciones sea realizado en base a los requerimientos definidos por los usuarios y según el proceso establecido, acorde a la metodología

3.1.2.2. Identificación de procesos

Con la información recopilada a través del Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos, contenido en el Anexo 1, que forma parte integrante de la presente Resolución, se obtendrá una lista de las actividades, etapas o fases necesarias para la generación de la "Salida Verificable" que se obtendrá con el desarrollo del proceso, considerándolas como grandes pasos o conjuntos temáticos homogéneos.

3.1.2.3. Esquematización de procesos

Para cada proceso, se deberá elaborar un diagrama de bloques, mostrando una secuencia o un flujo global del proceso.

Los diagramas a nivel de procesos mostrarán el flujo, sin identificar aún responsables ni actores, sino únicamente las grandes actividades o bloques que componen un proceso, de modo que permita, de manera gráfica y, si es posible en un solo diagrama, entender el contexto total del proceso. En esta fase se determinarán los posibles procesos que sustentarán a la estructura del Mapeo. Para elaborar los diagramas de bloques de preferencia se deberá utilizar el programa *Lucidchart Diagrams*

3.1.3. LEVANTAMIENTO

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

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

Para el levantamiento, se efectuará(n) la(s) reunión(es) correspondiente(s) con el Equipo de Trabajo. En la(s) reunión(es) se establecerá la secuencia lógica de las actividades que conforman el procedimiento levantado.



3.1.3.1. Diagramación de procesos

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

a) Diagrama SIPOC (Flujograma):

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

El SIPOC es la herramienta central del modelo de Gestión por Procesos, ya que permite institucionalizar un flujo continuo de actividades a través de toda la Universidad. La simbología para diagramación del SIPOC se encuentra detallada en el Anexo 2 de la presente Resolución.

Esta herramienta servirá para identificar el flujo o secuencia de eventos que tiene un producto o servicio en su proceso y tener una visión completa de éste y de sus interfaces. Con el SIPOC se logrará identificar: áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan y no agregan valor; dónde la simplificación y estandarización podrán ser posibles para hacer mejoras y en qué lugar del proceso la información deberá ser recogida y analizada. Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad.

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Determinar el marco del proceso y los productos o servicios (salidas verificables) que se generan.
2. Definir claramente dónde empieza el proceso (supplier, input) y su final (output, customer).
3. El grupo deberá acordar el nivel de detalle que se mostrará en el flujo, para entender el proceso (process) e identificar las áreas problema. Se podrá empezar con un macro y después añadir los detalles donde sea necesario.
4. Especificar el actor (quién realiza la actividad), qué hace (actividad), cuándo lo hace (secuencia), qué usa para hacerlo (documentos o formatos), cuáles son los resultados de hacer el trabajo (qué se obtiene) y quiénes usan esos resultados (cuál es la actividad siguiente).

En el flujo se registrará el estado en el que se encuentra el proceso que está siendo levantado; este puede ser:

Propuesto.- Se da cuando el proceso o flujo ha sido diseñado pero no validado.

Aprobado.- Se da cuando el proceso o flujo ya ha sido validado.



Cabe recalcar que la diagramación será el resultado de reuniones, entrevistas y talleres con el grupo de trabajo y los usuarios expertos, en caso de requerirse.

b) Límites y Alcance:

Será importante revisar los límites de cada proceso, es decir, determinar hasta qué actividad llega un proceso y desde qué actividad empieza el siguiente, esto con el propósito de establecer los indicadores y otras mediciones que se puedan incluir.

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

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

El Tipo de Proceso:

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

c) Responsables:

Para la diagramación del proceso se utilizará el esquema de franjas verticales. En cada franja, a manera de título, se registrará la denominación del cargo del responsable de la ejecución de las actividades descritas en dicha franja.

d) Controles:

Cada proceso deberá contar con controles en los puntos de inflexión teniendo en cuenta que en el control se especificará quién lo realizará, en qué consiste y el símbolo distintivo o de identificación.

De acuerdo a lo definido en la cadena de valor.

e) Documentación utilizada en el proceso

Durante el desarrollo del proceso se utilizarán diferentes tipos de documentos, los cuales deberán ser enumerados y relacionados con la actividad a la que corresponde su uso y detallados en un recuadro especial destinado para el efecto.

El modelo de elaboración del diagrama de flujo del proceso se encuentra detallado en el Anexo 3 de la presente metodología.



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

3.1.4. EVALUACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El proceso de elaboración de manuales de procedimiento iniciará con la presentación del proceso levantado por parte del(los) profesional (es) de procesos de la Dirección de Planificación y terminará con la difusión del documento al personal involucrado y con la revisión y actualización de los documentos cuando corresponda.

Las etapas del proceso de elaboración de manuales de procedimiento se detallan a continuación:

3.1.4.1. Recopilación de información

Se recopilará la información relevante relacionada con las características del servicio o proceso del que se elaborará el manual, los beneficios, las políticas que lo regirán y todos los elementos que contribuyan a la elaboración del manual, tales como: manuales de procedimiento, manuales de usuario, instructivos o reglamentos anteriores relacionados.

3.1.4.2. Estructuración del Manual de Procedimiento

La estructuración del manual de procedimiento se la realizará de la siguiente manera:

1) Carátula o Página Frontal

La carátula estará compuesta de los siguientes elementos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.
- Código del proceso sobre el cual se elaborará el manual.
- Fecha en la que entrará en vigencia el manual.
- Proceso: Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Propietario: Nombre del Órgano Administrativo dueño del proceso.
- Objetivo: Enunciado del objetivo que se cumple a través de la ejecución del proceso del que trata el manual.
- Estatus: Estado del manual de procedimiento; podrá ser: Propuesta o Aprobado.
- Macroproceso definido en la Cadena de Valor.
- Número de la página en relación al número de páginas totales que conforman el documento (página x de y páginas).
- Nombre del documento: Nombre del manual, es decir, Manual de procedimiento del proceso que corresponda.
- Versión del documento: Corresponde al número de versión del documento, es decir, 1.0; 2.0; etc.
- Elaborador por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación que participaron en la elaboración del manual.



- Revisado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los servidores involucrados en el proceso que se detalla en el manual. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Aprobado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los dueños del proceso. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Registro de edición del documento: Detalle de las distintas versiones existentes y relacionadas al manual o proceso descrito en éste. Se compone de los siguientes campos: Versión, fecha de vigencia y registro de cambios en relación a versiones anteriores (detalle y No de página modificada).

Cabe recalcar que en todas las páginas del manual deberá registrarse la sumilla de los colaboradores que revisan y aprueban el documento.

El formato para la elaboración de la carátula o página frontal del documento se encuentra en el Anexo 4 de la presente Resolución.

2) Formato del documento

Las páginas que componen el documento contendrán los siguientes campos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.
- Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Código del proceso sobre el cual tratará el manual.
- Número de página en relación al número total de éstas: x de y.

3) Cuerpo del documento

a. Tipo de mega y macro proceso

El tipo de mega y macro proceso se establecerá en base a la clasificación definida de acuerdo a la Cadena de Valor.

b. Objeto

En el objeto se definirá el propósito del que tratará el proceso

c. Alcance

En el alcance se definirá la aplicabilidad del documento, es decir, los órganos administrativos a los que aplicará.

d. Límites

Se establecerán las actividades de inicio y finalización del proceso.

e. Consideraciones de Actualización

Se describirán las consideraciones que deberán tenerse en cuenta para la actualización del documento, es decir, quién se encargará de su coordinación, revisión y aprobación.

f. Esquema General de Macroproceso

Por medio de un diagrama, se esquematizará el macroproceso al que pertenece el proceso levantado.

g. Responsables

Se establecerán los servidores que participan en las diversas fases del proceso y las responsabilidades de cada uno.

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

Se establecerá el Marco Legal y regulatorio con el que tiene relación el proceso levantado.

i. Entradas Verificables

Se deberán especificar los insumos necesarios para que el proceso pueda llevarse a cabo. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Código: Corresponde al código de la entrada. Por ejemplo, el código del documento que constituye la entrada del proceso: E01, E02, etc., las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente con respecto a cada actividad que integra el proceso institucional.
- Nombre: Nombre de la entrada, por ejemplo, del documento (informe, retroalimentación petición, orden de trabajo, etc.) o normativa legal que activa el inicio del proceso.
- Criterios de aceptación: Corresponde al estado en el que se encuentra la entrada del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- Origen: Órgano Administrativo o cliente externo del que proviene la entrada.
- Referencia: Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la entrada del proceso.

j. Procedimiento Descriptivo

Presentación en forma narrativa, secuencial y en infinitivo, de cada una de las actividades y tareas que se realizarán para el desarrollo del proceso que tratará el

manual y que ha sido previamente levantado. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado (Min)	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Actividad 1.					
1.1	INICIO Tarea 1	Órgano Administrativo	Si aplica	#	Anual / Mensual	Si / No

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Secuencia: Número de actividad y tarea correspondiente, las cuales se enumerarán de manera ordenada y secuencial.
- Tarea: Descripción de la tarea en forma narrativa y en infinitivo. Es preciso recalcar que se detallarán tanto los pasos como los documentos utilizados.
- Responsable: Órgano Administrativo responsable de la ejecución de la tarea que se detalla.
- Sistema Informático: Corresponde a la aplicación informática con la que se ejecuta la tarea descrita, si aplica.
- Tiempo estimado: Tiempo (en minutos) que tarda la ejecución de la tarea descrita.
- Frecuencia: Corresponde a la periodicidad con la que se realiza la tarea, es decir, diariamente, mensualmente, trimestralmente, etc.
- ¿Agrega Valor?: Si la tarea descrita agrega o no valor al proceso.

k. Salidas Verificables

Se deberán especificar los resultados del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Código: Corresponde al código de la salida. Por ejemplo, el código del documento que constituye la salida del proceso: S01, S02, etc.; las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente. Nombre: Nombre de la salida; es decir, del producto que genera el proceso (Ej.: Informe, oficio, documento, etc.).



- Criterios de aceptación: Corresponde al estado en el que se encuentra la salida del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- Origen: Órgano Administrativo del que se genera o es propietario de la salida.
- Referencia: Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la salida del proceso.

I. Consideraciones adicionales

Corresponderá al enunciado de los aspectos relevantes relacionados con el proceso detallado en el manual, por ejemplo: Glosario de términos y siglas, definición de las características particulares o beneficios del producto o proceso, etc.

m. Diagrama de Flujo

Esquema gráfico de la sucesión en la que se realizarán las actividades y tareas del proceso. El formato y la simbología que se utilizará para la elaboración del Diagrama de Flujo se muestran en los Anexos 2 y 3 de la presente Resolución.

n. Registros de Información del Proceso

Se deberán especificar los registros de información del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Registro: Número secuencial y ordenado del registro de información del proceso.
- Descripción: Corresponde al detalle del registro de información del proceso (documento, acta, resolución, etc.).
- Orden: Tipo de ordenamiento del registro de información del proceso.
- Digital/Físico: Corresponde al tipo de archivo del registro de información.
- Tiempo de archivo: Tiempo que permanecerá archivado el registro antes de su destrucción.
- Responsable: Órgano Administrativo encargado del archivo del registro de información.

o. Indicadores

Se deberán establecer los indicadores para medir el proceso, los que se establecerán conforme a la eficacia (cliente interno) y eficiencia (cliente externo) vinculadas al proceso. Para cada indicador se determinará:



- Nombre de indicador
- Descripción de qué consiste el indicador
- Forma de cálculo del indicador
- Período de medición, es decir, cuando se efectuará dicha medición.

Característica	Descripción
Nombre	
Descripción	
Forma de cálculo	
Período de medición:	

p. Estadísticas

Se deberán establecer las estadísticas del proceso o aquellas que se encuentren relacionadas con el mismo.

q. Anexos

Son los documentos, formatos, instructivos o manuales de usuario relacionados con el proceso o producto detallado en el manual.

3.1.4.3. Validación del Manual de Procedimiento

Una vez elaborada la propuesta de manual de procedimiento, ésta deberá ser enviada a los servidores, colaboradores y/o líneas de supervisión involucrados para su revisión, análisis y emisión de recomendaciones, observaciones o comentarios. Los revisores del documento deberán emitir sus opiniones utilizando para ello la función de Microsoft Word llamada "Control de Cambios" en máximo dos días laborables después de haber recibido el manual, sin embargo, se podrá extender el plazo dependiendo de las características y extensión de cada documento.

Posterior a la recolección de las opiniones, observaciones o inclusiones efectuadas por los responsables de la revisión del documento, se realizarán las correcciones correspondientes y se remitirá el documento para su validación final.

3.1.4.4. Aprobación del Manual

Después de la validación del manual por parte de los colaboradores o servidores revisores, éste deberá ser aprobado por escrito por el propietario o dueño del proceso, para constancia de lo cual, se deberán incluir las firmas respectivas en el documento. Adicionalmente, se incluirá a las autoridades correspondientes de acuerdo a su relación con el procedimiento descrito en el manual.

3.1.4.5. Distribución y Difusión

Una vez obtenidas las firmas de todos los revisores y aprobadores involucrados en el documento, éste será difundido al personal que tenga participación en el proceso. Para ello, y dependiendo de la naturaleza del documento, se establecerá si éste es difundido



por medio de una resolución o no. Cabe acotar que adicionalmente, deberá publicarse la versión aprobada en la carpeta compartida del Órgano Administrativo correspondiente.

3.1.4.6. Revisión y Actualización

Debido a que la utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, se efectuarán revisiones periódicas con el propósito de que sean actualizados y éstos contengan información que se apegue a la realidad del proceso. Para el seguimiento de procesos y procedimientos se deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Seleccionar de manera coordinada, entre las autoridades del Órgano Administrativo vinculado y la Dirección de Planificación, el o los procesos para realizar el seguimiento.
- Identificar claramente como se está realizando en la práctica el proceso.
- Verificar si el proceso contribuye a agregar valor para el usuario.
- Determinar los tiempos reales de las actividades.

Las actividades para realizar el seguimiento a los procesos y procedimientos se detallan a continuación:

- Reunión del servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso o procedimiento en la Dirección de Planificación con el dueño o responsable del proceso; en esta reunión, el responsable del proceso realizará una descripción de cómo está aplicándose el proceso en ese momento. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- El servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso, analizará y evaluará los resultados obtenidos en la reunión de la actividad anterior, mediante el respectivo formato de evaluación.
- Con los resultados obtenidos, se convocará a una reunión a la cual deberá asistir el dueño del proceso, el Director del Órgano Administrativo dueño del proceso y el servidor de la Dirección de Planificación responsable de realizar el seguimiento. En esta reunión se analizarán los resultados de la evaluación y de ser el caso, se tomarán las medidas correctivas necesarias. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- De ser el caso, se registrarán los cambios aprobados en la descripción histórica del proceso y se elaborará un alcance a la resolución respectiva

4. DEFINICIONES RELEVANTES

Actividad: Son todas las acciones que corresponde ejecutar a un responsable u Órgano Administrativo de manera periódica y sostenida, por la naturaleza de los procesos que realiza.



Clientes: Son las personas, entidades u órganos administrativos para quien se produce la salida de un proceso.

Entrada: Son todos los materiales, insumos, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el inicio o realización de un proceso.

Indicador: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Megaproceso: Es el conjunto de macroprocesos que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas estratégicas institucionales.

Macroproceso: Es el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a cumplir con los objetivos y metas estratégicas a fin satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Procedimiento: Conjunto de actividades que tienen la finalidad de determinar la manera como se ha de llevar a cabo un proceso, con el objeto de asegurar la obtención de resultados efectivos.

Salida: Son los resultados o productos de un proceso.

5. DISPOSICIONES GENERALES

- En apego a los objetivos propuestos, esta metodología deberá ser difundida a todos los niveles directivos y mandos medios, a fin de que sea asumida como parte de las normas de sus propios órganos administrativos y con el objeto de facilitar su cumplimiento.
- La Dirección de Planificación, en coordinación con los responsables de los órganos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, priorizarán el levantamiento de procesos específicos para cada periodo.



1859

6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN BÁSICA

Levantamiento de Información del Procedimiento

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

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

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

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

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

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

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

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

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



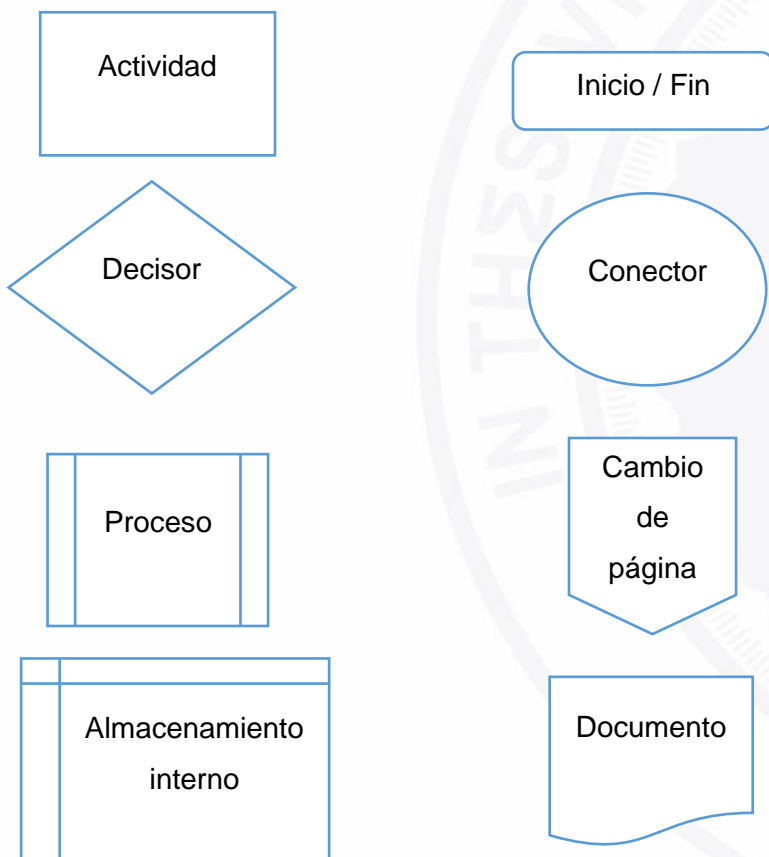
1859

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)

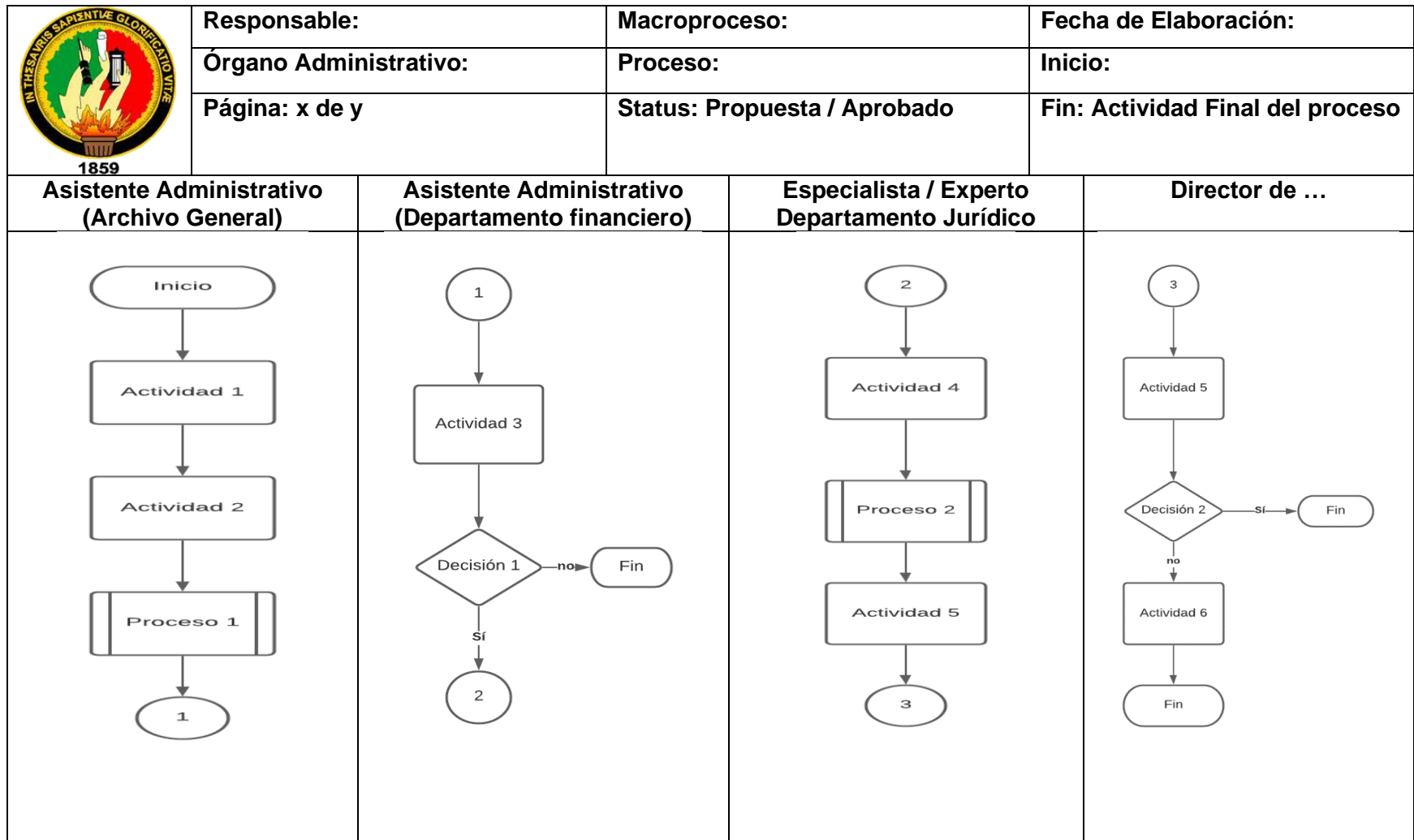
5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

6.2. Anexo 2: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS




Nota: La simbología es la establecida por la aplicación *Lucidchart Diagrams*.

6.3. Anexo 3: MODELO DE DIAGRAMACIÓN





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

 1859			
CÓDIGO:		Fecha de vigencia:	
PROCESO:		Propietario del proceso:	
Objetivo:		Status:	
Macroproceso:	Responsable:	Página: x de y	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE			
Versión: 1.1			
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:		Servidor / Órgano Administrativo Fecha:
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:		
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:		
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	todas



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

6.5. Anexo 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

 1859		
Proceso:	Órgano Administrativo	Página: x de y
Código:	Responsable:	

Anexo 2. Matriz de consistencia metodológica

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN		
			VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
			TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		
Problema Principal	Objetivo General:	Hipótesis General:	Variables de la Investigación		Tipo y nivel de la Investigación
			Variable Independiente:	Para la Variable Independiente:	Tipo de la Investigación:
Ausencia de estandarización del proceso de "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja	Formular el proceso de apoyo de "Evaluación de Desempeño del personal administrativo" para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja	El Proceso Administrativo de estudio influye en la Gestión por Resultados de la Dirección de Talento Humano de la UNL	PROCESO ADMINISTRATIVO	Indicadores de Gestión o los mencionados en la "Metodología para el levantamiento de Procesos de la Universidad Nacional de Loja"	<p>a) Investigación bibliográfica o documental: Necesaria para recopilación de la información necesaria para la elaboración de las propuestas investigativas a través del análisis de metodologías, conceptos y demás conocimiento teóricos que sustente el aporte del trabajo de investigación</p> <p>b) Investigación-acción: Necesaria para la generación de una estrategia de acciones, actividades, estrategias con la finalidad de mejorar el área de estudio mediante la observación, evaluación y análisis de las propuestas investigativas. Además del análisis del comportamiento de los sucesos ejecutados en el proceso de "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo</p> <p>Nivel de la investigación:</p> <p>a) Investigación exploratoria: Por razón que no existen investigaciones previas de procesos administrativo enfocados en la Gestión por Resultados mediante el planteamiento de propuestas.</p>
4.2.3 Problemas Secundarios:	5.2 Objetivos Específicos:	6.1.2 Hipótesis Específicas:	6.2.2 Variable Dependiente:	Para la variable Dependiente	Método y diseño de la Investigación
P1.- Escaso conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del proceso de "Evaluación de desempeño" del personal administrativo y de la Dirección de Talento Humano	OB1.- Realizar un Diagnóstico Situacional del proceso de "Evaluación de Desempeño del personal administrativo" para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	H1.- La realización de un Diagnóstico Situacional del proceso "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo influye en la Gestión por Resultados de la DHT de la UNL	PROPUESTA INVESTIGATIVA (DIAGNÓSTICO SITUACIONAL)	Eficiencia, eficacia y calidad	<p>Método:</p> <p>a) Métodos analítico, inductivo y sintético: Por razón, que se analiza evidencias del proceso mediante las técnicas de recolección de información, inductivo por motivo del estudio de la situación actual del proceso mediante un análisis FODA describiendo la realidad del proceso y sintético para la presentación de los resultados de la investigación</p>
P2.- Ausencia de herramientas de Gestión para la coordinación de actividades, requerimientos, responsables, diagrama de flujos o flujograma, entradas y salidas del proceso de "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo	OB2.- Elaborar un Manual de procesos de apoyo de "Evaluación de Desempeño del personal administrativo" para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	H2.- La elaboración de un Manual de procesos de la "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo influye en la Gestión por Resultados de la DTH de UNL	PROPUESTA INVESTIGATIVA (MANUAL DE PROCESO)	Eficiencia, eficacia y calidad	<p>Diseño de investigación:</p> <p>a) Investigación con enfoque cualitativa: En la investigación se analiza el comportamiento secuencial de las actividades ejecutadas en el proceso de "Evaluación de Desempeño" del personal administrativo en la Gestión por Resultados de la DTH en la UNL. Por tanto, no se considera la medición de variables</p>
P3.- Aplica para el problema general de la investigación "ausencia de estandarización del proceso de Evaluación de Desempeño del personal administrativo en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja" ya que se presentan y socializan las propuestas investigativas	OB3.- Socializar la propuestas investigativas con los actores que intervienen en el proceso de "Evaluación de Desempeño del personal administrativo" ejecutado en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja. ejecutado en la Dirección de Talento Humano de la UNL	H3.- N/A (Es una socialización de las propuestas investigativas)	SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS INVESTIGATIVAS	Material de presentación como: diapositivas, representaciones visuales o gráficas que permitan cumplir con el objetivo	<p>La Población (N) y Muestra (n)</p> <p>En este caso, la población o universo son los servidores públicos de la DTH y la muestra es el mismo universo, por razón de que el tamaño de individuos es pequeño. Considerando aspectos generales de la estructura de un proceso como: proveedor, transformador y cliente</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Investigación:</p> <p>a) Entrevista semiestructurada</p> <p>b) Grupo focal (matriz)</p> <p>c) Observación Directa (ficha de observación)</p>

Nota. Descripción de la metodología de la investigación. Elaboración propia del autor.



Anexo 3. Entrevista semiestructurada



Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de apoyo de "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" 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 "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" 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 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 Carlos Macas 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 "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" para 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 requerimientos del proceso "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" permitiendo

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración propia del autor.

	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 "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" 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 "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" 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 Dirección de Talento Humano de la UNL

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?
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?

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración *propia del autor*.



Observación:	
Preguntas referentes al proceso de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo	
Pregunta 1	¿Conoce de que trata el proceso de "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo"?
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	
✚ Elaborar un Manual de procesos de apoyo de "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	
Propósito	
✚ Analizar los subprocesos, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del proceso "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" permitiendo como resultado la 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:	

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración *propia del autor*.



1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

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

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

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

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

3.3 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				Ane		
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

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

Nota. Instrumento de recolección de información. Adaptado de *Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL*.



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.

Nota. Instrumento de recolección de información. Adaptado de *Metodología para el levantamiento de procesos de la UNL.*



Anexo 4. Ficha de observación



Guía de observación para el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de apoyo de "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" 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 "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" 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:			

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración *propia del autor*.



Anexo 5. Matriz de grupo focal

	Universidad Nacional de Loja	Facultad Jurídica, Social y Administrativa Carrera de Administración Pública	
Matriz de participantes del grupo focal asistentes a la socialización de las propuestas del proceso de "Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo" para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja			
#	Nombre completo	Email	Cargo
1			
2			
3			
4			
5			

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

Nota. Instrumento de recolección de información. Elaboración *propia del autor.*



Anexo 6. Manual del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo



CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: N/A	
PROCESO: Evaluación de Desempeño del personal administrativo		Propietario del proceso: Dirección de Talento Humano	
Objetivo: Proporcionar o proveer una guía documental como herramienta o medio de información donde se sistematicen las diferentes actividades ejecutadas dentro del proceso de Evaluación de Desempeño del personal administrativo a cargo de la Dirección de Talento Humano contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional de Loja.		Status: Propuesta	
Macroproceso: Proceso Habilitante de Apoyo-Gestión Administrativa Financiera	Responsable: Director/a de Talento Humano	Página: 1 de 46	
MANUAL DEL PROCESO			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNL			
Versión: 1.1			
Elaborado por: Carlos Macas Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: Del 3 al 15 de enero de 2022	Revisado por: Ing. Diana Larreátegui Tutor académico Fecha: 16 de enero de 2022 Ing. Alexandra Jaramillo Tutor institucional Fecha: 16 de enero de 2022	Aprobado por: Director/a de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja Fecha:	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	N/A	Versión inicial	Todas



1859

Proceso: Evaluación de Desempeño del personal administrativo	Órgano Administrativo Responsable: Dirección de Talento Humano	Página: 2 de 46
Código: N/A		

a. Tipo de mega y macro proceso

La Universidad Nacional de Loja a través del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS define y clasifica los procesos generadores de productos y servicios en conformidad al grado de contribución o valor agregado, permitiendo el cumplimiento de la misión institucional. Los procesos que integran la estructura organizacional son los siguientes:

- Procesos gobernantes
- Procesos que agregan valor
- Procesos habilitantes

En el caso del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo a cargo de la Dirección de Talento Humano, este pertenece al PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (MACRO) cuya unidad responsable de velar el cumplimiento de este y todos los procesos Habilitantes de Apoyo es la Coordinación General Administrativa Financiera según lo estipulado en el Reglamento Orgánico antes mencionado.

b. Objeto

- El presente documento tiene como objeto definir un modelo de actividades sistemáticas del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja permitiendo orientar, desarrollar y mejorar la gestión del personal que conforman las distintas unidades administrativas de la institución otorgando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La elaboración del manual se sustenta directamente de las normativas legales del proceso de evaluación de desempeño lo que garantiza la correcta transparencia, eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades de la evaluación del personal.



c. Alcance

El alcance del proceso de evaluación de desempeño se enfoca al personal administrativo de la institución mediante la participación y coordinación de la Dirección de Talento Humano y las distintas unidades administrativas de la institución. Dentro de la planificación de la evaluación está se realizará una vez al año a excepción de los servidores o servidoras que hayan obtenido una calificación de regular dentro del proceso, quienes serán evaluados nuevamente. El resultado de la evaluación se sujeta a la siguiente escala de calificación final:

- Excelente (igual o superior al 95%)
- Muy Bueno (comprende entre el 90% y 94.99%)
- Satisfactorio (comprende entre el 80% y 89.99%)
- Regular (comprende entre el 70% y 79.99%)
- Insuficiente (igual o menor al 69.99%)

d. Límites

Entrada

- **Establecimiento de factores de evaluación de desempeño**

Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar y su ponderación son los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno (35%)
- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual (30%)
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos (20%)
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos (15%)
- e) Cumplimiento de normas internas; Este factor evalúa el nivel de cumplimiento de normas internas a través del número de sanciones disciplinarias imputables a los servidores dentro del periodo de evaluación, como efecto de la determinación de responsabilidades administrativas. Las sanciones administrativas incidirán en la evaluación del desempeño individual de los servidores, reduciendo su calificación en los siguientes porcentajes:



Tipo de sanción	Porcentaje de Reducción
Amonestación Verbal	0.5%
Amonestación Escrita	1%
Sanción Pecuniaria Administrativa	6%
Suspensión temporal sin goce de remuneración	8%

Nota. Elaboración propia. Tomado de Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0041.

- **Ejecución del proceso de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño se realizará anualmente en el periodo correspondiente del 1 de febrero al 31 de diciembre con la participación y coordinación de la Dirección de Talento Humano de la institución y los responsables de las demás unidades administrativas, además serán los encargados de la notificación de los resultados del proceso. Durante el mes de enero la Dirección de Talento Humano planificará el proceso de evaluación de desempeño del año en curso y consolidará los resultados de la evaluación del año anterior.

En el caso que el servidor haya ingresado a la institución después del 1 de febrero éste deberá contar con un mínimo de permanencia de 3 meses laborando para la aplicación de la evaluación de desempeño misma que conforma el mismo periodo de finalización antes mencionado.

Salida

- **Notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación**

La Dirección de Talento Humano una vez obtenido los resultados notificará a los responsables de las unidades administrativas los resultados del proceso de evaluación de desempeño hasta el 10 de febrero, en caso que caiga feriado, se notificará la siguiente fecha más próxima o día hábil del siguiente año.

Con respecto a la reconsideración y/o recalificación el servidor que no esté conforme con la calificación general por una o varias inconformidades del proceso de evaluación de desempeño deberá emitir una solicitud a la Dirección de Talento Humano en un plazo establecido de 5 días contados a partir de la notificación del resultado de la calificación. Para ello deberá adjuntar junto a la solicitud toda la documentación necesaria que respalde su recalificación, sino se comunica en el término determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

Para la conformación del tribunal para el proceso de reconsideración y/o recalificación una vez concluida el término establecido para la presentación de las solicitudes, la Dirección de Talento Humano institucional en atención a la cantidad y complejidad de los reclamos, conformará hasta el siguiente día hábil el o los tribunales requeridos, asignando expresamente el o los casos respectivos en las actas de conformación y pondrá a su disposición todos los documentos



presentados. Además, al conformar los respectivos tribunales, se deberá precautelar que los miembros del tribunal no hayan intervenido en la evaluación del desempeño, acción que podrá generar nulidad a los actos resolutivos emitidos por estos órganos.

Asimismo, el tribunal de reconsideración y/o recalificación admitirá la solicitud de reconsideración y/o recalificación presentada por el servidor y solicitará audiencia con el servidor que presentó la solicitud de reconsideración y/o recalificación. En ningún caso se negará la solicitud de reconsideración y/o recalificación directamente sin audiencia.

La audiencia se llevará a cabo en horas laborables e iniciará con la intervención de los miembros del tribunal que harán constar los antecedentes del caso. Posteriormente intervendrá el servidor que solicitó la reconsideración y/o recalificación y finalmente quien haya llevado a cabo la calificación. Para considerarse instalada la audiencia deberá contarse con al menos dos miembros del tribunal de reconsideración y/o recalificación. No será necesario que el tribunal decida en la audiencia; sin embargo, el informe de reconsideración y/o recalificación no podrá superar el plazo máximo de ocho (8) días en total desde el conocimiento de la solicitud de reconsideración y/o recalificación hasta la emisión del referido informe que será definitivo.

El tribunal de reconsideración y/o recalificación analizará y resolverá sobre la solicitud ingresada, en caso que se evidencie que uno de los factores (indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, satisfacción de usuarios internos y/o niveles de satisfacción de usuarios externos) afecten la calificación de otros servidores públicos, se cambiará de oficio todas las calificaciones obtenidas de los servidores afectados.

Un tribunal podrá resolver varios casos; sin embargo, no podrán existir dos tribunales distintos sobre la misma solicitud. En caso que dos o más tribunales resuelvan sobre el mismo tema, se considerará como base para la resolución el primer criterio emitido.

La autoridad nominadora o su delegado, notificará por escrito a través de la Dirección de Talento Humano, durante el plazo establecido de 8 días directamente al servidor solicitante, los resultados correspondientes.

- **Informe de Resultados**

El informe de resultados del desempeño individual estará conformada por la sumatoria de los factores de la evaluación de desempeño con una ponderación máxima de 100% según la Normativa Técnica del subsistema de evaluación del desempeño. Con respecto a los casos que la calificación de la evaluación del desempeño sea de regular o insuficiente, la Dirección de Talento Humano deberá emitir un informe a la máxima autoridad o su delegado detallando los servidores que han obtenido estas calificaciones a fin de que se proceda con el trámite correspondiente de conformidad a lo establecido en el artículo 80 de la Ley Orgánica del Servicio



Público - LOSEP en concordancia con los literales b) y c) del artículo 222 de su Reglamento General, para lo cual dará cumplimiento a los plazos fijados en los mismos. Para llevar a cabo las evaluaciones parciales utilizarán el mismo formato de evaluación que el de periodo de prueba y las metas serán fijadas por el evaluador en los tres primeros días hábiles del periodo a evaluar. Asimismo, la Dirección de Talento Humano remitirá el informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño a la máxima autoridad institucional.

Nota: Los parámetros de calificación del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo son sujetos a ponderaciones y cambios pertinentes dentro del proceso, bajo el sustento de la autonomía de gestión institucional de la Universidad Nacional de Loja al pertenecer a un régimen especial.

e. Políticas

Considerando

UNO. – Qué el artículo 2 del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA define que uno de los objetivos generales de la institución se comprende en el siguiente eje:

- EJE GESTIÓN ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL. - Implementar un sistema integral de gestión administrativa y financiera desconcentrada, ágil y eficiente, con una cultura organizacional fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.

DOS. – Qué el artículo 27 del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA con respecto al proceso de gestión administrativa financiera presenta la siguiente estructura básica:

1. Dirección de Talento Humano
2. Dirección Financiera
3. Dirección Administrativa
4. Dirección de Contratación Pública
5. Dirección de Desarrollo Físico

TRES. – Qué el artículo 28, literal p del REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA con respecto al proceso de gestión del talento humano son atribuciones y responsabilidades del director/a de Talento Humano; Realizar la evaluación de desempeño, a los servidores administrativos y trabajadores considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan el personal a los usuarios externos e internos

CUATRO. -Qué, el PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2023; conforme a las políticas institucionales:



- 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.

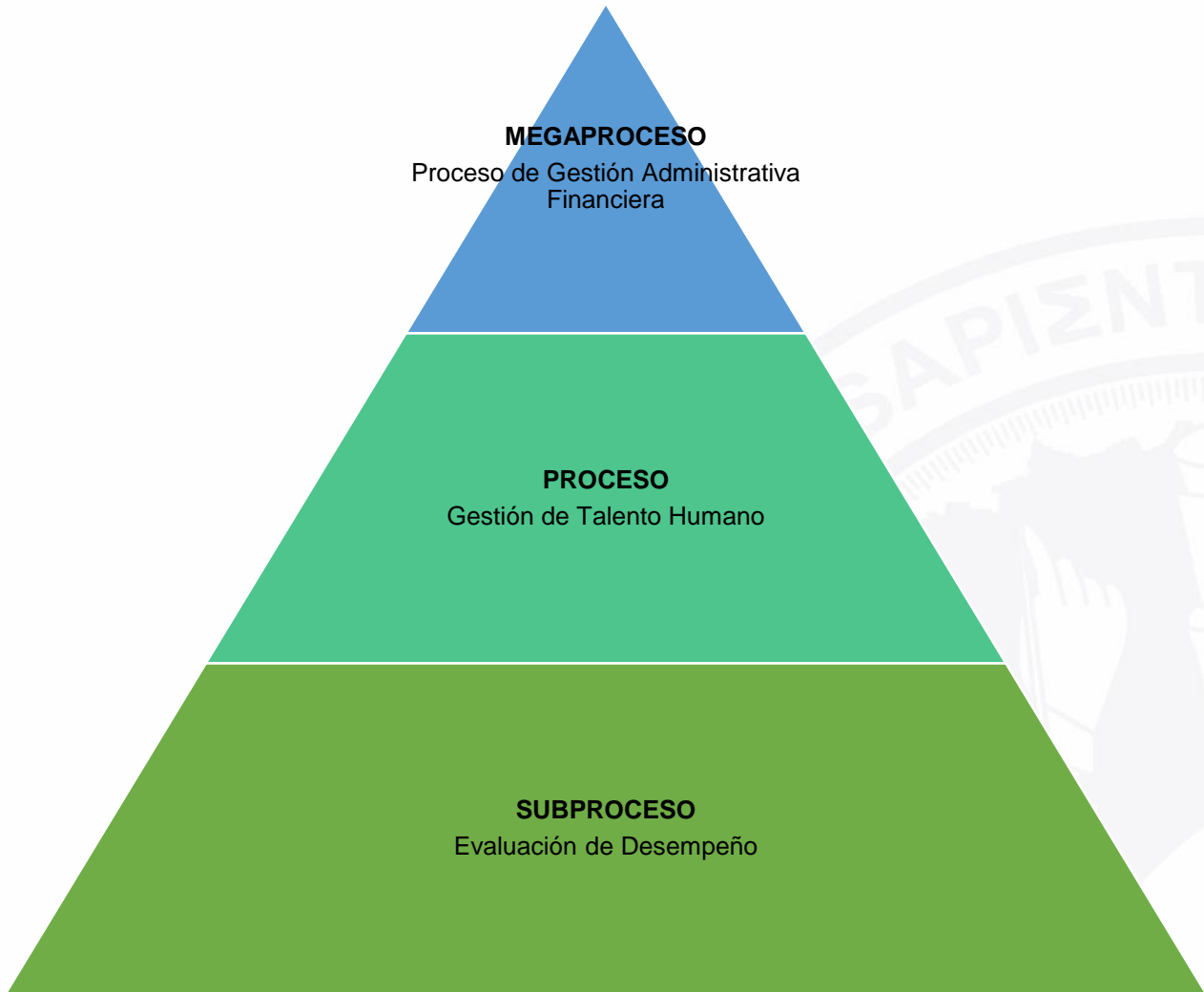
f. Consideraciones de Actualización

Con el objetivo de definir la veracidad, transferencia, eficiencia y eficacia de la información correspondiente a las actividades encaminadas en el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja se consideran los siguientes lineamientos de actualización:

- Definir cuáles son los responsables, roles, actividades y requerimientos dentro de la ejecución del proceso de evaluación de desempeño (Dirección de Talento Humano como responsable del proceso, jefes de las unidades administrativas como evaluadores y los servidores evaluados).
- Planificar sesiones organizadas, con el objetivo de describir el proceso de evaluación de desempeño mediante análisis de resultados presentados por los responsables del proceso, donde los evaluadores del seguimiento tendrán el criterio de presentar o no cambios en el modelo de ejecución del proceso.
- Para la realización de los cambios se deberá generar un acta de resolución elaborada bajo lineamientos legales de política institucional con previa socialización con la autoridad máxima de la institución.
- Se deberá generar evidencia de las reuniones programadas mediante actas de asistencia por parte de todos los presentes.

g. Esquema General de Macroproceso

En base del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, la estructura del proceso de evaluación de desempeño se integra de la siguiente forma:



Nota. Elaboración propia del autor. Tomado de Universidad Nacional de Loja (2020) Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de la Universidad Nacional de Loja.



h. Responsables

No.	Rol	Descripción
1	Unidad de Administración del Talento Humano (Dirección de Talento Humano de la UNL)	<p>Qué, el artículo 6 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, a la Unidad de Administración del Talento Humano le corresponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> n. Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado; o. Informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo y la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en la Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación; p. Socializar a los actores del proceso de evaluación sobre la aplicación de la metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la Norma Técnica previo a la efectiva evaluación de los mismos; q. Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño; r. Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases; s. Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño; t. Conformar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros de las responsabilidades específicas del mismo en relación con la aplicación del Subsistema; u. Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP; v. Ejecutar el proceso de evaluación a los servidores públicos que se encuentran en período de prueba de ingreso o ascenso, en los instrumentos que el Ministerio del Trabajo establezca para este efecto; w. Ejecutar las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General; y, x. Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del periodo de prueba.
2	Jefe/ inmediato (Directores de las diferentes direcciones administrativas de la UNL)	<p>Qué, el artículo 7 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, de la o el jefe inmediato le corresponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> d. Elaborar y dar a conocer al servidor público sujeto a evaluación a su cargo hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año los compromisos y actividades individuales a través del Formato de Asignación de Responsabilidades; así como, los conocimientos, destrezas, habilidades y demás competencias que debe disponer



		<p>para una eficiente ejecución de sus actividades. Este formato deberá ser monitoreado en coordinación con la UATH institucional. En el caso de evaluación del desempeño del período de prueba, los compromisos y actividades individuales a los que se refiere el presente literal se asignarán dentro de los primeros tres (3) días de ingreso al puesto de trabajo, información que sustentará dicha evaluación en los términos previstos en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Mantener un registro de evidencia de las responsabilidades individuales en base al Formato Asignación de Responsabilidades con proporcionalidad al período de evaluación correspondiente; y, f. Evaluar el desempeño anual y el período de prueba de los servidores que será validada por el inmediato superior institucional previa a la notificación del servidor. <p>Qué, el artículo 10 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, los actores de aplicación de la evaluación del desempeño, correspondientes a los evaluadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> b. El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior, quien deberá evaluar al servidor público en el factor correspondiente durante el período que ejerza sus funciones. <p>La asignación de responsabilidades de cada servidor público podrá ser modificada por parte del evaluador en función de la planificación de actividades o redistribución de la carga de trabajo de acuerdo a su criterio técnico y el cambio deberá ser notificado por escrito al evaluado.</p> <p>En caso de renuncia o remoción del Jefe inmediato, previo a su desvinculación deberá llevar a cabo la evaluación del desempeño anual o del periodo de prueba a los servidores públicos a su cargo según corresponda; de lo contrario, la efectuará la o el profesional de mayor responsabilidad (rol del puesto) y tiempo de servicio en la respectiva unidad. La calificación será el resultado del tiempo proporcional en el que el jefe inmediato ejerció sus funciones.</p>
3	Tribunal de reconsideración y/o recalificación	<p>Qué, el artículo 8 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, del Tribunal de reconsideración y/o recalificación:</p> <p>Es el órgano competente para conocer y resolver las solicitudes de reconsideración y/o recalificación formuladas por los servidores públicos respecto al proceso de evaluación de los factores considerados en el artículo 12 de la Norma Técnica. Se establecerá la cantidad de tribunales que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y niveles desconcentrados.</p> <p>El tribunal de reconsideración y/o recalificación estará integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> c. La autoridad institucional del nivel territorial correspondiente (central, zonal-regional, distrital-provincial), o sus delegados que debe pertenecer al nivel jerárquico superior, con voto dirimente y decisivo, quien lo presidirá; y, d. Dos servidores pertenecientes al nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial con un voto cada uno, quienes serán escogidos de manera aleatoria entre el personal de la institución. <p>En las entidades que no cuenten con suficiente personal del nivel jerárquico superior para integrar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, estos tribunales deberán integrarse con delegados designados por el nivel territorial de quien dependen orgánicamente y en</p>



1859		<p>caso de no existir un nivel territorial superior, de la entidad a la cual son adscritas.</p>
4	Servidor/a público	<p>Qué, el artículo 4 de la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO, servidoras o servidores públicos: Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.</p> <p>Qué, el artículo 10 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, los actores de aplicación de la evaluación del desempeño, correspondientes a los evaluados:</p> <ul style="list-style-type: none"> h. La o el evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses; i. En el caso de servidores públicos de reciente ingreso o por ascenso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación anual del desempeño y serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final; j. Los servidores públicos que hayan laborado en dos o más unidades o procesos internos, dentro del periodo considerado para la evaluación anual del desempeño, serán evaluados en el factor niveles de eficiencia del desempeño individual por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación, convirtiéndose en su evaluación final; k. Para los servidores públicos con una permanencia dentro del periodo de evaluación inferior a diez (10) meses, su calificación de evaluación del desempeño será únicamente el valor reflejado por el factor niveles de eficiencia del desempeño individual; l. Los servidores públicos que se encuentran en comisiones de servicios con remuneración o sin remuneración en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en la Norma Técnica. En caso de que el servidor público se reintegre a su institución de origen durante el transcurso del período de evaluación, esta se realizará a través del factor de niveles de eficiencia del desempeño individual y sus resultados serán promediados proporcionalmente al tiempo de evaluación. Se coordinará entre las UATH institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado; m. Los servidores públicos que se encontraren en comisión de servicios con remuneración o licencia sin remuneración por estudios regulares de posgrado dentro o fuera del país, la evaluación será el resultado de la calificación obtenida en sus estudios; y, n. La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a las reglas contenidas en el presente artículo sin perjuicio de los cambios que se den en la modalidad laboral del servidor a lo largo del período de evaluación, siempre y cuando no se interrumpa la relación laboral del servidor con la institución.

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial 41 del Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.



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

No.	Marco Legal
1	UNO. -Que, el artículo 227 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.
2	DOS. -Que, el artículo 54 de la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO-LOSEP, establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño. TRES. -Que, el artículo 76 de la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO-LOSEP, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto; y, que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público, prestado por todas las instituciones señaladas en el artículo 3 de esta Ley. CUATRO. -Que, el artículo 77 de la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO-LOSEP, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que allí se señala.
3	CINCO. -Que, el artículo 219 del REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO-LOSEP, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano.
4	SEIS. -Que, el artículo 1 de la NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de Asamblea Nacional (2008) Publicada en el Registro Oficial No. 449, Constitución de la República; Asamblea Nacional (2010) Publicada en el Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010, Ley Orgánica de Servicio del Público LOSEP; Presidencia de la República (2011) Decreto Ejecutivo 710, Publicada en el Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial 41 del Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

j. Entradas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia
N/A	Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno derivado del Estatuto Orgánico aprobado	Aprobado y vigente	Cliente interno (Dirección de Talento Humano y las Unidades Administrativas)	Estatuto Orgánico de la UNL



N/A	Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional	Aprobado y vigente	Cliente interno (Dirección de Talento Humano y las Unidades Administrativas)	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2019-2023; Plan Operativo Anual POA
N/A	Manual de puestos o perfiles provisionales legalmente aprobados	Aprobado y vigente	Cliente interno (Dirección de Talento Humano y las Unidades Administrativas)	Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la UNL

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial 41 del Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

k. Procedimiento Descriptivo

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

- Entrevista con el responsable o proveedor del proceso de evaluación de desempeño bajo la responsabilidad de la Dirección de Talento Humano con el objetivo del reconocimiento del ambiente general del proceso. Además, se consideró la aplicación del instrumento de recolección de información con los siguientes actores: Analista de Talento Humano como (transformador) y la Asistente Jurídico como (Cliente interno del proceso)
- La normativa legal, leyes, reglamentos y demás documentación relacionada con el proceso de evaluación de desempeño, por ejemplo, la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño esta última permitió dar respuesta a la ficha de observación con el objetivo de validar la legalidad del proceso, las actividades que se ejecutan en el mismo.
- El manual de metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja es un documento guía donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración del diagrama de flujo y el manual del proceso, mediante la aplicación de formatos de recolección de información donde se especifica los recursos utilizados, los responsables de cada actividad, las actividades de entrada, actividades de salida, además de la ubicación de la información generada como producto del proceso, entre otros requerimientos.
- Por último, se detalla las consideraciones de actualización, generales, estadísticas del proceso y la presentación de los documentos que se utiliza en el proceso como formatos de solicitudes, informes, etc., con el objetivo de garantizar un panorama de transparencia de principio a fin.



Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado (Min)	Frecuencia	¿Agrega Valor?
Actividades						
1	Elaboración el Plan de Evaluación de Desempeño	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Mensual	Anual	NO
2	Revisión y aprobación del Plan de Evaluación de Desempeño	Revisión: Dirección de Talento Humano Aprobación: Máxima autoridad o delegado institucional	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
3	Socialización y capacitación a los evaluadores de la normativa y metodología de evaluación estipulada en el Plan	Dirección de Talento Humano	Plataformas de videoconferencias (zoom, meet, entre otras)	Semanas	Anual	NO
4	Definir instrumentos, metas y competencias a evaluar	Directores administrativos	Base de datos	Semanas	Anual	NO
5	Capacitación e instrucción de aplicación del proceso de evaluación de desempeño a los servidores	Directores administrativos	Plataformas de videoconferencias (zoom, meet, entre otras)	Semanas	Anual	NO
6	Aplicar evaluación de desempeño	Directores administrativos	Base de datos	Semanas	Anual	NO



7	Recibir, procesar y consolidar información del proceso	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
8	Elaboración del informe de notificación de resultados	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
9	Notificación de resultados	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
10	Recibir notificación de resultados individual	Servidor	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
11	Presentar reclamos	Servidor	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
12	Elaboración del Informe de reclamos	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
13	Analizar y resolver reclamos	Tribunal de reconsideración y/o recalificación	Base de datos	Semanas	Anual	NO
14	Recibir resultados de reclamos y apelaciones	Servidor	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
15	Elaboración del Informe de consolidación de resultados del proceso	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO



16	Revisión y aprobación del Informe de resultados	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
17	Registrar resultados en el sistema de la Dirección de Talento Humano	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO
18	Comunicar Informe de consolidación resultados del proceso de evaluación de desempeño al rector	Dirección de Talento Humano	Correo institucional	Semanas	Anual	NO
19	Elaboración del Plan de mejora	Dirección de Talento Humano	Base de datos	Semanas	Anual	NO

Nota. Actividades aplicables para la evaluación de desempeño durante el periodo de prueba, para mayor información revisar literal m del presente manual. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja*. Tomado de *Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial 41 del Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.*



I. Salidas Verificables

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia
N/A	Informe de consolidación de resultados del proceso de evaluación de desempeño	Revisión previa a su aprobación	Dirección de Talento Humano	Ver anexo: Formato 10
N/A	Plan de mejoramiento de desempeño institucional	Revisión previa a su aprobación	Dirección de Talento Humano	No establecido

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial 41 del Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

m. Consideraciones adicionales

De la evaluación de desempeño durante el periodo de prueba

Según el artículo 33 de la Norma Técnica del Subsistema de evaluación del desempeño, establece para el caso de la evaluación del desempeño del servidor público en período de prueba previo a otorgarle el nombramiento permanente de acuerdo al literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y literal a) del artículo 17 de su Reglamento General, se utilizarán los instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para este efecto, estableciendo indicadores en proporcionalidad del período de tiempo evaluado.

La evaluación del desempeño en el período de prueba se sustentará en los lineamientos establecidos en los artículos del 224 al 227 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

Parámetros de evaluación (art. 34 de la Norma técnica)

- Cumplimiento de metas individuales
- Niveles de eficiencia del desempeño (oportunidad en la generación de los productos y/o servicios; conocimientos específicos; competencias técnicas y conductuales)

Inducción previa durante el periodo de prueba (art. 35 de la Norma técnica)

Los servidores públicos que se encuentren en el período de prueba por ingreso al servicio público, recibirán la inducción de manera obligatoria durante el primer mes de período de prueba, de conformidad a lo establecido en el artículo 189 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, para lo cual se definen las siguientes áreas temáticas:

- Entorno institucional
- Atención al usuario interno-externo
- Uso y manejo de los recursos institucionales
- Manejo y confidencialidad de la información pública



La fase de inducción, es responsabilidad de la UATH de cada institución pública en base a los contenidos antes descritos.

De la evaluación y notificación del desempeño en el período de prueba (art. 36 de la Norma técnica)

El proceso de evaluación del desempeño concluirá con diez (10) días hábiles de anticipación a la terminación del período de prueba determinado en el literal b.5) del artículo 17 de la LOSEP y se notificará los resultados hasta el siguiente día hábil posterior a la culminación del proceso de evaluación. Una vez que el servidor apruebe el periodo de prueba se le extenderá el nombramiento permanente en el término máximo de tres (3) días a partir de la notificación de los resultados.

La UATH institucional deberá culminar el proceso de evaluación del desempeño del período de prueba, incluido la reconsideración y/o recalificación, notificación y otorgamiento de acciones de personal sin sobrepasar el tiempo establecido en el literal b.5) del artículo 17 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

De la reconsideración y/o recalificación a los resultados de la evaluación del desempeño del período de prueba (art. 37 de la Norma técnica)

En caso de que el servidor no haya aprobado el período de prueba podrá motivadamente solicitar a la UATH institucional la reconsideración y/o recalificación en el término máximo de tres (3) días contados a partir del siguiente día de la notificación de los resultados de evaluación. Si el servidor en período de prueba no aprobara la evaluación y no presente la solicitud de reconsideración y/o recalificación en el término aquí establecido se entenderá como conforme con la evaluación y se le extenderá al siguiente día hábil la acción de personal de cesación de funciones del puesto.

Una vez presentada la solicitud de reconsideración y/o recalificación, la UATH institucional conformará el tribunal de reconsideración y/o recalificación al siguiente día hábil y éste tendrá hasta dos (2) días hábiles para su resolución, los resultados serán notificados el siguiente día hábil del término referido.

En caso de que el tribunal de reconsideración y/o recalificación ratifique la calificación de no aprobación del período de prueba, la UATH institucional emitirá la acción de personal de cesación de funciones en dos (2) días hábiles de su notificación.

Para los casos en los que se revele los resultados de evaluación y se evidencie la aprobación del período de prueba, la UATH institucional extenderá el nombramiento permanente hasta dos (2) días hábiles a partir de su notificación.




Glosario de términos

Evaluación de Desempeño	Conjunto de parámetros que permite determinar el grado de rendimiento laboral de un servidor
Unidad Administrativa	Departamento, dirección o unidad funcional de una organización definida dentro de la estructura organizacional donde se le asignan competencias y atribuciones estipuladas en la normativa interna.
Talento Humano	Es la capacidad en la generación de un producto o servicio mediante la calidad de formación de los empleadores o servidores que constituyen la organización.
Entradas verificables	Constituyen todos los requisitos, actividades o documentos previos al inicio de un proceso de gestión administrativa dentro de la organización.
Proveedor	Actor o actores que dan inicio al proceso de gestión administrativo de la institución
Actividades	Son las acciones ejecutadas de manera secuenciales y periódicas dentro del proceso.
Salidas verificables	Constituyen los productos o servicios generados como resultado del proceso.
Cliente	Usuario beneficiario del proceso, se clasifica en interno o externo
Parámetros de evaluación	Constituyen las cuantificaciones aplicables en los formatos del proceso.
Indicador de eficiencia	Dato estadístico o numérico que permite medir el nivel de ejecución del proceso en base al rendimiento de los recursos
Indicador de eficacia	Dato estadístico o numérico que permite medir el nivel de ejecución del proceso en base al tiempo
Indicador de calidad	Dato estadístico o numérico que permite medir el nivel de ejecución del proceso en base a la satisfacción del cliente
SIPOC	Herramienta de caracterización e identificación que permite describir la gestión de un proceso en base al proveedor, entradas, actividades, salidas y cliente

Nota. Elaboración propia del autor.

n. Diagrama de Flujo
Modelo SIPOC

	Responsable: Director/a de Talento Humano	Macroproceso: Proceso Habilitante de Apoyo	Fecha de Elaboración: Del 3 al 15 de enero de 2022
	Órgano Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Evaluación de Desempeño del personal administrativo	Inicio: Elaboración del Plan de Evaluación de Desempeño
	Página: 23 de 46	Status: Propuesta	Fin: Elaboración del Plan de Mejora

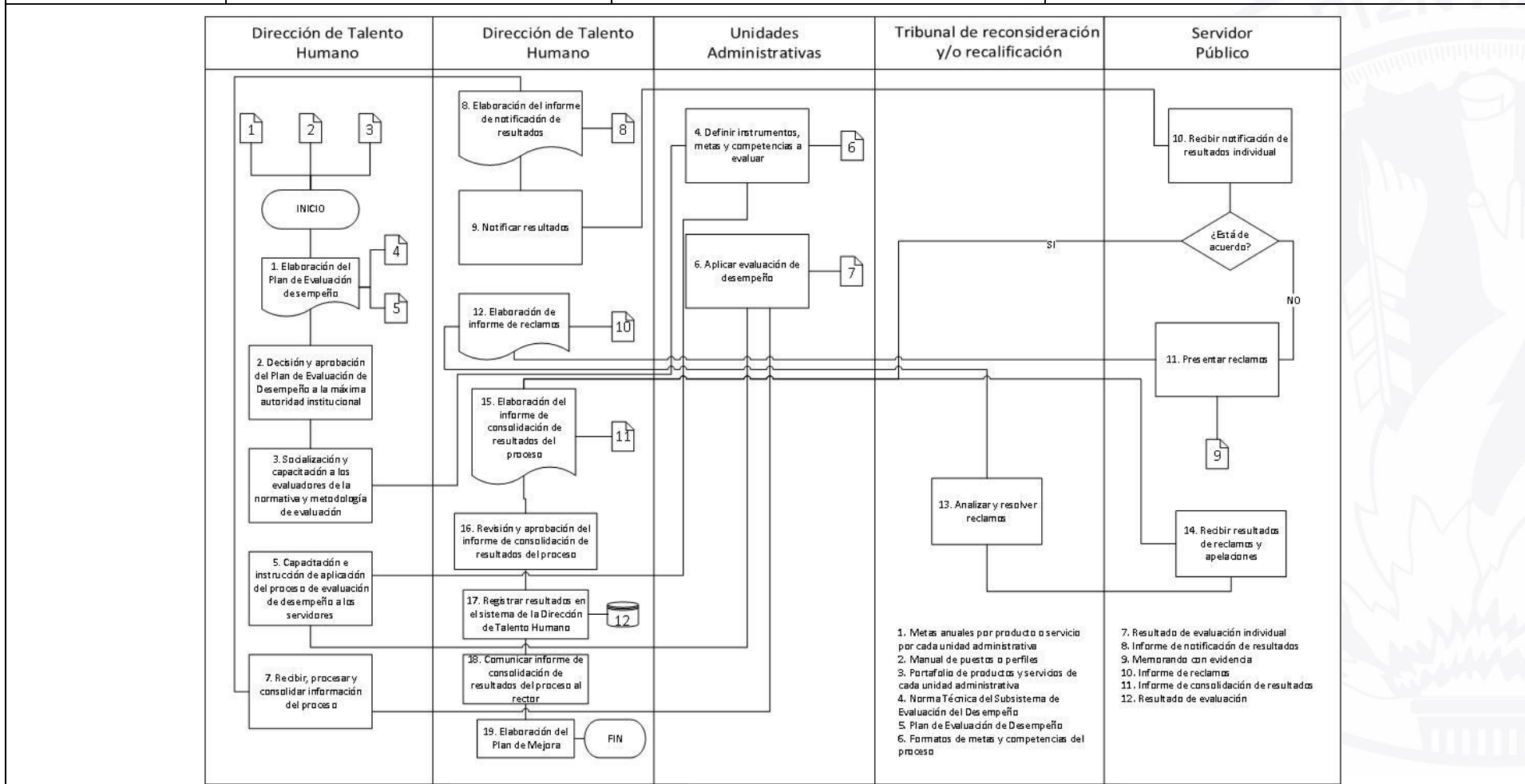
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
<p>Los proveedores de este proceso son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dirección de Talento Humano Unidades Administrativas Tribunal de reconsideración y/o recalificación 	<p>Las entradas o insumos para el inicio del proceso son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Portafolio de productos y servicios actualizado de cada unidad o proceso interno derivado del Estatuto Orgánico aprobado Metas anuales por producto o servicio de cada unidad o proceso interno establecidas en la planificación institucional Manual de puestos o perfiles provisionales legamente aprobado 	<p>Las actividades a realizar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Elaboración del Plan de Evaluación de Desempeño Revisión y aprobación del Plan de Evaluación de Desempeño Socialización y capacitación a los evaluadores de la normativa y metodología de evaluación estipulada en el Plan Definir instrumentos ¿, metas y competencias a evaluar Capacitación e instrucción de la aplicación del proceso de evaluación de desempeño a los servidores Aplicar evaluación de desempeño 	<p>Las salidas o productos generados son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Informe de consolidación de resultados del proceso de evaluación de desempeño Plan de mejoramiento de desempeño institucional 	<p>El cliente interno es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> Personal administrativo de la UNL



			<ol style="list-style-type: none">7. Recibir, procesar y consolidar información del proceso8. Elaboración del informe de consolidación de resultados del proceso9. Revisión y aprobación del informe de resultados10. Notificación de resultados11. Recibir notificación de resultados12. Presentar reclamos13. Elaboración del informe de reclamos14. Analizar y resolver reclamos15. Recibir resultados de reclamos y apelaciones16. Actualización de resultados del proceso de evaluación de desempeño17. Registrar resultados en el sistema de la Dirección de Talento Humano18. Comunicar Informe de consolidación de resultados del proceso de evaluación de desempeño al Rector19. Elaboración del Plan de mejora		
--	--	--	--	--	--

Flujograma del proceso de evaluación de desempeño

<p>1859</p>	Responsable: Director/a de Talento Humano	Macroproceso: Proceso Habilitante de Apoyo	Fecha de Elaboración: Del 3 al 15 de enero de 2022
	Órgano Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Evaluación de Desempeño del personal administrativo	Inicio: Elaboración del Plan de Evaluación de Desempeño
	Página: 26 de 46	Status: Propuesta	Fin: Elaboración del Plan de Mejora



o. Registros de Información del Proceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Informe de consolidación de resultados	Contiene las calificaciones de cada servidor evaluado clasificado según a unidad administrativa	Anual	Físico y digital	Permanente	Técnico de archivo de la Dirección de Talento Humano
Calificación o resultados personal	Expediente personal del servidor evaluado	Anual	Físico y digital	Permanente	Técnico de archivo de la Dirección de Talento Humano

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de Ministerio del Trabajo (2018) Acuerdo Ministerial 41 del Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018, Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

p. Indicadores

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	Permite medir el avance del desarrollo del proceso de evaluación del desempeño, desde su inicio hasta el final, es decir, como se han ejecutado las actividades del proceso en relación a la cantidad de servidores evaluados y el tiempo ocupado
Forma de cálculo	$\frac{\text{Nro. servidores evaluados}}{\text{Total de horas ocupadas}}$
Período de medición:	Anualmente

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de fuente propia del autor.

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permite determinar la cantidad de personal administrativo evaluado que logra superar la evaluación del proceso, por tanto, se reconoce al personal idóneo para la ocupación de puestos administrativos en la institución.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Nro. de evaluaciones aprobadas}}{\text{Total de servidores evaluados}}$
Período de medición:	Anualmente

Nota. Elaboración Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja. Tomado de fuente propia del autor.



Característica	Descripción
Nombre	Indicador de calidad
Descripción	Permite medir el avance del desarrollo del proceso de evaluación de desempeño mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos alcanzados durante el proceso sobre los objetivos planificados previamente mencionados en el plan de evaluación de desempeño.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Nro. de objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planificados}}$
Período de medición:	Anualmente

Nota. Elaboración *Metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja.* Tomado de *fuentes propias del autor.*

q. Estadísticas

Las estadísticas del proceso deben estar previamente planificadas en el plan de evaluación de desempeño y los resultados determinados en los informes de consolidación de resultados. Se recomiendan agregar los siguientes criterios estadísticos:

- Unidades administrativas participantes del proceso
- Servidores evaluados y jefes de las unidades administrativas
- Temporalidad general o específica de la aplicación del proceso
- Peticiones o reclamos de recalificación y/o reconsideración
- Servidores que aprueban el proceso
- Servidores que no superan el proceso



r. Anexos

Formato 1: Metas por unidad administrativa

METAS POR UNIDAD						Fecha:	26-mar-2018
						Version:	01.2
						Página:	1 de 1
						Código:	IN-GEF-02-02 FOR-01
INSTITUCIÓN:							
UNIDAD/PROCESO:							
FECHA DE DEFINICIÓN DE METAS:							
FECHA DE LEVANTAMIENTO DE RESULTADOS:							
#	PRODUCTOS/SERVICIOS	INDICADOR	META PROYECTADA	META CUMPLIDA	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS POR UNIDAD							



Formato 2: Asignación de responsabilidades

INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:	
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:		ROL DE PUESTO:	
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:	
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			
11.-			
12.-			
13.-			
14.-			
15.-			
16.-			
17.-			
18.-			
19.-			
20.-			
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:			
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)			
Nº	INTERNO	EXTERNO	
1.-			
2.-			
3.-			
Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE



ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES			Fecha:	26-mar-2018
			Versión:	01.2
			Página:	1 de 1
			Código:	IN-GEF-02-02-FOR-02
	#N/D	#N/D	#N/D	
	#N/D	#N/D	#N/D	
	#N/D	#N/D	#N/D	
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	
	#N/D	#N/D	#N/D	
	#N/D	#N/D	#N/D	
	#N/D	#N/D	#N/D	

Fecha:

Firma del Servidor Público

Nombre: 0
No. Cédula: 000000000-0

Firma del Jefe Inmediato

Nombre: 0
No. Cédula: 000000000-0



Formato 3: Niveles de eficiencia del Desempeño Individual

NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL				Fecha:	20-mar-2018
				Versión:	01.2
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-CEP-02-FCB-03
INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD / PROCESO:	0		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0		
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	GRUPO OCUPACIONAL:	0		
		ROL DE PUESTO:	0		

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
No.	PRODUCTO INTERMEDIO					
1.-	0					
2.-	0					
3.-	0					
4.-	0					
5.-	0					
6.-	0					
7.-	0					
8.-	0					
9.-	0					
10.-	0					
11.-	0					
12.-	0					
13.-	0					
14.-	0					
15.-	0					
16.-	0					
17.-	0					
18.-	0					
19.-	0					
20.-	0					

PERFIL DEL PUESTO			PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		B	R	I	
1.-	0		○	○	○	
2.-	0		○	○	○	
3.-	0		○	○	○	
4.-	0		○	○	○	
5.-	0		○	○	○	
6.-	0		○	○	○	
7.-	0		○	○	○	
8.-	0		○	○	○	
9.-	0		○	○	○	
10.-	0		○	○	○	
11.-	0		○	○	○	
12.-	0		○	○	○	
13.-	0		○	○	○	
14.-	0		○	○	○	
15.-	0		○	○	○	
16.-	0		○	○	○	
17.-	0		○	○	○	
18.-	0		○	○	○	
19.-	0		○	○	○	
20.-	0		○	○	○	

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	

0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	
0	#N/D	#N/D	#N/D	○	○	○	

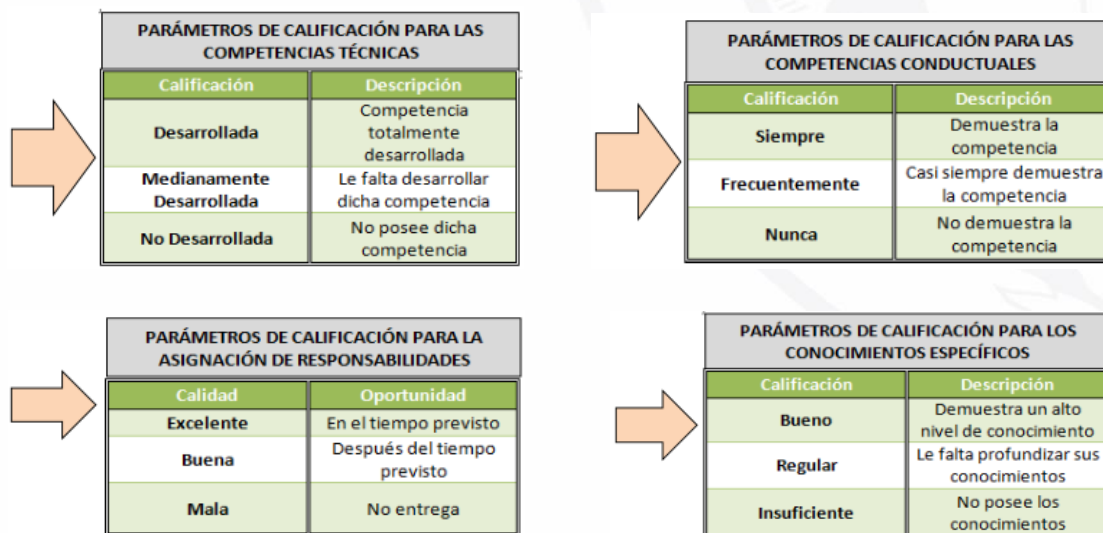
* Esta información se llenará solo en los casos establecidos en los literales b.3 - b.4 - b.5 del artículo 10 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
A. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)	100%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)	0.00%
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)	0.00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)	0.00%
TOTAL: (Resultado automático)	0.00%
B. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS	
SANCCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable	%
TOTAL: (Resultado automático)	0.0%
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)	
FACTORES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA
A.- NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0.00%
B.- SANCCIONES ADMINISTRATIVAS	0.0%
TOTAL (Resultado automático)	0.00%

Fecha:

Firma del Jefe Inmediato

Nombre: 0
No. Cédula: 000000000-0



Formato 5: Nivel de satisfacción de usuarios externos (cálculo de la muestra y modelo de encuesta)

	CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIÓN ES FINITA	Fecha:	26-mar.-2018
		Versión:	01
		Página:	1 de 1

Datos formula tamaño de la muestra		Valores recomendados	Valores para el cálculo
N	Población	-	2000
p	Proporción de usuarios externos que espera que se encuentren insatisfechos	0.5	0.5
q	Proporción de usuarios externos que espera que se encuentren satisfechos	0.5	0.5
e	Error estándar de 0,03 a 0,1 según se establezca	+/- 0,03	0.05
k	Valor de "K" para el intervalo de confianza 95%. El valor de "z" es igual a 1,96	1.96	1.96

FÓRMULA →

POBLACIONES FINITAS

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA →

n = 322 ENCUESTAS

<p style="text-align: center; color: blue; font-weight: bold;">POBLACIONES INFINITAS</p> $n = \frac{k^2 * p * q}{e^2}$	$n = ((1.96)^2 * (0.5) * (0.5)) / (0.03)^2$ <p style="text-align: center;">n= 1.057</p>
--	---



ANEXO-02

Ministerio del Trabajo

Encuestas de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESENCIAL

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios, te invitamos a realizar esta breve Encuesta de Satisfacción del Servicio.

Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar los productos y servicios que te proporcionamos.

(Nombre de la entidad – Sucursal)

Por ejemplo: Ministerio del Trabajo - Piedrahíta

Fecha: _____ Edad: _____ Discapacidad: SI NO

¿Cuál de los siguientes servicios utilizaste?

Servicio A Servicio B Servicio C Servicio D

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho, por favor califique:

¿Qué tan satisfecho estás con...?	Nada satisfecho (1)	Poco satisfecho (2)	Neutral (3)	Muy Satisfecho (4)	Totalmente satisfecho (5)
1. La facilidad de acceso, espacio físico y áreas señalizadas dentro de la entidad.					
2. La utilización de equipos, formularios e insumos para la entrega del producto/servicio.					
3. Los requisitos para obtener el producto/servicio.					
4. El tiempo para obtener el producto/servicio.					
5. La facilidad para obtener información y/o para acceder al producto o servicio de manera telefónica y/o virtual.					

RESPECTO A LA ATENCIÓN BRINDADA POR EL SERVIDOR PÚBLICO

¿Qué tan satisfecho estás con...?	Nada satisfecho (1)	Poco satisfecho (2)	Neutral (3)	Muy Satisfecho (4)	Totalmente satisfecho (5)
6. La capacidad de respuesta y amabilidad brindada por el servidor público que te atendió.					

En caso de que tu respuesta sea menor a 3 respecto a la atención brindada por el servidor público y para que nos ayudes a mejorar el servicio, por favor indicanos el nombre del servidor público que te atendió y el motivo de la calificación:

Nombre del Servidor Público: _____

Motivo de la calificación negativa: _____

Para informarte de las mejoras, por favor déjanos tus datos:

Nombres y apellidos: _____ Cédula de Identidad: _____

Teléfono de contacto: _____

Por favor déjanos tus comentarios y/o sugerencias que nos ayuden a mejorar nuestro servicio:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Dirección: Av. República de El Salvador 1134-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2 3814000 - www.trabajo.gob.ec





República
del Ecuador

Ministerio del Trabajo

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO VIRTUAL

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho, por favor califique su nivel de satisfacción:

1. ¿Qué tan satisfecho estás con la facilidad para encontrar este servicio en internet?



2. ¿Qué tan satisfecho estás con la facilidad de navegación dentro esta página web?



3. ¿Qué tan satisfecho estás con los pasos que realizaste para obtener este servicio?



4. ¿Qué tan satisfecho estás con la asistencia al usuario que presta este servicio?



5. ¿Qué tan satisfecho estás con que éste servicio se preste de manera virtual?



Por favor déjanos tus comentarios y/o sugerencias que nos ayuden a mejorar nuestro servicio en línea:
¡Muchas gracias por su colaboración!

Dirección: Av. República de El Salvador 134-183 y Suiza.
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2 3814000 - www.trabajo.gob.ec





República
del Ecuador

Ministerio del Trabajo

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERINSTITUCIONAL

Con la finalidad de mejorar nuestros servicios, te invitamos a realizar esta breve Encuesta de Satisfacción del Servicio.

Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para mejorar los productos y servicios que le proporcionamos.






(Nombre de la entidad – Unidad administrativa)

Por ejemplo: Ministerio del Trabajo – Dirección de Calidad en el Servicio Público

Tema: (por ejemplo: Asesoría para implementación de PROEXCE) -lo coloca la entidad-

Fecha: _____

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho, por favor califique su nivel de satisfacción:

¿Qué tan satisfecho estás con...?	Nada satisfecho (1) 	Poco satisfecho (2) 	Neutral (3) 	Muy Satisfecho (4) 	Totalmente satisfecho (5) 
1. La aplicación de los contenidos expuestos en la asistencia técnica.					
2. La explicación e instrucciones expuestas durante la asistencia técnica.					
3. La utilización de recursos y materiales para el desarrollo de la asistencia técnica.					
4. El tiempo que fue empleado para el desarrollo de la asistencia técnica.					
5. El dominio de los contenidos expuestos y la resolución de inquietudes por parte del asesor.					

Sugerencias y/o comentarios:

¡Muchas gracias por su colaboración!



Formato 6: Matriz de correlación


	MATRIZ DE CORRELACIÓN		Fecha:	26-mar.-2018
			Versión:	01.1
			Página:	1 de 1
			Código:	IN-GEP-02-02 FOR-05

INSTITUCIÓN:			
UNIDAD / PROCESO:			
PERIODO DE LA EVALUACIÓN:	DESDE:	HASTA:	

Nº	UNIDADES / PROCESOS INTERNOS	PRODUCTO O SERVICIO	REFERENCIA DE ATRIBUTOS A EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS	
			No.	Atributos
1			1	Calidad El producto o servicio ha satisfecho el nivel de exigencia necesario.
2			2	Objetivo El producto o servicio ha sabido aplicar los principios, la norma, la técnica en forma imparcial, y clara, orientando su finalidad a la consecución de resultados.
3			3	Flexible El producto o servicio es adaptable, está dispuesto a cambios y modificaciones técnicas en función de los requerimientos y necesidades.
4			4	Confiable Los productos o servicios brindan seguridad y transparencia para la aplicación de sus procesos y consecución de resultados y generan credibilidad en el sistema.
5			5	Equitativo Los productos o servicios han sabido proceder con justicia e igualdad en las acciones y decisiones que involucren la implantación de procesos equilibrando el deber, la técnica y el mérito; con el conocimiento la práctica y la ética.
6			6	Oportuno El producto o servicio ha sido receptado en tiempos previstos y ha habido una respuesta positiva a lo planificado.
7			7	Innovador El producto y servicio ha permitido el mejoramiento continuo, a generado nuevas alternativas técnicas, de conocimientos, herramientas tecnología que superen los estándares
8			8	Técnico El producto o servicio ha sabido brindar conocimientos, técnicas y normas acordes a los requerimientos organizacionales, sociales, políticos, culturales, económicos.



Formato 7: Nivel de satisfacción de usuarios internos

		NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS				Fecha: 26-mar.-2018 Versión: 01.1 Página: 1 de 1 Código: IN-GEF-02-02-FOR-06
INSTITUCIÓN:		0				
UNIDAD/PROCESO QUE EVALUA:						
UNIDAD/PROCESO EVALUADA:		0				
PRODUCTO/SERVICIO A EVALUARSE:						
FECHA DE EVALUACIÓN:						
NOMBRE Y APELLIDO DEL JEFE INMEDIATO:		NRO. DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:				
N°	ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMENTARIOS
1	Calidad	El producto o servicio ha satisfecho el nivel de exigencia necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Objetivo	El producto o servicio ha sabido aplicar los principios, la norma, la técnica en forma imparcial, y clara, orientando su finalidad a la consecución de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Flexible	El producto o servicio es adaptable, está dispuesto a cambios y modificaciones técnicas en función de los requerimientos y necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	Confiable	Los productos o servicios brindan seguridad y transparencia para la aplicación de sus procesos y consecución de resultados y generan credibilidad en el sistema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	Equitativo	Los productos o servicios han sabido proceder con justicia e igualdad en las acciones y decisiones que involucren la implantación de procesos equilibrando el deber, la técnica y el mérito; con el conocimiento la práctica y la ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Oportuno	El producto o servicio ha sido receptado en tiempos previstos y ha habido una respuesta positiva a lo planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	Innovador	El producto y servicio ha permitido el mejoramiento continuo, a generado nuevas alternativas técnicas, de conocimientos, herramientas tecnología que superen los estándares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	Técnico	El producto o servicio ha sabido brindar conocimientos, técnicas y normas acordes a los requerimientos organizacionales, sociales, políticos, culturales, económicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
% EVALUACIÓN FINAL						

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: 0
No. Cédula: 000000000-0



PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
Calidad	Oportunidad
De acuerdo	Atributo totalmente desarrollado
Parcialmente de acuerdo	Le falta desarrollar atributo
En desacuerdo	No posee dicho atributo



Formato 8: Percepción de desempeño al nivel jerárquico superior

PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO AL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR		Fecha:	26-mar-2018		
		Versión:	01.1		
		Página:	1 de 1		
		Código:	IN-GEF-02-02 FOR-07		
*Parámetros de evaluación					
INSTITUCIÓN:		DE	Desempeño excepcional		
UNIDAD/PROCESO:		DA	Desempeño aceptable		
NOMBRES DEL EVALUADO:		DI	Desempeño inaceptable		
FECHA DE EVALUACIÓN:					
PUESTO INSTITUCIONAL:					
TIPO DE PUESTO:	NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR				
MODELO DE COMPETENCIAS DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR		PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS (En caso de escoger "DI" se debe obligatoriamente colocar el porqué a la sugerencia para el respectivo feedback)
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	DE	DA	DI	
Adaptación al cambio, liderazgo y cultura corporativa	Responde oportunamente con nuevas estrategias de solución frente a amenazas y oportunidades del entorno, reflejando capacidad de liderazgo y fomentando fortaleza en los procesos y equipos de trabajo a su cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Comprensión del entorno organizacional y orientación a resultados	Identifica con claridad los elementos del entorno organizacional que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de los objetivos, proyectos o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan de manera directa e indirecta a la gestión institucional, que permitan corregir desviaciones, sus resultados en función a la demanda externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Impacto e influencia y transparencia de gestión	Demuestra capacidad gerencial o directiva para posicionar a la organización a través de la oferta de productos y servicios claves de demanda externa, lo cual permitirá generar un percepción de calidad y ética pública de sus proveedores y que impacte positivamente el ámbito nacional, regional o local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Dinamismo	Es un líder activo y emprendedor que actúa con prontitud, diligencia y energía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Habilidad de escucha activa	Tiene la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Desarrollo de personas	Sabe impulsar el desarrollo de las habilidades personales y de las potenciales habilidades de las personas a su cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Comunicación con el equipo	Domina la forma en como comunicarse con los integrantes de su equipo de manera verbal y no verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Compromiso	Sabe implicarse al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevarla a cabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Inteligencia emocional	Sabe apreciar y expresar de manera equilibrada sus propias emociones, entender las de los demás, y utiliza esta información para guiar su forma de pensar y su comportamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Buen gobierno corporativo y responsabilidad social en organismos estatales.	Emite y cumple políticas y normas de responsabilidad social institucional o corporativa, además de los asuntos de tipo ambiental, desarrollo sustentable o producción más limpia, aquellos aspectos que generan problemas e impactan de manera directa al entorno humano, social y ambiental (contaminación ambiental, extinción de especies animales y vegetales, violencia, afectación a la salud, participación social, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Manejo de crisis y resolución de conflictos en la gestión del Estado	Construye relaciones beneficiosas para la ciudadanía, organizaciones e instituciones, que le permitan alcanzar los objetivos nacionales, sectoriales e institucionales. Dirige y gestiona la evolución de la administración pública y sus organizaciones, a través de técnicas de manejo de conflictos y negociación, implementando estrategias para introducir innovaciones institucionales, planificación y calidad total, manejo de talento humano acordes a la misión organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
% EVALUACION FINAL		0.00%			



Formato 10: Informe consolidado de resultados

	INFORME CONSOLIDADO DE RESULTADOS
--	--

INSTITUCIÓN:			
PERIODO DE LA EVALUACIÓN:	DESDE:		HASTA:
FECHA DE ENTREGA:			

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL													
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	PUESTO INSTITUCIONAL	UNIDAD / PROCESO	ROL DEL PUESTO:	FACTORES							CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS (-)
						INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL			NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS INTERNOS		
						Calidad y Oportunidad	Conocimientos Específicos	Competencias Técnicas	Competencia Conductuales				
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													



Formato 11: Asignación de responsabilidades (Periodo de prueba)

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES PARA EL PERIODO DE PRUEBA				Fecha:	20-mar-18
				Versión:	01.2
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-GEPI-02-02 FOR-11
INSTITUCIÓN:		UNIDAD / PROCESO:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:		PUESTO INSTITUCIONAL:			
NÚMERO DE CEDULA:		GRUPO OCUPACIONAL:			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:		ROL DE PUESTO:			
		NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:			
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		META INDIVIDUAL A CUMPLIR
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					
10.-					
MISIÓN DEL PUESTO: Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:					
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)					
Nº	INTERNO		EXTERNO		
1.-					
2.-					
3.-					
Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	#N/D	#N/D	#N/D		
	#N/D	#N/D	#N/D		
	#N/D	#N/D	#N/D		
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	#N/D	#N/D	#N/D		
	#N/D	#N/D	#N/D		
	#N/D	#N/D	#N/D		
Fecha:					
Firma del Servidor			Firma del Inmediato Superior		
Nombre: 0			Nombre: 0		
No. Cédula: 000000000-0			No. Cédula: 000000000-0		



Formato 12: Niveles de eficiencia del desempeño individual (Periodo de prueba)

		NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL PARA EL PERIODO DE PRUEBA		Fecha: 20-mar-2018
				Versión: 01.2
				Página: 1 de 1
				Código: IN-GEF-02-01-136-12

INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD / PROCESO:	0
APELLIDOS Y NOMBRES:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	GRUPO OCUPACIONAL:	0
		ROL DE PUESTO:	0

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES						
No.	PRODUCTO INTERMEDIO	META INDIVIDUAL A CUMPLIR	META INDIVIDUAL CUMPLIDA	CALIDAD	OPORTUNIDAD	COMENTARIOS
1.-	0	0				
2.-	0	0				
3.-	0	0				
4.-	0	0				
5.-	0	0				
6.-	0	0				
7.-	0	0				
8.-	0	0				
9.-	0	0				
10.-	0	0				

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
Calidad	Oportunidad
Excelente	En el tiempo previsto
Buena	Después del tiempo previsto
Mala	No entrega

PERFIL DEL PUESTO				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS			B	R	I	
1.-	0			0	0	0	
2.-	0			0	0	0	
3.-	0			0	0	0	
4.-	0			0	0	0	
5.-	0			0	0	0	
6.-	0			0	0	0	
7.-	0			0	0	0	
8.-	0			0	0	0	
9.-	0			0	0	0	
10.-	0			0	0	0	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LOS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Calificación	Descripción
Bueno	Demuestra un alto nivel de conocimiento
Regular	Le falta profundizar sus conocimientos
Insuficiente	No posee los conocimientos

COMPETENCIAS TÉCNICAS				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	D	MD	ND	
0	#N/D	#N/D	#N/D	0	0	0	
0	#N/D	#N/D	#N/D	0	0	0	
0	#N/D	#N/D	#N/D	0	0	0	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Calificación	Descripción
Desarrollada	Competencia totalmente desarrollada
Medianamente Desarrollada	Le falta desarrollar dicha competencia
No Desarrollada	No posee dicha competencia

COMPETENCIAS CONDUCTUALES				PUNTAJE EVALUACIÓN			COMENTARIOS
No.	COMPETENCIAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	S	F	N	
0	#N/D	#N/D	#N/D	0	0	0	
0	#N/D	#N/D	#N/D	0	0	0	
0	#N/D	#N/D	#N/D	0	0	0	

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN PARA LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Calificación	Descripción
Siempre	Demuestra la competencia
Frecuentemente	Casi siempre demuestra la competencia
Nunca	No demuestra la competencia

Fecha:

Firma del jefe inmediato

Nombre: 0
No. Cédula: 0



Formato 13: Resultado evaluación individual (Periodo de prueba)

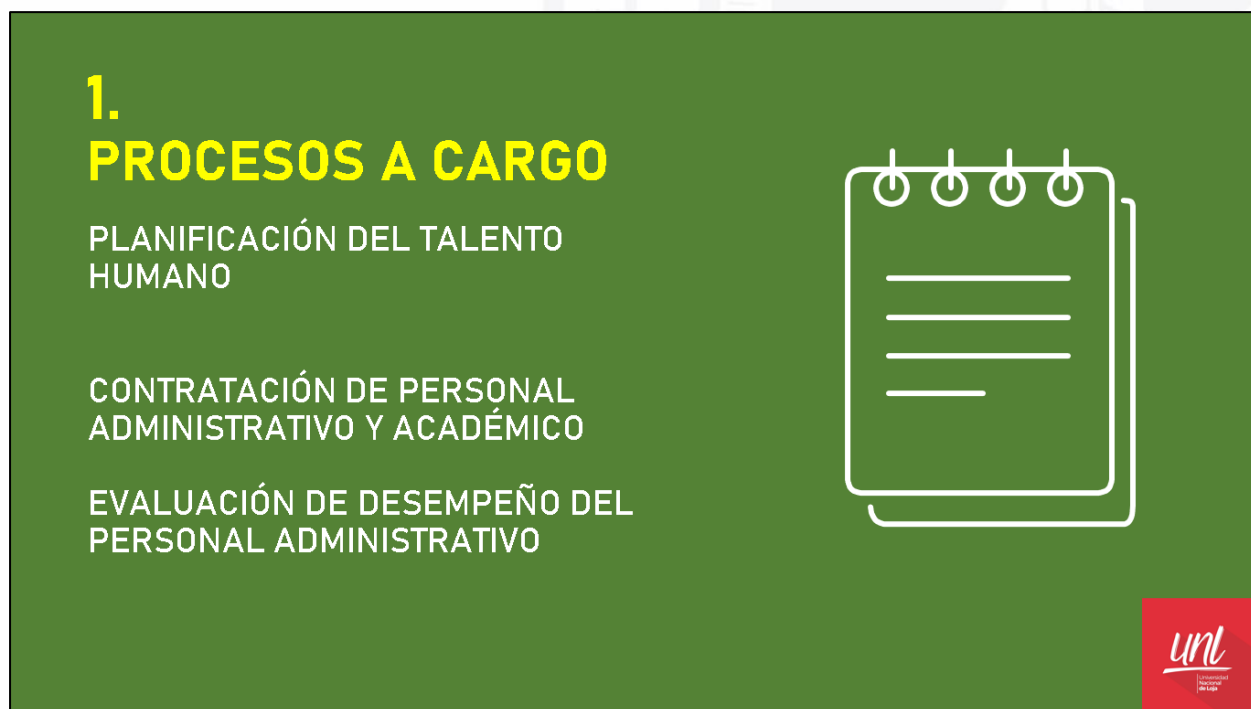
Ministerio del Trabajo		República del Ecuador		Gobierno		Jurisdicción	
RESULTADOS DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL PARA EL PERIODO DE PRUEBA						Fecha:	20-mar.-2018
						Versión:	01.2
						Página:	1 de 1
						Código:	IN-GEF-02-02 FOR-13
INSTITUCIÓN:	0	UNIDAD/PROCESO:	0				
APELLIDOS Y NOMBRES:	0	PUESTO INSTITUCIONAL:	0				
		GRUPO OCUPACIONAL:	0	0			
NÚMERO DE CÉDULA:	000000000-0	ROL DEL PUESTO:	0				
1. CUMPLIMIENTO DE METAS INDIVIDUALES							40%
SUBTOTAL: (Resultado automático)							# DIV/0!
2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL							00%
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)							0.00%
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)							0.00%
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)							0.00%
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)							0.00%
TOTAL: (Resultado automático)							0.00%
3. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS							
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable							%
TOTAL: (Resultado automático)							0.0%
RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)							
FACTORES		EVALUACIÓN CUANTITATIVA		EVALUACIÓN CUALITATIVA			
1.-	METAS INDIVIDUALES PERIODO DE PRUEBA	# DIV/0!		# DIV/0!			
2.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL PERIODO DE PRUEBA	0.00%					
3.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS	0.00%					
TOTAL (Resultado automático)		# DIV/0!					
Fecha:							
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma de la UATH Institucional							
Nombre:							
Cédula:							

Nota. Manual del proceso de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Loja. Elaboración *propia del autor*. Tomado de *Aplicación de instrumentos de recolección de información, normativa legal del proceso*.

Anexo 7. Material de presentación para la socialización



Nota. Material de presentación. Elaboración propia del autor.



Nota. Material de presentación. Elaboración propia del autor.

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



Nota. Material de presentación. Elaboración *propia del autor*.

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:

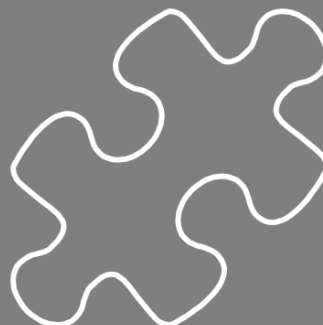
- Realizar un diagnóstico situacional del proceso.
- Elaborar un manual del proceso.
- Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso.



Nota. Material de presentación. Elaboración *propia del autor*.

4. METODOLOGÍA

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



Nota. Material de presentación. Elaboración propia del autor.

5. SOCIALIZACIÓN

A continuación las propuestas



Nota. Material de presentación. Elaboración propia del autor.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



Nota. Material de presentación. Elaboración propia del autor.

Anexo 8. Evidencias del proceso investigativo



Nota. Reconocimiento del escenario de investigación. Tomado de *fuentes propias del autor.*



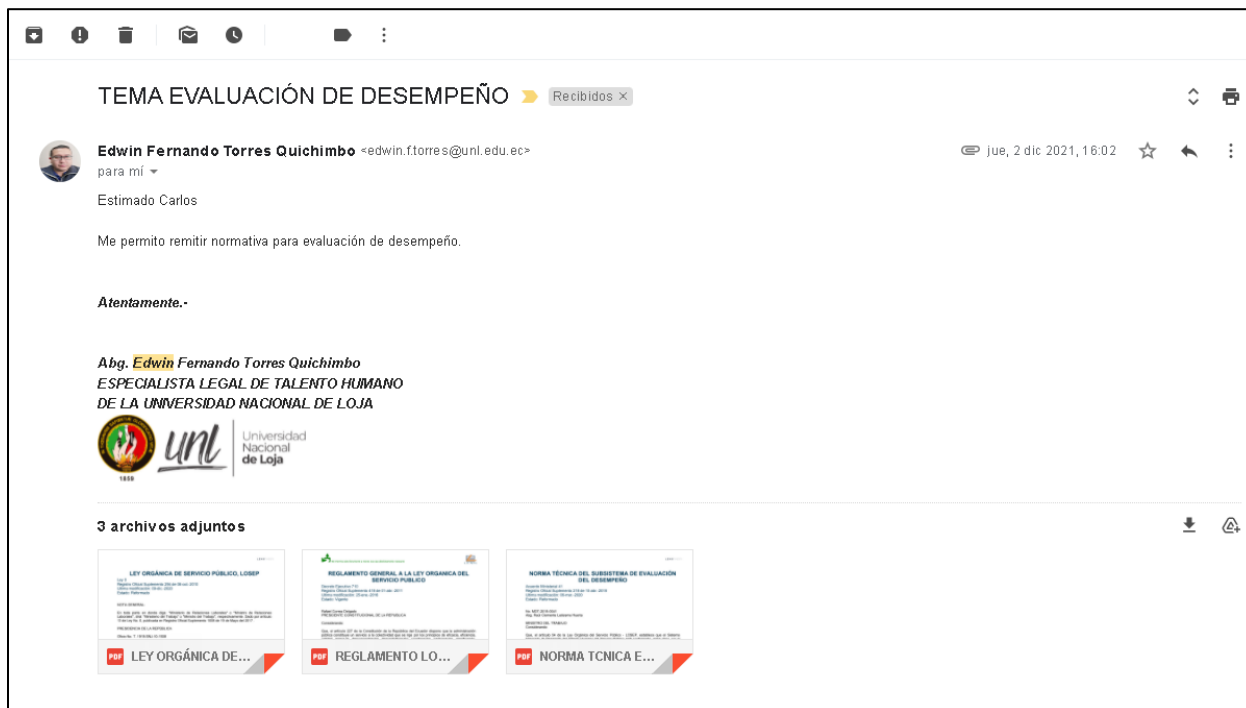
Nota. Aplicación de los instrumentos de recolección de información (entrevista y ficha de observación al proveedor del proceso Directora de DTH). Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Aplicación del instrumento de recolección de información (entrevista al transformador del proceso analista de Talento Humano). Tomado de *fuentes propias del autor.*



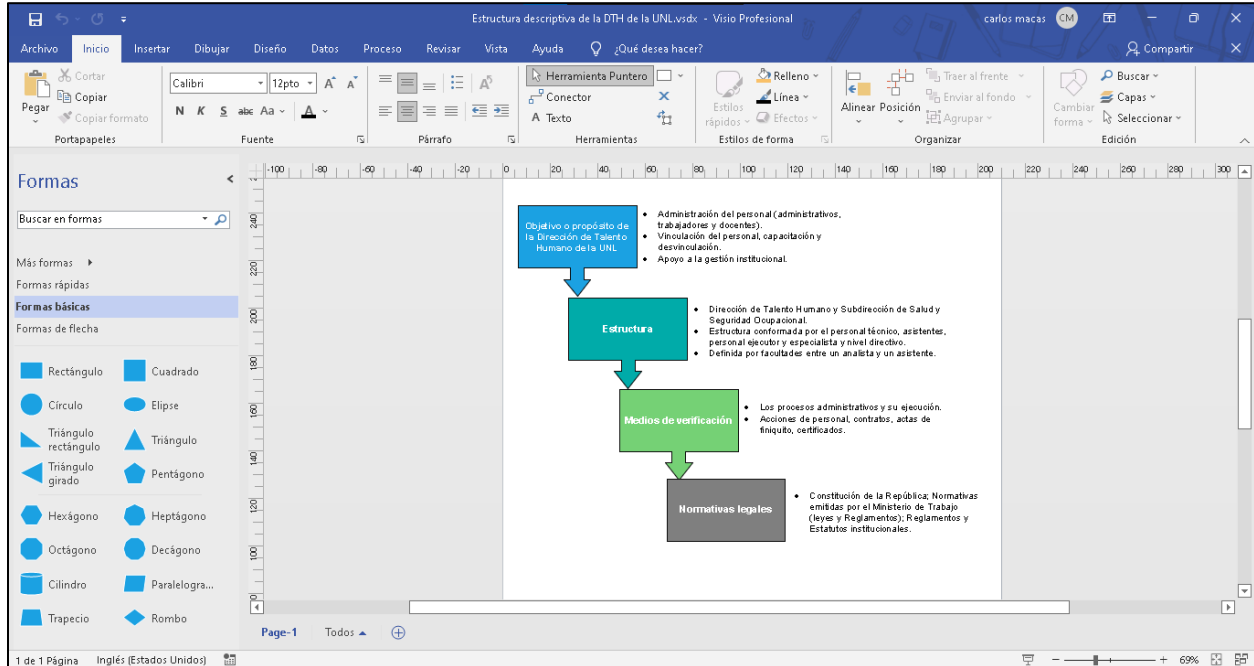
Nota. Aplicación del instrumento de recolección de información por correo electrónico debido a medidas adoptadas por la DTH debido a la pandemia (entrevista al cliente del proceso Analista Jurídica de la DTH). Tomado de *fuentes propias del autor.*



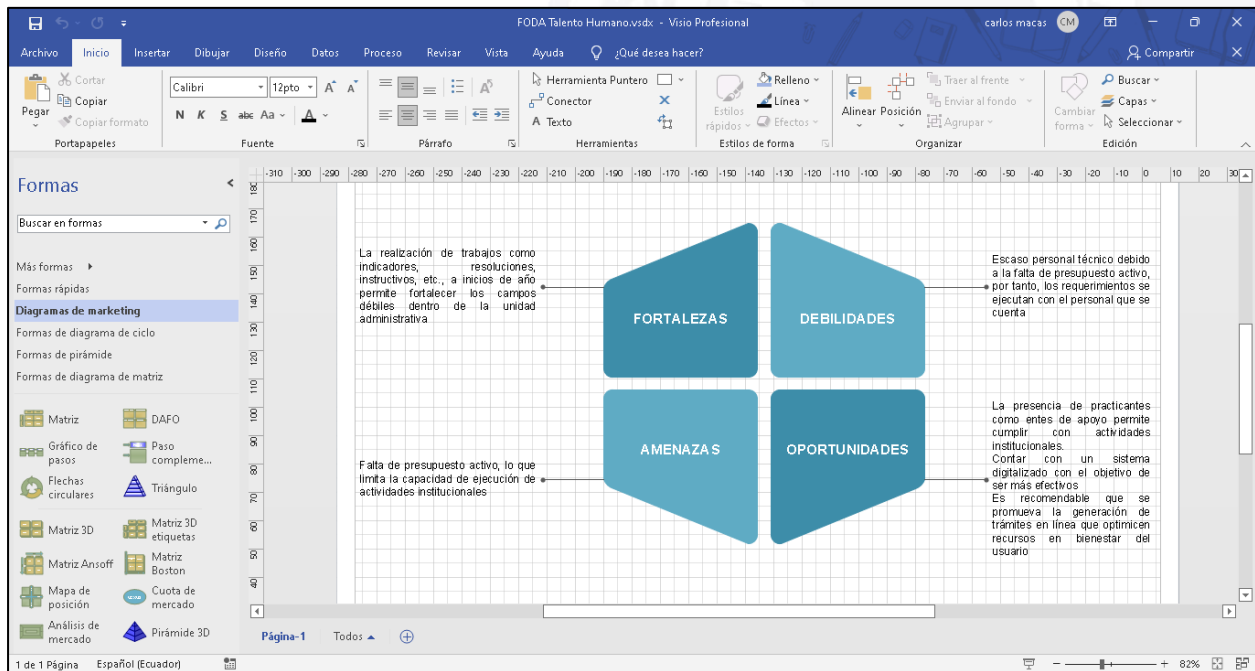
Nota. Recepción de documentos del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo. Tomado de *base de datos de la DTH.*



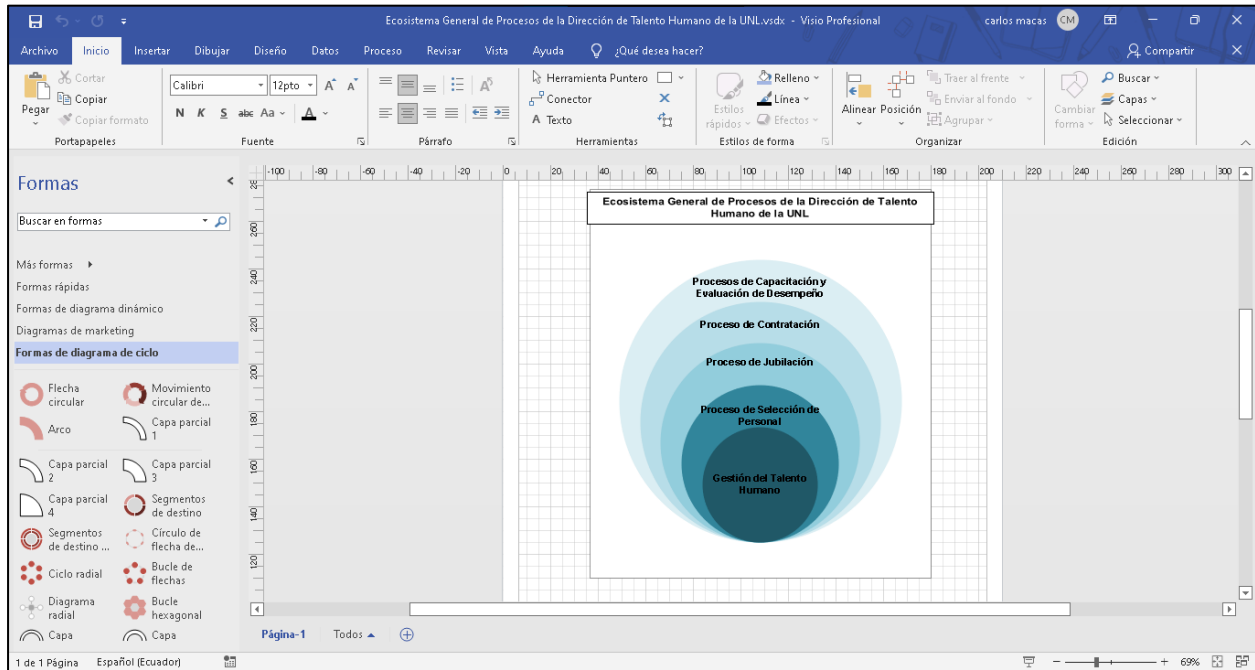
Nota. Revisión y análisis de documentación Tomado de *base de datos de la DTH.*



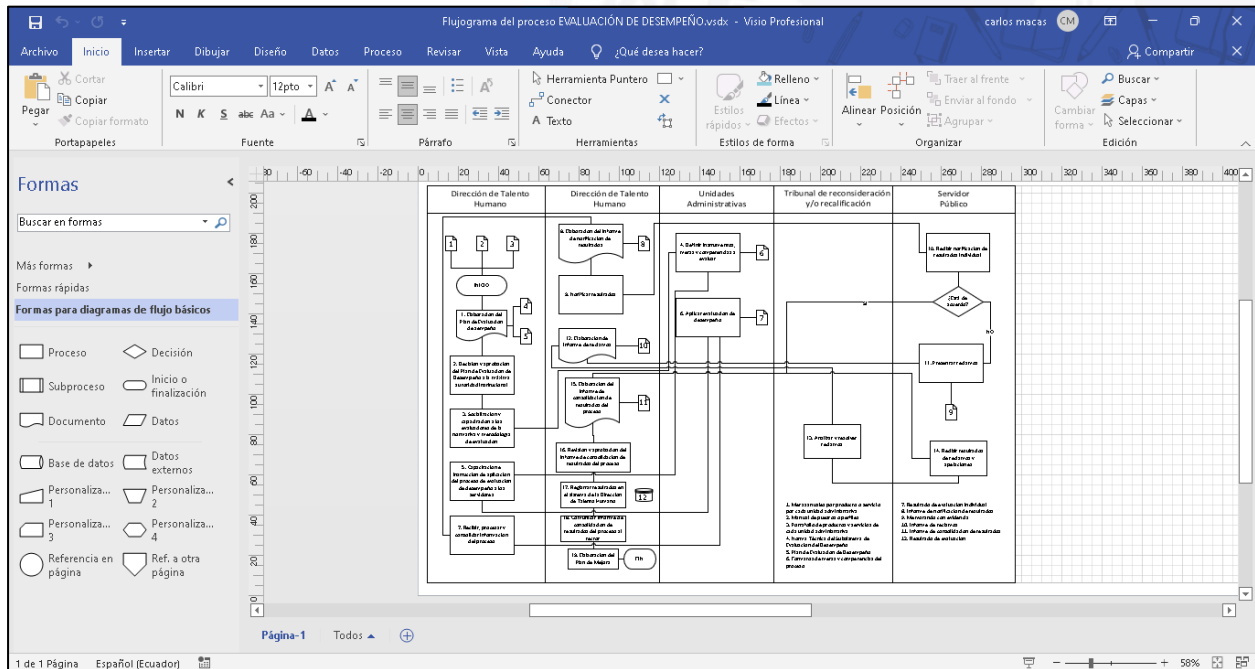
Nota. Cumplimiento del objetivo específico 1. Tomado de *Microsoft Visio*.



Nota. Cumplimiento del objetivo específico 1. Tomado de *Microsoft Visio*.



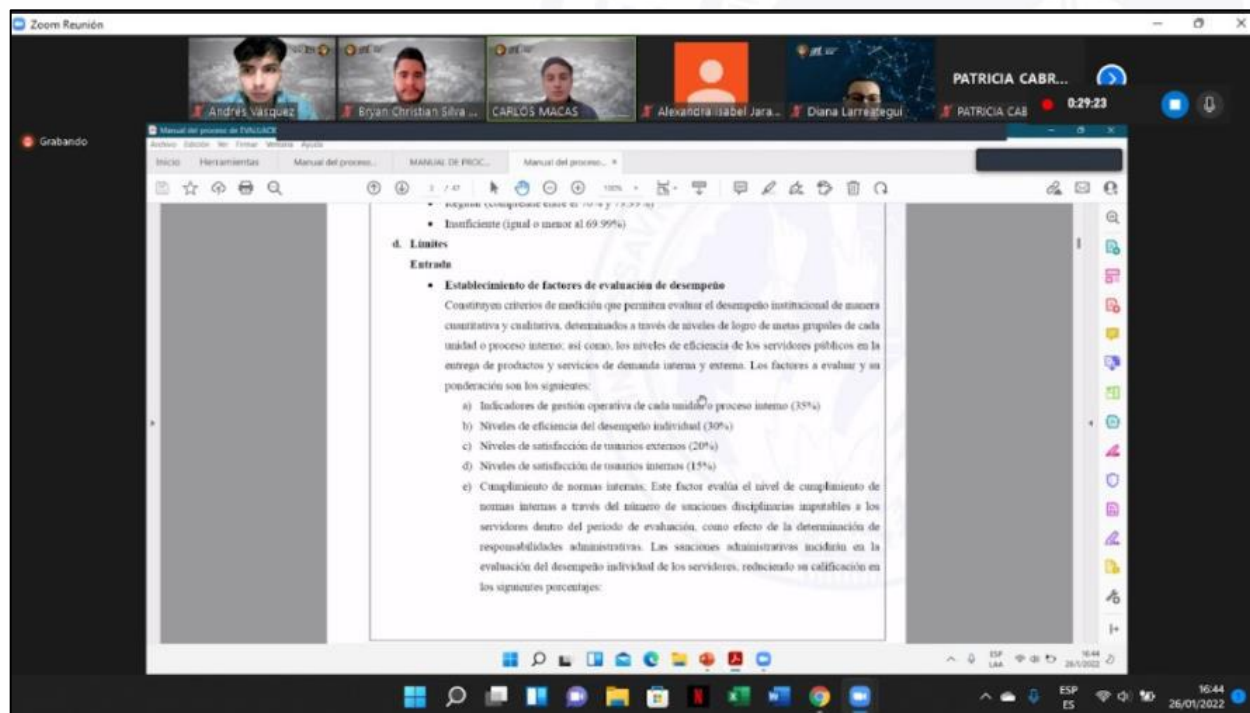
Nota. Cumplimiento del objetivo específico 1. Tomado de *Microsoft Visio*.



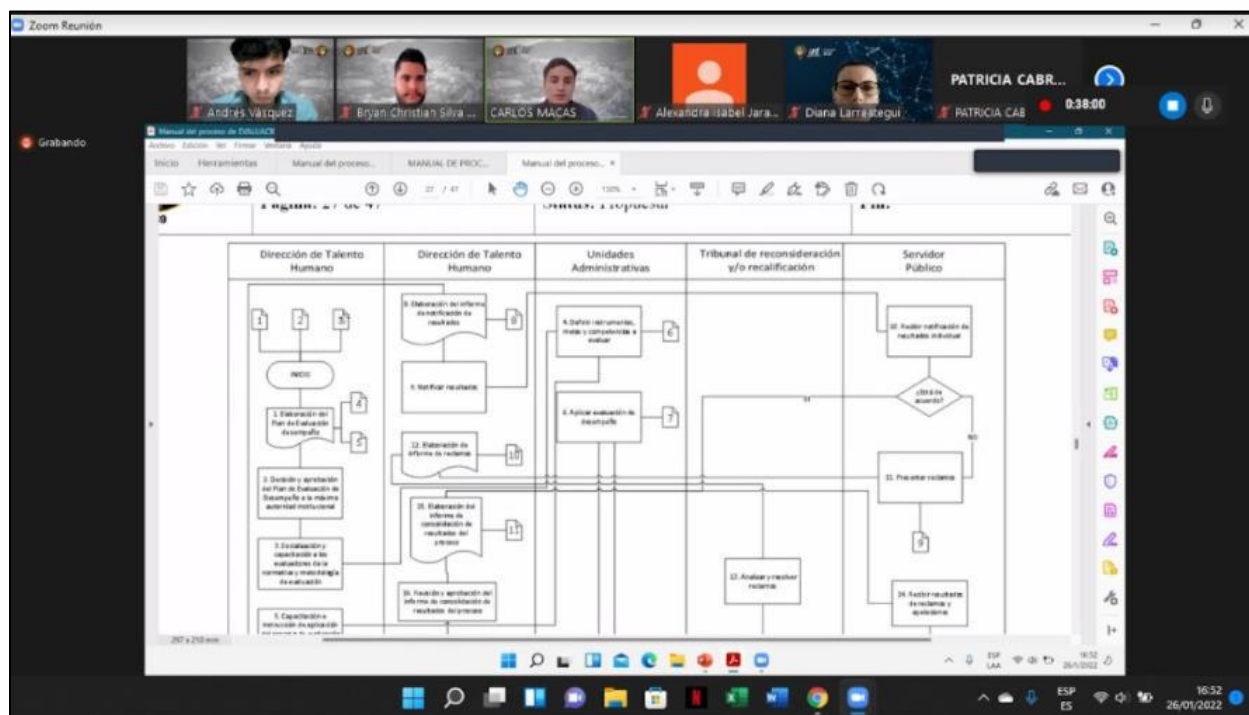
Nota. Cumplimiento del objetivo específico 2. Tomado de *Microsoft Visio*.



Nota. Revisión y corrección de las propuestas de investigativas con la Directora de la DTH. Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Cumplimiento del objetivo específico 3. Tomado de *fuentes propias del autor.*



Nota. Cumplimiento del objetivo específico 3. Tomado de *fuentes propias del autor*.



Anexo 9. Certificación del Abstract

Loja, 29 de junio del 2022

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio le informo que el señor Carlos Andrés Macas Vera, con Número de Cédula 1104902828, quien es egresado de la carrera de Administración Pública, en la Universidad Nacional de Loja, realizó su resumen (Abstract), de la tesis titulada: **"Formulación del Proceso de Apoyo de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021"**, bajo mi coordinación y se encuentra redactado acorde al resumen en Español, mismo que le servirá para la obtención de su titulación.

Es todo cuanto puedo informar.

Atentamente

Joanna Zumba
1104168461
Docente de Inglés de la UEAV