



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TEMA:

**CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO
HUMANO DE LA ESPAM MFL**

AUTOR:

HOBER ISRRAEL RENDÓN LOOR

TUTOR:

ING. FABIÁN ÁLAVA RADE, MG.

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Hober Isrrael Rendón Loor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
HOBER I. RENDÓN LOOR

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Fabián Eduardo Álava Rade certifica haber tutelado la tesis **CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por Hober Isrrael Rendón Loor, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. FABIÁN E. ÁLAVA RADE, M.Sc.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Hober Isrrael Rendón Loor, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. GEORGE MENDOZA GARCÍA, MG.
MIEMBRO

.....
ING. MARIE LÍA VELÁSQUEZ VERA, MG.
MIEMBRO

.....
ING. ROSSANA TOALA MENDOZA, MG.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios todopoderoso, por bendecirme y guiarme en este largo camino y poder así lograr una de mis metas,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de recibir en sus aulas una educación superior de calidad,

A la Carrera de Administración Pública y todos sus docentes por los conocimientos impartidos y formación continua durante el periodo de estudio,

A mis abuelos maternos por ser aquel apoyo incondicional desde el momento en el que inicie mis estudios de tercer nivel,

A mis padres por brindarme su apoyo y comprensión en mi vida estudiantil, por ser ejemplo de esfuerzo, dedicación y trabajo y por influir en mis valores primordiales,

A la Señora Margarita Santana por abrirme las puertas de su casa y acogerme como un hijo más,

A mi tutor de tesis por impartir sus conocimientos y ser de gran apoyo en la consecución de este trabajo.

.....
HOBER I. RENDÓN LOOR

DEDICATORIA

A mis padres y abuelos maternos por ser pilar fundamental en este largo y extenso camino, a mi novia Mayra Mendoza por el apoyo emocional e incondicional y principalmente a mi hija por ser la razón de esforzarme día a día y seguir adelante con la consecución de esta meta.

.....
HOBER I. RENDÓN LOOR

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVE	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEY WORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. SERVICIO PÚBLICO	5
2.1.1. SERVIDOR PÚBLICO	6
2.2. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	6
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	9

2.3. PROCESOS.....	10
2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	11
2.3.2. TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESO	13
2.3.3. TÉCNICA AS-IS	13
2.4. EVALUACIÓN DE PROCESOS	14
2.4.1. TÉCNICA DE VALOR AÑADIDO	14
2.5. PLAN DE MEJORA.....	14
2.5.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA	15
2.5.2. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORAS	17
2.5.3. VENTAJAS DEL PLAN DE MEJORAS	18
2.5.4. DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORAS.....	19
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	21
3.1. UBICACIÓN	21
3.2. DURACIÓN.....	21
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO.....	22
3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO	22
3.3.3. MÉTODO DESCRIPTIVO-ANALÍTICO.....	22
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	23
3.4.1. ENTREVISTA.....	23
3.4.2. OBSERVACIÓN	23
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	24
3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	25
3.6. VARIABLES	25
3.6.1. VARIABLE INDEDEPENDIENTE	25
3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	25

3.7. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.7.1. FASE N° 1	26
3.7.2. FASE N° 2	26
3.7.3. FASE N° 3.....	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO	68
ANEXO 1.....	69
ANEXO 2.....	71
ANEXO 3.....	72

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2. 1. Clasificación de los Procesos	12
Cuadro 3. 1. Ficha de Proceso.....	24
Cuadro 3. 2. Análisis de Valor Añadido (AVA).....	28
Cuadro 3. 3. Índice de Valor Añadido.....	29
cuadro 4. 1. Ficha de observación del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.....	31
Cuadro 4. 2. Ficha de observación del proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.....	32
Cuadro 4. 3. Diagrama de flujos AS-IS, descripción, tiempo y responsables del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	34
Cuadro 4. 4. Diagrama de flujos AS-IS, descripción, tiempo y responsables del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL	35

Cuadro 4. 5. AVA Al proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.	37
Cuadro 4. 6. IVA del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.	38
Cuadro 4. 7. AVA al proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.	39
Cuadro 4. 8. IVA del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.	40
Cuadro 4. 9. Plan de mejora al proceso de detección de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la ESPAM MFL	42
Cuadro 4. 10. Plan de mejora al proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajares de la ESPAM MFL.	43
Cuadro 4. 11. Plan de mejora al proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo.....	44
Cuadro 4. 12. Nueva ficha de observación del proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.....	45
Cuadro 4. 13. Nueva ficha de observación del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.....	46
Cuadro 4. 14. Nueva ficha de observación del proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo.de la ESPAM MFL.....	47
Cuadro 4. 15. Nuevo diagrama de flujos AS-IS, descripción, tiempo y responsables del proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	49
Cuadro 4. 16. Nuevo diagrama de flujos AS-IS, descripción, tiempo y responsables del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.....	50
Cuadro 4. 17. Nuevo diagrama de flujos AS-IS, descripción, tiempo y responsables del proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo de la ESPAM MFL	51
Cuadro 4. 18. Nuevo AVA al proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.....	53

Cuadro 4. 19. Nuevo IVA del proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.....	54
Cuadro 4. 20. Nuevo AVA al proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL	56
Cuadro 4. 21. Nuevo IVA del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL	57
Gráfico 4. 1. AVA del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	38
Gráfico 4. 2. AVA del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.....	40
Gráfico 4. 3. Nuevo IVA del proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.....	55
Gráfico 4. 4. Nuevo IVA del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL	58
Figura 2. 1. Ubicación de la ejecución del proyecto de tesis	21

RESUMEN

En la actualidad las empresas e instituciones estatales utilizan procesos para facilitar la orientación de funciones, buscando como objetivo reducir el costo y maximizar la calidad o eficiencia ya sea de bienes o servicios. Este trabajo está encaminado a contribuir a la mejora de los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL, utilizando como técnica la matriz del Análisis del Valor Añadido (AVA) de los procesos, propuesta por Looor y Molina, empezando en primera instancia con un diagnóstico en donde se realizó una entrevista al Director de Talento Humano, la que proporcionó información de los procesos que se ejecutan y los responsables, además efectuó la observación directa de las actividades, procediendo así a elaborar una ficha de observación para luego pasar a la elaboración de los procesos con las técnicas As-Is, luego, se ejecutó el AVA en dos sesiones de trabajo, dando como resultado un Índice de Valor Añadido (IVA) muy bajo, es decir, deficiente, en la que se evidenció que la mayoría de actividades son de preparación y de archivo. En conclusión, se precisa que con la implementación del plan de mejora se logrará aumentar las actividades agregadoras de valor y a la vez en el caso de uno de los procesos se logrará visualizar el debido flujograma, debido que no existía digitalmente ni físicamente, y así se obtiene un incremento en el índice del valor añadido de los procesos, el cual favorece a la dirección y al fortalecimiento la institución como tal.

PALABRAS CLAVE

Procesos administrativos, valor añadido, plan de mejoras.

ABSTRACT

At present the companies and state institutions use processes to facilitate the orientation of functions, Seeking as an to reduce the cost and to maximize the quality or efficiency of either goods or service, This work is aimed at contributing to the improvement of the administrative processes of the Human Talent Direction of ESPAM MFL, Using as a technique the matrix of value Added Analysis (AVA) of the processes, Proposed by Loor and Molina, starting in the first instance with a diagnosis where an interview was made to the Human Talent Director, who provided information of the processes that are carrier out and those responsible, also made direct observation of the activities, Proceeding to draw up an observation form and then proceed to the elaboration of the processes with As-Is, techniques, then the AVA was executed in two work sessions, resulting in a very low added value (VAT), and that is to say, deficient, In which it became evident that the majority of activities are preparation and archiving. In conclusión, It is specified that with the implementation of the improvement plan it will be possible to increase the value adding activities and at the same time in the case of one of the processes, the correct flowchart will be visualized, since it did not exist digitally or physically, And thus obtains an increase in the index of the added value of the processes, Which favors the management and the strengthening of the institution as such.

KEY WORDS

Administrative processes, added value, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El entorno global obliga a las organizaciones a estar en constante transformación, la única ventaja competitiva real es la capacidad de adelantarse al cambio, ya que la eficacia operativa y la eficiencia no pueden ser una estrategia sostenible, es la rapidez para responder a los cambios competitivos lo que asegura el éxito (Porter, 1996 citado por Gonzales y Vegas, 2013).

A nivel latinoamericano, los países buscan estrategias que permitan el desarrollo sustentable de los pueblos (Arrobo, 2013). Teóricos de administración y políticas públicas observan un eslabón débil en la implementación de programas y estrategias, donde se frenan las mejores intenciones y se frustran nobles objetivos, inclusive en contextos donde prevalecen diseños impecables de política pública (Valenzuela, 2015).

Los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización representan una visión sistemática de la gestión administrativa, son líneas de acción sobre las cuales se articulan diferentes actividades para conseguir un fin, que a su vez en forma conjunta representan procesos macros. Bravo (2011) reconoce que lo procesos no pueden estar abandonados a su suerte y que se deben establecer formas de intervención que tengan por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar los múltiples aspectos deseables: eficiencia, calidad, productividad, entre otros.

Los procesos que se llevan a cabo en los departamentos de recursos humanos, se priorizan de acuerdo a las actividades que realiza la organización, es decir, que dirige los recursos hacia las metas establecidas, aunque según Chiavenato (2009) todos los procesos de la Administración de Recursos Humanos son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes, lo importante es

tratarlos como un todo, porque cuando uno de ellos falla, en consecuencia, sobrecarga a los demás.

Las técnicas utilizadas en la administración moderna apuntan hacia un sistema de actividades flexibles que inmiscuyan factores claves para asegurar la calidad y la eficiencia. En el desarrollo de toda actividad institucional, los procesos son los medios para conseguir un fin, por ello es que son de vital importancia para que se logren alcanzar los objetivos, y considerando que todo el entorno es cambiante se necesita implantar mejoras en ellos para que no caigan en la obsolescencia y se desperdicien los recursos que se poseen en la institución.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, entidad perteneciente al sector público, cuenta con una Dirección de Talento Humano, que en su quehacer diario busca entregar procesos de calidad ajustados a las exigencias de las normativas dictadas por el Consejo de Educación Superior y de la propia Universidad, en la actualidad es una meta para esta Escuela de Educación Superior, a partir de los propios procesos de acreditación o evaluación, la institucionalización de los procesos. Dicha institucionalización necesita de procesos mejorados y formalizados que sean eficientes y eficaces. Los procesos actuales muestran oportunidades de mejora en áreas relacionadas con el valor añadido que aportan las actividades que se desarrollan, existencia de consumo de recursos que pueden optimizarse tales como tiempos del equipo de trabajo que labora en dicho departamento, recursos materiales que se duplican su consumo, en ocasiones una misma actividad o proceso se realiza de forma diferente en distintas carreras o dependencias, acorde a la experiencia y el modo de hacer de cada una, entre otros elementos. Todo lo anterior indica que existen aspectos relacionados con la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos asociados a los mismos que pueden ser mejorados

Con base en las razones expuestas se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá la propuesta de un plan de mejoras a los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL para optimizar los recursos?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador, la Carta Magna (2008) Art. 227, determina 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. Con este precedente, la realización de este proyecto de tesis beneficia de la siguiente manera:

Socialmente beneficia a la comunidad politécnica en general, ya que al tomar en consideración el plan de mejora, se optimizarán los procesos y se podrá aumentar la eficacia de la gestión administrativa para satisfacer las necesidades colectivas. La importancia de este proyecto radica en que la ESPAM podrá autoevaluarse en cuanto a asuntos administrativos del talento humano, evaluación que servirá de insumo para mejorar y fortalecer la gestión de la Dirección de Talento Humano.

De igual manera, la investigación contribuye a contrastar los conocimientos técnicos que se tiene con la realidad de la Dirección de Talento Humano a fin de plantear propuesta acorde a las necesidades y tomar decisiones estratégicas que mejoren el funcionamiento de esta dependencia. La mejora ayuda a que la institución identifique las falencias en los procesos para que, con base en las variaciones propuestas, estos cambios potencialicen una mayor productividad en los procesos planteados.

Este estudio se constituirá en un modelo que podrá tomarse como base para identificar los demás procesos administrativos que componen la gestión administrativa de toda la institución. Económicamente, se beneficia a la

institución, ya que al momento que acudan al plan de mejoras y apliquen los cursos de acción, el departamento podrá mejorar sus procesos y a su vez reducirlos lo que genera una disminución de tiempo y costo económico, de igual manera genera eficacia en el personal que labora dentro del departamento con la que se conseguirá la satisfacción de la comunidad politécnica.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la mejora de los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL para optimizar los recursos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos administrativos que cumple la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL.
- Evaluar los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL.
- Proponer alternativas de solución por medio de un plan de mejoras a la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL.

1.4. IDEA A DEFENDER

Mediante la propuesta de un plan de mejoras para optimizar recursos se contribuye a los procesos administrativos del departamento de Talento Humano de la ESPAM MFL.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.SERVICIO PÚBLICO

Las instituciones públicas constituyen el pilar fundamental para el desarrollo de cualquier país, para Díaz (2011) son entidades con personalidad jurídica propia, constituidas con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial. Estas constituyen la mayor parte del sector público y son uno de los principales medios utilizados por los Gobiernos para intervenir en la economía, tienen una preeminencia económica muy destacada, no sólo en términos cuantitativos, número de empleados, entre otros, sino también debido a que se sitúan en sectores productivos clave.

El servicio público no es sino expresión de la solidaridad derivada de la división del trabajo. Frente a aquellos que objetan la noción misma de “servicio público”, se señala como contra-argumentos: que el servicio público ni atenta contra la libertad del individuo por necesidad, ni contra la igualdad de acceso a los bienes, ni supone la negación de la diversidad cultural (Rodríguez, 2012).

Según Armienta (2013) no toda actividad estatal puede considerarse como servicio público, y por lo tanto está de acuerdo que el servicio público es sólo una parte de la actividad de la administración pública, indica que “en algunos casos los particulares pueden prestar un servicio público”, por ejemplo un concesionario. Sin embargo, el mismo autor, en forma más concreta, define al servicio público diciendo que “es la prestación que efectúa la administración en forma directa o indirecta para satisfacer una necesidad de interés general”.

El servicio público va más allá de ser solo un régimen jurídico, una organización de elementos o una herramienta, pero también es el encargado de responder por las necesidades de su pueblo, es decir, lograr la satisfacción de sus demandantes.

2.1.1. SERVIDOR PÚBLICO

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que 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. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia; es necesario que todas las servidoras y servidores de las instituciones y organismos que conforman el sector público se rijan por la Ley que regula el servicio público.

Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título, se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del poder, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el sector público, o en la Administración Pública, así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones (Muller, 2012).

Servidoras o Servidores públicos son todos aquellos que laboran en las instituciones del estado. A partir del 2008 con la Constitución de Montecristi los puestos de trabajo en el sector público son otorgados por concursos de méritos u oposición o bajo decisión del pueblo, es decir, por votación popular.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Las organizaciones son esencialmente grupos de personas que realizan una serie de funciones estrechamente interrelacionadas con el propósito de lograr un objetivo, por esta razón el factor determinante de una organización eficaz es el grupo humano que lo conforma (Cubides, 2009). Entonces la Gestión del Talento

Humano es una herramienta estratégica que facilita a las organizaciones la potencialización de una serie de competencias, habilidades y actitudes, propias de los trabajadores, las cuales, de llegar a ser intervenidas, se traducen en una serie de beneficios (Pardo, 2012).

Fernández (2007) citado por Poc (2013) menciona que la administración de personal consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo.

La administración del talento humano del servicio público, según la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) responde a un sistema integrado cuyo objetivo es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad.

En los últimos años las instituciones públicas en el país han dado grandes giros en torno a la administración del talento humano; con reformas a las leyes que la rigen. Las instituciones públicas en el país se rigen por códigos y para la administración del talento humano estas están dadas de acuerdo a la labor que se realice, los trabajadores están regidos por el código de trabajo, mientras que los empleados se rigen de acuerdo a la LOSEP. Cada una de estas formas concede ciertos beneficios propios para cada labor, pero muchas veces estos son mal aprovechados por los miembros de la organización, que tratan de sacar algún tipo de ventaja por sobre ciertos funcionarios.

2.2.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Chiavenato (2011) las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización, las personas han dejado de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Por lo que Soto (2011) menciona que uno de los objetivos de la gestión del talento humano es conseguir o retener talentos para la empresa, esta es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos.

Según Galicia (2012) hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual y desarrollo de la organización que son:

- Conocimiento.
- Habilidad.
- Juicio.
- Actitud.

Las modificaciones semánticas que han surgido debido a los constantes cambios en que se ven inmersas la organizaciones que busca la mejora continua, han dado paso a un nuevo termino en el campo de la Administración del Talento Humano como es el Capital Humano: que se trata del saber, saber hacerlo, saber analizar la situación y lo más importante el saber hacer que ocurra; las empresas, organizaciones y entidades públicas buscan retener el capital humano para que desarrollen sus conocimientos de acuerdo al modelo administrativo propio y contribuyan directamente a la operatividad de ésta para ser competitivos en el mercado.

2.2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

El talento es algo relativo a la propia organización, que debe ser gestionado de forma integral para maximizar sus posibilidades de éxito (Sherar, 2011). A continuación se exponen algunas ideas para gestionar adecuadamente el talento:

- Decidir el mejor enfoque de gestión del talento para la organización en función de la estrategia y cultura organizativa
- Pensar en las necesidades globales de la organización y actuar, particularmente, sobre el individuo.
- Formar a la primera línea directiva y a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento, relacionando la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio.
- Crear oportunidades para la comunicación y coordinación entre las distintas líneas de negocio o departamento.
- Elaborar indicadores que permitan medir la relación entre el talento y la creación de valor en la empresa (Sherar, 2011).

Según Gutiérrez (2009) estipula que los procesos se caracterizan por estructuras organizativas y gubernamentales pues de ello dependerán obtener lo estipulado. Las características de los procesos para Vanegas (2014) definen que tal vez sean los objetivos que pueden plantearse los principales elementos de los procesos, los cuales serían:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir los plazos de producción y entrega

Chiavenato (2011) define los elementos del proceso como los siguientes:

- **Administración de estrategias de recursos humanos.** La manera en que el Recurso Humano ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
- **Administración de la infraestructura de la empresa.** La manera en que el Recurso Humano ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- **Administración de la contribución de los trabajadores.** La manera en que el Recurso Humano ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
- **Administración de la transformación y el cambio.** La manera en que el Recurso Humano ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

La correcta aplicación de estas prácticas nos lleva a concluir que, en realidad, se trata de interiorizar la gestión del talento de forma que cada responsable o división tenga presente la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano de la organización, pues son los encargados de desarrollar la productividad (Sherar, 2011).

2.3.PROCESOS

Bravo (2011) prescribe: proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente, es una competencia que tiene la organización. Mientras que el Ministerio de Fomento de España (2010) señala: los procesos son una de las herramientas esenciales más importantes para la mejora continua ya que se utiliza para entender o perfeccionar los procesos existentes y para diseñar nuevos procesos.

Estas definiciones indican que los procesos son una herramienta útil, donde interacciona un conjunto de actividades, recursos, necesarios para darle un valor extra al cliente, y alcanzar la calidad total. Según Ministerio de Trabajo, Empleo e Inclusión Social (2015), un proceso puede definirse como el conjunto de

actividades sistematizadas a través de las cuales un conjunto de insumos son transformados en uno o varios productos con utilidad incremental para un cliente interno o externo.

Para Zarategui (1999) los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Con lo que Pérez y Soto (2007) manifiestan que por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.

En síntesis los procesos son una herramienta que ayuda a lograr la calidad total, además contribuye a la búsqueda de la mejora continua, fortaleciendo la gestión institucional y coadyuvando a la toma de decisiones, que hará crecer a la institución como tal.

2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

El Ministerio de Trabajo Empleo e Inclusión Social (2015) manifiesta que para conocer y analizar una entidad y producir mejoras en su funcionamiento es imprescindible determinar claramente los procesos que la componen y sus características principales. Utilizando este criterio para diferenciar sus características principales, la clasificación más apropiada de los procesos que componen una organización, es la siguiente:

Cuadro 2. 1. Clasificación de los procesos

	Procesos sustantivos	Procesos de apoyo	Procesos de gestión
Finalidad	Cumplimiento de los objetivos fundamentales de la entidad.	Dar apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.	Organizar y facilitar la conducción de la totalidad de los procesos de la entidad.
Destinatario	Tocan al beneficiario final. Su desarrollo tiene relación directa con las aspiraciones, demandas y expectativas del usuarios/ciudadano.	Generalmente dirigidos a un cliente interno. Pueden no ser visibles a los clientes externos.	La propia organización y la coordinación de todos los procesos.
Características	Si fallan, los clientes externos son los primeros en enterarse.	Se desprenden del diseño y análisis de los procesos primarios. Generalmente son los primeros en automatizarse y sufrir algún método de autocontrol.	Tienen incidencia en el desarrollo futuro de la entidad.

Fuente: Ministerio de Trabajo Empleo e Inclusión Social (2015)

La revisión de la literatura especializada permitió constatar que existían varios enfoques a la hora de clasificar los procesos, en particular, se destacan los aportes encontrados en el sentido que estos autores organizan los procesos en tres categorías claramente diferentes, que según Santos y Santos (2014), y Camisón *et al.*, (2007) citado por Torres (2014), distinguen procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Acotando con el pensamiento del autor la clasificación de los procesos se enfoca en tres denominados: procesos estratégicos o sustantivos, encargados en cumplir con los objetivos de la institución. Mientras que los procesos de apoyo, son los que brindan apoyo, operativo al cumplimiento de los objetivos y por último los procesos operativos o de gestión, su actividad es organizar y facilitar la conducción total de los procesos de la institución.

2.3.2. TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS

En base a los estudios realizados por Bravo (2011) y Ruíz *et al.*, (2013) los procesos poseen diversas formas de representación, todas enfocadas en detallar cada una de las actividades y características importantes, con el fin de describir el proceso y su información de forma fácil, y sencilla. Para esta investigación los procesos se representarán bajo el esquema del diagrama As-Is, para mostrar tal como sucede los procesos del departamento de Talento Humano de la ESPAM MFL.

2.3.3. TÉCNICA AS-IS

Gil (2013) afirma que el diagrama As-Is permite determinar qué actividades son operación, transporte, espera, inspección, almacenamiento; una vez determinadas el tipo de actividades y diseñado este cursograma se podrá representar gráficamente el proceso, esto permitirá tener una visión clara sobre cómo se desarrolla el proceso y la relación que tienen cada una de las partes del proceso. Mientras que Trischler (2004) prescribe: un diagrama de proceso As-Is proporciona visibilidad al proceso y ayuda a la comprensión del mismo. Este se puede realizar de dos maneras. Primero, el equipo de gestión del proceso puede empezar por un diagrama preliminar preparado por el líder del equipo. El segundo método, y el más preferido es aquel en el que líder del equipo y otra persona capacitada organiza un sesión de brainstorming de uno o dos días de duración.

El diagrama As-Is es una herramienta de gran ayuda para identificar las principales actividades que se llevan a cabo en los procesos de las instituciones, además este diagrama según la Universidad Don Bosco del Salvador (2014), es la representación de los procesos actuales, es decir el camino que lleva cada actividad. Lo que indica que a partir de este diagrama se podrá conocer el estado actual de los procesos de Asignación de cargas o tareas.

2.4.EVALUACIÓN DE PROCESOS

La evaluación de procesos según CONEVAL (2014) analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas.

2.4.1. TÉCNICA DE VALOR AÑADIDO

Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación (Rojas, 2013). Por otro lado Cabrera (2013) indica que es una herramienta que sirve para entender un proceso he identificar sus desperdicios. Permiten detectar fuentes de ventaja. Mientras tanto Méndez (2014) manifiesta que es toda actividad que toca, modifica y transforma a la materia prima en proceso, hasta lograr un producto o servicio para el cliente.

Esta técnica analiza cada una de las tareas durante el proceso, la cual tiene como objetivo buscar el mayor peso de cada actividad y aquellas que de una u otra manera se repiten, para luego realizar la respectiva corrección y minimizar el tiempo o actividades del proceso.

2.5.PLAN DE MEJORA

Según Espiñeira *et al.*, (2012) los planes de mejora se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone al acento en los procesos y en los resultados, revaloriza al

gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientando a su mejora.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2013).

El Ministerio de Educación (2012) establece que el plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir (por ejemplo características estructurales de la población como desempleo de los padres, migración, analfabetismo).

El plan de mejora contribuye a la evaluación de las instituciones y organismos en el cual se podrá una vez encontrada las falencias corregirlas tomando los cursos de acción necesarios para así brindar un mejor servicio a la ciudadanía que desea obtenerlo

2.5.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MEJORA

Según Chávez *et al.*, (2012) los planes de mejora deben converger en:

- a) Los planes generales, con los planes sectoriales y con las políticas determinadas por los órganos de gobierno, y tienen que contar con la implicación de todos los agentes involucrados.

- b) Es a través del plan de mejora que debe darse credibilidad al proceso de evaluación, para evitar que se convierta en un proceso burocrático, que no arraigue o que se vuelva repetitivo.
- c) El plan de mejora tiene que ser una herramienta realmente enfocada hacia la acción, y hay que evitar que se convierta en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.
- d) Los planes de mejora deben ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y de seguimiento.

Los planes de mejora deben ser concretos necesitan unas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permita realizar las reasignaciones de recursos y responsabilidades, y deben estar enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados (Francesc *et al.*, 2009).

El plan de mejora debe incluir todos los planes sectoriales o parciales elaborados por los ciclos o departamentos y los equipos. A veces, sin embargo, algunos de ellos tienen tal entidad que conviene plantearlo como un plan diferenciado; tal es el caso, por ejemplo, de los planes de convivencia, de igualdad, de atención a la diversidad, etc. No debe olvidarse, de todas formas, que más allá de los formatos y de su presentación conjunta o diferenciada, todos responden a los mismos principios y la misma filosofía de la mejora continua (Navarra, 2013).

Los planes de mejora siempre buscan aportar con la solución hacia las problemáticas buscadas o encontradas. En este apartado, los autores coinciden con las ideas, expresando, que los cursos de acción deben orientarse con los planes generales, sectoriales y con políticas determinadas por el gobierno, y a la vez llevar un control adecuado de lo aplicado.

2.5.2. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORAS

El Ministerio de Educación (2012) determina los siguientes componentes de mejora:

- LOS PROBLEMAS PRIORIZADOS
- LAS METAS: contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
- LAS ACCIONES CONCRETAS: para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
- LOS RECURSOS: humanos, físicos, financieros y tecnológicos. .
- RESPONSABLES: es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- EL SEGUIMIENTO PERMANENTE: permite realizar los ajustes necesarios.
- LOS RESULTADOS: evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2014) establece que un plan de mejoras debe tener los siguientes elementos:

- Objetivos
- Indicadores
- Medios de verificación
- Actividades
- Presupuesto asignado para el cumplimiento del plan
- Cronograma de trabajo
- Documentos de respaldo

2.5.3. VENTAJAS DEL PLAN DE MEJORAS

Según Rocha (2013) las ventajas de un plan de mejoras son las siguientes:

- Plantea la extensión de la obligatoriedad que generalmente no son fácilmente abordables y que requerirán de un tiempo difícil de mensurar pero que, sin duda, ha de ser un tiempo activo.
- La responsabilidad sobre el logro de estos objetivos es exclusivamente del plan de mejoras
- Se proponen políticas que otorguen protagonismo y den visibilidad a quienes, a partir de su reconocimiento como sujetos de derecho, con respeto y confianza en sus inquietudes, intereses y preocupaciones, sin renunciar a las responsabilidades que le den.

Vargas (2009) menciona que la ventaja del plan de mejora radica en que permite realizar lo siguiente:

- Identificar el área de mejora
- Detectar las principales causas del problema
- Formular el objetivo
- Seleccionar las acciones de mejora
- Realizar una planificación
- Llevar a cabo un seguimiento

Navarra (2013) sostiene que en la elaboración de un plan de mejora debe fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, aspecto muy importante para alcanzar una meta y obtener una ventaja de esta herramienta, es decir, debe establecer unos indicadores.

- *Objetivos*: Aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. ISO 9001:2000 demanda, además, que los objetivos establecidos sean medibles.
- *Actuaciones*: Acciones concretas que deben realizarse para alcanzar el objetivo. Cada objetivo puede concretarse en una o más actuaciones.
- *Responsable*: Persona a la que se le encomienda la tarea de diseñar las actuaciones.
- *Recursos*: Medios que se disponen para desarrollar una actuación.
- *Procedimiento de trabajo*: Es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista. Debe especificar.
- *Calendario*: Precisa cuánto tiempo se va a dedicar a cada actuación o a cada fase de ella.
- *Indicadores*: Son medios para comprobar de forma objetiva si nos acercamos al objetivo previsto.

Dentro de las ventajas también se podría mencionar la efectividad con que el plan de mejoras actúa ya que como los autores anteriormente mencionados expresaban, el plan de mejoras debe plantearse objetivos que sean alcanzables para que tenga éxito.

2.5.4. DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORAS

Las desventajas de un plan de mejoras son:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes (González, 2012).

Según la Secretaria de Educación (2013) dentro del plan de mejoras el análisis de la situación no se enriquece cuando no es el resultado de una reflexión socializada que valora desde diversos puntos de vista la realidad de la institución, no sólo desde el punto de vista de directivos y administrativos incluso puntos de vista de expertos y demás interesados en el desarrollo.

El tema planteado anteriormente hace referencia a los pocos pero existentes problemas o desventajas que se tienen en el plan de mejoras los cuales radican principalmente en las áreas específicas en que se aplican ya que si se hace esto las demás áreas serian descuidadas, una por esa razón es necesario que los planes de mejoras tengan una visión global.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Este proyecto de tesis se realizó en la Dirección de Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Figura 2. 1. Ubicación de la ejecución del proyecto de tesis
Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

Este proyecto de tesis se lo realizó según lo establecido por el reglamento institucional; 6 meses para su diseño y 6 meses para su ejecución.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se abordó la metodología pertinente del proyecto; soportes técnicos que guiarán el análisis de los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL.

3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO

El primer enfoque metodológico, será de carácter deductivo, consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas (Cerraga, 2012). Lo que permitió partir de lo desconocido hacia lo conocido; esto será pauta para la recopilación de datos e información; insumos necesarios para definir de manera clara y precisa el tema de estudio. El procedimiento para este método fue realizar una entrevista para conocer las actividades de procesos que realizan, el equipo de trabajo y a la vez el manual con el que se guían.

3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO

El segundo enfoque, será de carácter inductivo. Es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten (Gómez, 2012). A través de este se partió de lo conocido a lo desconocido; es decir, basado en verdades previamente establecidas; momento en el que se estudió el proceso administrativo llevado por dicha dirección. Esto permitió identificar mediante la observación las posibles falencias existentes en la dirección, para luego pasar a proponer alternativas de solución.

3.3.3. MÉTODO DESCRIPTIVO-ANALÍTICO

Por último, el enfoque descriptivo analítico es aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado “Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación (Maya, 2014). Donde fueron identificados y analizados los aspectos concernientes a la administración de los recursos humanos de la ESPAM MFL, lo que permitió descomponer los procesos

administrativos que se llevan a cabo en el departamento de Talento Humano, observar sus causas, la naturaleza y efectos.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este proyecto de tesis se utilizó tres técnicas de investigación tales como la entrevista, la observación y el valor añadido, las cuales tuvieron los siguientes objetivos dentro de la investigación:

3.4.1. ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de recolección de datos, se encuadra dentro de las técnicas de autoinformes, ya que se basa en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa (Urbano, 2014). Se la realizó al encargado del departamento de Talento Humano de la ESPAM MFL con la finalidad de conocer la situación actual del departamento y poder esclarecer los tipos de procesos reales que se llevan a cabo y además con dicha información recopilada poder dar lineamientos para los cursos de acción.

3.4.2. OBSERVACIÓN

La observación es la recolección de información, consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad mediante el empleo de los sentidos (Urbano y Yunin, 2014), en la que se inspeccionó a los procesos administrativos que realiza La dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL, para identificar los tipos de procesos y a su vez las causas y efectos que conllevan a posibles falencias, la información obtenida mediante esta técnica fue plasmada en una ficha de proceso (cuadro 3.1.) la cual fue de vital importancia para la elaboración del plan de mejoras.

Cuadro 3. 1. Ficha de proceso

FICHA DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:	RESPONSABLE DEL PROCESO:	FECHA:
TIPO DE PROCESO:	FINALIDAD DEL PROCESO:	
OBJETIVOS DEL PROCESO:		
PROVEEDORES:	ENTRADAS:	
CLIENTES:	SALIDAS:	
OTROS GRUPOS DE INTERÉS IMPLICADOS:		
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO:	FIN DE PROCESO:	
SUBPROCESOS:	ACTIVIDADES INCLUIDAS:	
PROCESOS RELACIONADOS:	ACTIVIDADES RELACIONADAS:	
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN		
PREPARADA POR:	FECHA DE TERMINACIÓN	
REVISADA POR:	FECHA DE REVISIÓN:	

Fuente: Loor y Molina (2017)

La técnica del valor añadido es una herramienta que sirve para entender un proceso e identificar sus desperdicios. Permiten detectar fuentes de ventaja (Cabrera, 2013). Con esta técnica se realizó el análisis y reconocimiento de cada uno de los procesos llevados a cabo por la Dirección de Talento Humano para darle su respectiva valoración y a la vez conocer el tiempo que tarda en realizarse

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio (Batista. 2013). Mediante ella el investigador se situó en el lugar donde se originan los acontecimientos y a quienes repercuten estos hechos; esto fue de vital importancia al momento de que se realizó el plan

de mejoras, para poder dar cursos de acción sobre los problemas que repercuten en el departamento de Talento Humano.

3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Entendamos por documento como todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta. (Baena, 2014). Permitted tener un sustento teórico del problema en cuestión, lo cual fue de gran importancia para la elaboración de este proyecto ya que a través de la referencia científica se podrá tener una visión más amplia y se logró realizar una interpretación adecuada del objeto de estudio.

3.6. VARIABLES

3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Procesos administrativos.

3.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Plan de mejoras.

3.7. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso metodológico obtuvo una serie de etapas que se desarrollaron a continuación, esto permitió entender el enfoque y las fases de la investigación.

3.7.1. FASE N° 1

Identificar los procesos administrativos que cumple la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL

- Aplicación de la entrevista al Director de Talento Humano de la ESPAM MFL.
- Revisión del organigrama departamental.
- Elaboración de la ficha de observación de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Dirección.
- Realización de la ficha de procesos con la técnica As-Is.

Para la consecución de este objetivo se consideraron cuatro actividades; primero, entrevista al director de la Dirección para conocer la manera de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo de la dirección de talento humano. Segundo, revisión del organigrama del departamento para identificar las diferentes áreas que lo componen. Tercero, se levantó una ficha de observación la cual permitirá verificar las funciones que se llevan a cabo en la dirección de talento humano. Y por último se realizó una ficha de procesos utilizando la técnica As-Is.

3.7.2. FASE N° 2

Evaluar los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL

- Ejecución de la evaluación de procesos por medio de las técnicas de valor añadido.
- Análisis de los resultados obtenidos en la actividad anterior.

Este objetivo se cumplió tomando como sugerencia los pasos para realizar el Análisis del Valor Añadido (AVA) de acuerdo con la propuesta de Loor y Molina (2017).

1. Identificación de cada una de las tareas del proceso en estudio según los siguientes criterios:

- **VAC:** Actividad de valor añadido para el cliente. Son las actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar. Estas se clasifican en:
 - Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.
 - Actividades generadoras de un “Plus” para la empresa y los clientes del proceso.
- **VAE:** Actividades de valor añadido para la empresa. Son las actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente. Se las conoce también como Actividades Sin Valor Agregado para el cliente.
- **SVA:** Actividades sin valor agregado. Son las actividades que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización. Estas se clasifican en:
 - Actividades de Preparación (**P**): Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
 - Actividades de Inspección (**I**): Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
 - Actividades de Espera (**E**): Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
 - Actividades de Movimiento (**M**): Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

- Actividades de Archivo **(A)**: Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos.

Es importante saber que las actividades que “agregan valor al proceso” son aquellas involucradas directamente con la elaboración o transformación del producto final del proceso que beneficia tanto al usuario como a la empresa, por esta razón no pueden ser eliminadas. A las actividades denominadas “no agregadoras de valor” se las llama así por no tener una relación directa en la creación o modificación del producto final, por tal motivo son susceptibles a reformas o eliminación, pero no por eso son innecesarias para el funcionamiento del proceso, por esta razón deben ser analizadas cuidadosamente antes de tomar acciones sobre ellas.

2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido (Cuadro 3.2).

Cuadro 3. 2. Análisis de Valor Añadido (AVA)

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO											
ESPAM MFL			PROCESO:								
FECHA:			VERSIÓN:			DEPENDENCIA:					
Nº	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
				VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1											
2											
...n											
TOTAL				0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Loor y Molina (2017)

3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior (Cuadro 3.2.) utilizando la siguiente fórmula:

IVA (%) = (TVA / TA) x 100 dónde:

TVA: Tareas con Valor Añadido.

TA: Total Actividades (del proceso).

IVA: Índice de Valor Añadido.

Cuadro 3. 3. Índice de Valor Añadido

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDADES (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	0							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	0,00%							

Fuente: Loor y Molina (2017)

Si: **IVA \geq 50%** = Proceso EficienteSi: **IVA $<$ 50%** = Proceso Deficiente

Por último, luego de realizar esta actividad se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos para dar paso al siguiente objetivo.

3.7.3. FASE N° 3

Proponer alternativas de solución por medio de un plan de mejoras a la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL

- Diseñar el plan de mejora.
- Socializar el plan de mejora con los involucrados.

Para la consecución de este objetivo, primero se diseñó el plan de mejora que contuvo; la descripción del problema, causas que lo provocan, objetivo a conseguir, curso de acción para la mejora y los beneficios que se esperan. Para luego socializarlo con los involucrados o comunidad politécnica en general.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

FASE I: Identificar los procesos administrativos que cumplió la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL.

Se aplicó la entrevista al Director de la Dirección de Talento Humano (Anexo 1), obteniendo información relevante, tales como los procesos que se llevan a cabo, el número de personal y el cargo que ocupan, luego se procedió a solicitar el organigrama departamental (Anexo 2) para culminar con la realización de la ficha de los procesos y elaboración de los mismos con la técnica As-Is.

En base a la recopilación de información mediante las actividades anteriores se logró identificar los procesos y actividades que se tomaran en cuenta para este estudio los cuales son:

- **DETECCIONES DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA SERVIDORES Y TRABAJADORES DE LA ESPAM MFL**

Consta con seis actividades, el cual es un tipo de proceso habilitante para asesoría de apoyo y tiene como finalidad capacitar a los servidores y trabajadores de la ESPAM MFL, para el ejercicio de las funciones o el desempeño de una tarea específica.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES DE LA ESPAM MFL**

Consta de cuatro actividades, el cual es un tipo de proceso habilitante para asesoría de apoyo y tiene como finalidad mejorar el desempeño del personal administrativo y trabajadores.

• **SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESPAM MFL.**

Este proceso no cuenta con la respectiva representación mediante el diagrama de procesos (As-Is) por lo cual no se logró realizar la ficha de observación, este proceso es realizado bajo normativas vigentes dictadas por los entes reguladores de la institución.

Cuadro 4. 1. Ficha de observación del Proceso de Detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

FICHA DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	FECHA: 06/12/2017
TIPO DE PROCESO: Procesos habilitantes para asesoría y de apoyo	FINALIDAD DEL PROCESO: Capacitar a los servidores y trabajadores de la ESPAM MFL, para el ejercicio de las funciones o el desempeño de una tarea específica	
OBJETIVOS DEL PROCESO: Recopilar y consolidar información de detección de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la institución		
PROVEEDORES: -SECAP	ENTRADAS: -Requerimiento de las necesidades de capacitación	
CLIENTES: -Servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	SALIDAS: -Todas las áreas de la ESPAM -AETPAM (Asociación de Empleados y Trabajadores)	
OTROS GRUPOS DE INTERÉS IMPLICADOS: Rectorado - Financiero – Direcciones de Carrera, Departamentales, Coordinadores, Supervisores		
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO: Solicitar a cada departamento la detección de necesidades de capacitaciones	FIN DE PROCESO: Capacitar al personal	
SUBPROCESOS: -Consolidar y realizar el plan de capacitaciones -Solicitar proformas al SECAP o diferentes instituciones -Enviar proformas y plan de capacitación a la máxima autoridad -Solicitar disponibilidad presupuestaria a la Dirección Financiera	ACTIVIDADES INCLUIDAS:	
PROCESOS RELACIONADOS:	ACTIVIDADES RELACIONADAS:	
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN		
PREPARADA POR: Hober Rendón	FECHA DE TERMINACIÓN:	
REVISADA POR:	FECHA DE REVISIÓN:	

Fuente: Reglamento General a la Ley del Servidor Público

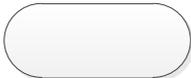
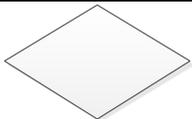
Cuadro 4. 2. Ficha de observación del proceso de Evaluación de desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.

FICHA DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL	RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de talento humano	FECHA: 07/12/2017
TIPO DE PROCESO: Proceso habilitantes de asesoría y de apoyo	FINALIDAD DEL PROCESO: Mejorar el desempeño del personal administrativo y trabajadores	
OBJETIVOS DEL PROCESO: Evaluar el desempeño del personal administrativo y trabajadores		
PROVEEDORES: -Ministerio de Trabajo	ENTRADAS:	
CLIENTES: -Personal administrativo -Trabajadores	SALIDAS: -Personal evaluado	
OTROS GRUPOS DE INTERÉS IMPLICADOS: - Direcciones Departamentales y Coordinadores		
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO: Solicitar a los Directores y Coordinadores realizar la evaluación al personal	FIN DE PROCESO: Archivar en el expediente el formulario y el memorando enviado	
SUBPROCESOS: -Recibir el formulario de las evaluaciones realizadas -Notificar a cada empleado y trabajador el resultado obtenido	ACTIVIDADES INCLUIDAS: -Descargar formulario de la página del Ministerio de trabajo	
PROCESOS RELACIONADOS:	ACTIVIDADES RELACIONADAS:	
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN		
PREPARADA POR: Hober Rendón e Ing. Omaira Rivas	FECHA DE TERMINACIÓN:	
REVISADA POR:	FECHA DE REVISIÓN:	

Fuente: Reglamento General a la Ley del Servidor Público

Con la información recopilada presentada en las fichas de proceso, se prosiguió a realizar la representación gráfica del proceso de gestión de la Dirección de Talento Humano utilizando para esta la simbología presentada en el siguiente cuadro de Loor y Molina (2017).

Gráfico 4. 1. Simbología a utilizar en la elaboración de flujogramas en los procesos

GRÁFICO	SIGNIFICADO	GRÁFICO	SIGNIFICADO
	INICIO/FIN		VERIFICACIÓN/ INSPECCIÓN/CONTROL
	OPERACIÓN		DOCUMENTACIÓN
	DECISIÓN		SUBPROCESO
	DIRECCIÓN DEL FLUJO		

Fuente: Membrado, J. 2002. Innovación y mejora continúa según el modelo EFQM de excelencia.

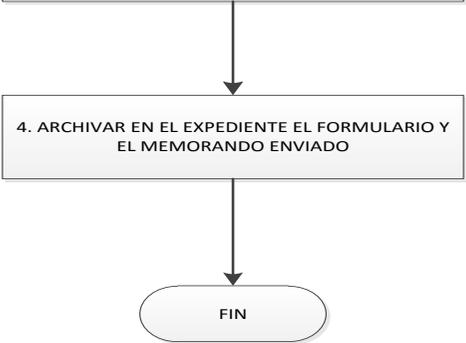
Con base en la simbología presentada se realizó la respectiva representación gráfica de cada uno de los procesos detallados en los siguientes cuadros.

Cuadro 4. 3. Diagrama de flujos As-Is, descripción, tiempo y responsables del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	TIEMPOS	RESPONSABLES
	1. Solicitar a cada departamento las necesidades de capacitación del personal a cargo	8 días	1. Director de Talento Humano
	2. Consolidar información recibida de las diferentes carreras y realizar el plan de capacitación.	2 días	2. Director de Talento Humano - Asistente de Talento Humano
	3. Solicitar proformas al SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) o a diferentes instituciones que brindan este tipo de servicios	1 día	3. Director de Talento Humano
	4. Enviar la proforma respectiva y plan de capacitación a la máxima autoridad de la Institución	1 día	4. Director de Talento Humano
	5. Se solicita la disponibilidad presupuestaria a la Dirección Administrativa Financiera	1 hora	5. Director de Talento Humano
	6. Ejecutar la capacitación	s/d	6. Empresa prestadora del servicio
			
			
			

Fuente: Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Cuadro 4. 4. Diagrama de flujos As-Is, descripción, tiempo y responsables del proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	TIEMPOS	RESPONSABLES
	1.- Solicitar a los Directores y Coordinadores realizar la evaluación al personal	10 días	1. Director de Talento Humano
	2.- Recibir el Formulario de las evaluaciones realizadas	2 minutos	2. Asistente de Talento Humano
	3.- Notificar a cada empleado y trabajador el resultado obtenido	1 día	3. Director de Talento Humano
	4.- Archivar en el expediente la notificación y el formulario de evaluación	1 día	4. Asistente de Talento Humano

Fuente: Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

FASE II: Evaluar los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL

La evaluación de los procesos de dicho departamento se realizó bajo una matriz de análisis del valor añadido, la cual se efectuó en dos sesiones contando con la participación del Director, Asistente, técnico de Talento Humano y Analista encargada de nómina, mediante la aplicación de esta técnica se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 4. 5. AVA al proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO											
ESPAM MFL			PROCESO: Gestión de Dirección de Talento Humano								
FECHA: 11/12/2017			VERSIÓN:				DEPENDENCIA: Dirección de Talento Humano				
Nº	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
				VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la institución	Solicitar a cada departamento la detección de necesidades de capacitación				X					
2		Consolidar y realizar el plan de capacitación				X					
3		Solicitar proformas al SECAP o diferentes instituciones				X					
4		Enviar proformas y plan de capacitación a la máxima autoridad				X					
5		Solicitar disponibilidad presupuestaria a la dirección a. financiera				X					
6		Capacitar al personal			X						
TOTAL				1	0	5	0	0	0	0	

Fuente: Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Al aplicar el AVA de cada una de las seis actividades del proceso de Detección de necesidades de capacitación para servidores de la institución, dio como resultado que hay una actividad que agregan valor al proceso, la cual agrega valor al cliente (servidores y trabajadores), mientras por otro lado existen cinco actividades que no agregan valor al proceso, la cuales son de preparación. Con estos datos se procedió a calcular el IVA:

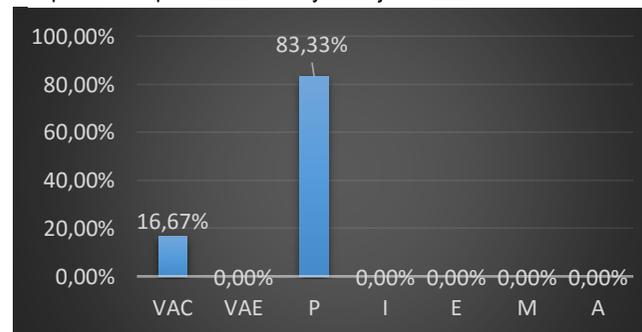
Cuadro 4. 6. IVA del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	6	1	0	5	0	0	0	0
ACTIVIDADES (%)	100,00%	16,67%	0,00%	83,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	1							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	16,67%	Deficiente						

Fuente: Datos generados en el Análisis del Valor Añadido

En el Cuadro 4.7 se puede apreciar que el IVA obtenido del proceso es de 16,67% que equivale a una actividad que tiene valor añadido para el proceso, lo cual nos denota que el proceso no es eficiente puesto que el IVA es menor a un 50%. Para una mejor comprensión de los resultados, se realizó el gráfico del mismo:

TOTALES (%)	
VAC	16,67%
VAE	00,00%
P	83,33%
I	00,00%
E	00,00%
M	00,00%
A	00,00%
SUMA	100,00%

Gráfico 4. 1. AVA del proceso de detección de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

Fuente: Datos generados en el Análisis del Valor

Cuadro 4. 7. AVA al proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO											
ESPAM MFL				PROCESO: Gestión de Dirección de Talento Humano							
FECHA: 11/12/2017				VERSIÓN:			DEPENDENCIA: Dirección de Talento Humano				
Nº	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
				VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores	Solicitar a los Directores y Coordinadores realizar la evaluación al personal				X					
2		Recibir el formulario de las evaluaciones realizadas				X					
3		Notificar a cada empleado y trabajador el resultado obtenido		X							
4		Archivar en el expediente el formulario y el memorando enviado								X	
TOTAL				1	0	2	0	0	0	1	

Fuente: Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Al igual que el proceso anterior en este también se aplicó el AVA (Cuadro 4.7) a las cuatro actividades del proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores, dando como resultado una actividad que agrega valor al proceso, la cual agrega valor al cliente (Personal administrativo y trabajadores), mientras por otro lado existen tres actividades que no agregan valor al proceso, entre ellas dos de preparación y una de archivo, con estos datos se procedió a calcular el IVA:

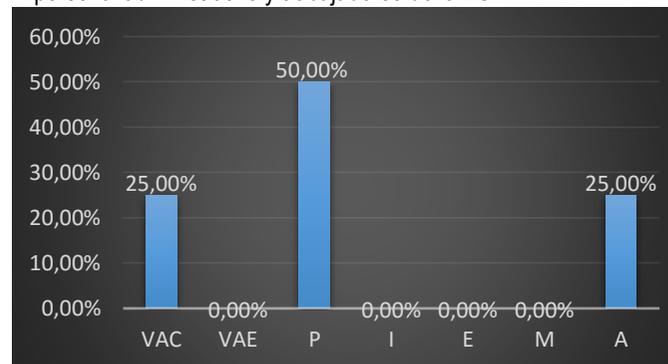
Cuadro 4. 8. IVA del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	4	1	0	2	0	0	0	1
ACTIVIDADES (%)	100,00%	25,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	1							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	25,00%	Deficiente						

Fuente: Datos generados en el Análisis del Valor Añadido

En el Cuadro 4.8 se puede apreciar que el IVA obtenido del proceso es de 25.00% que equivale a una actividad que tienen valor añadido para el proceso, lo cual nos denota que el proceso no es eficiente puesto que el IVA es menor a un 50%. Para una mejor comprensión de los resultados, se realizó el gráfico del mismo:

TOTALES (%)	
VAC	25,00%
VAE	00,00%
P	50,00%
I	00,00%
E	00,00%
M	00,00%
A	25,00%
SUMA	100,00%

Gráfico 4. 2. AVA del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.

Fuente: Datos generados del Análisis del Valor Añadido

LEYENDA	
1.	Actividad de valor añadido para el cliente (VAC) . Son las actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar. Estas se clasifican en:
	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios. • Actividades generadoras de un "Plus" para la empresa y los clientes del proceso.
2.	Actividades de valor añadido para la empresa (VAE) Son las actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente.
3.	Actividades de Preparación (P) : Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
4.	Actividades de Inspección (I) : Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
5.	Actividades de Espera (E) : Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
6.	Actividades de Movimiento (M) : Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
7.	Actividades de Archivo (A) : Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos.

Fuente: Equipo de trabajo de la Dirección de Talento Humano

FASE III. Proponer alternativas de solución por medio de un plan de mejoras a la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL.

Realizando una comparación del diagrama AS-IS con el Reglamento General a la Ley del Servidor Público, se pudo analizar que existen actividades que están reglamentadas pero no se realizan, así como existen otras que se llevan a cabo durante el proceso.

Por otra parte se aprecia que en los procesos hace falta la existencia de actividades importantes, puesto que son necesarias para que agreguen valor al proceso, las cuales serán agregadas en los planes de mejora, esto con el fin de que el proceso aumente su índice de eficiencia.

Cuadro 4. 9. Plan de mejora al proceso de detección de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la ESPAM MFL

 Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López		PLAN DE MEJORA			Versión: 1 Fecha: Febrero, 2018
Proceso	Detección de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la ESPAM MFL				
Objetivo del Proceso	Recopilar y consolidar información de detección de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la ESPAM MFL				
Responsables del proceso:	Ing. Fabián E. Álava Rade, M.Sc. e Ing. Omaira C Rivas Montesdeoca				
Equipo de Mejora:	Tesisista: Hober Isrrael Rendón Loor				
Objetivo de la Mejora	Incrementar el índice de eficiencia del proceso Detección de Necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL, permitiendo que los resultados garanticen el cumplimiento de los objetivos de la Dirección.				
Alcance de la Mejora	Esta mejora es aplicable a todo el proceso de Detección de Necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL, desde el inicio hasta el cumplimiento de él.				
No	Oportunidad de Mejora /hallazgo	Riesgo Identificado	Mejora a Implementar	Resultado esperado	Responsables
1.	El nombre del proceso no expresa la finalidad para el cual fue creado	Dificulta la identificación del proceso	Captación de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la ESPAMMFL	Mejor comprensión del proceso	Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL
2	La constitución del proceso no documenta actividades necesarias para su desarrollo	Confusión de actividades que podrían generar demora	Inclusión de actividades para una mejor aplicación del proceso	Aumento de eficiencia en el proceso a través de la correcta comprensión y aplicación	Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Fuente: Elaboración propia a partir del formato utilizado por la Unidad de Planeación Minero Energética (2014)

Cuadro 4. 10. Plan de mejora al proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL.

 Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López		PLAN DE MEJORA			Versión: 1 Fecha: Febrero, 2018
Proceso	Evaluación de desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL				
Objetivo del Proceso	Evaluar el desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL				
Responsable de proceso:	Ing. Fabián E. Álava Rade, M.Sc. e Ing. Omaira C Rivas Montesdeoca				
Equipo de Mejora:	Tesisista: Hober Isrrael Rendón Loor				
Objetivo de la Mejora	Incrementar el índice de eficiencia de la Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL, permitiendo que los resultados garanticen el cumplimiento de los objetivos de la Dirección.				
Alcance de la Mejora	Esta mejora es aplicable a todo el proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL, desde el inicio hasta el cumplimiento de él.				
No	Oportunidad de Mejora /hallazgo	Riesgo Identificado	Mejora a Implementar	Resultado esperado	Responsables
1	No se documentan actividades necesarias para el desarrollo del proceso	Confusión de actividades que podrían generar demora	Incluir actividades para una mejor aplicación del proceso	Aumento de la eficiencia en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño	Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL
2	En este proceso se omite la nueva evaluación previa capacitación para los empleados y trabajadores que obtuvieron puntaje deficiente en la evaluación, incumpliendo lo establecido en la LOSEP	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de lo establecido en la Ley • Limitación de los derechos de los trabajadores 	Incrementar actividades de evaluación y capacitación previa la existencia de apelación en caso de resultado deficiente en la evaluación de desempeño	Permitir a los empleados trabajadores obtener una nueva calificación	Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Fuente: Elaboración propia a partir de formato utilizado por la Unidad de Planeación Minero Energética (2014)

Cuadro 4. 11. Plan de mejora al proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo

 Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López		PLAN DE MEJORA			Versión: 1 Fecha: Febrero, 2018
Proceso	Selección y reclutamiento de personal administrativo de la ESPAM MFL				
Objetivo del Proceso	Cubrir las necesidades de vacantes de personal				
Responsable de proceso:	Ing. Fabián E. Álava Rade, M.Sc. y Tec. Soraya del C. Cárdenas Cevallos				
Equipo de Mejora:	Tesisista: Hober Israel Rendón Looor				
Objetivo de la Mejora	Evidenciar las actividades legítimas a seguir para la correcta función del proceso				
Alcance de la Mejora	Este proceso es aplicable a la Dirección del Talento Humano para la Selección y reclutamiento de personal administrativo de la ESPAM MFL en todas sus fases				

No	Oportunidad de Mejora /hallazgo	Riesgo Identificado	Mejora a Implementar	Resultado esperado	Responsables
1	No existe un diagrama que exprese el proceso a seguir para la Selección y reclutamiento del personal	Al no haber un proceso establecido se pueden provocar errores y desviaciones al momento de ejecutar las actividades	Diseñar un diagrama en el que se establezca el proceso para la selección y reclutamiento de personal administrativo de la ESPAM MF	Que la Dirección de Talento Humano cuente con el proceso guía para el reclutamiento selección del personal	Director y Técnico de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de formato utilizado por la Unidad de Planeación Minero Energética (2014)

Con las mejoras propuestas incorporadas a los procesos, se procedió a realizar las nuevas fichas de procesos y los diagramas de flujos de los procesos mejorados presentados a continuación:

Cuadro 4. 12. Nueva Ficha de observación del proceso de Captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

FICHA DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	FECHA: 13/03/2018
TIPO DE PROCESO: Procesos habilitantes para asesoría y de apoyo	FINALIDAD DEL PROCESO: Capacitar a los servidores y trabajadores de la ESPAM MFL, para el ejercicio de las funciones o el desempeño de una tarea específica	
OBJETIVOS DEL PROCESO: Recopilar y consolidar información de detección de necesidades de capacitación para los trabajadores y servidores de la institución		
PROVEEDORES: -SECAP	ENTRADAS: -Requerimiento de las necesidades de capacitación	
CLIENTES: -Servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	SALIDAS: -Todas las áreas de la ESPAM -AETPAM (Asociación de Empleados y Trabajadores)	
OTROS GRUPOS DE INTERÉS IMPLICADOS: Rectorado - Financiero – Direcciones de Carrera, Departamentales, Coordinadores, Supervisores		
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO: Solicitar a cada departamento la detección de necesidades de capacitaciones	FIN DE PROCESO: -Entregar certificados	
SUBPROCESOS: -Consolidar y realizar el plan de capacitaciones -Solicitar proformas al SECAP u otras instituciones -Enviar proformas y plan de capacitación a la máxima autoridad -Solicitar disponibilidad presupuestaria a la Dirección Financiera -Planificar y Organizar capacitación -Ejecutar planificación -Evaluar y controlar la capacitación	ACTIVIDADES INCLUIDAS: -Solicitar información a las diferentes áreas departamentales sobre temáticas para capacitación	
PROCESOS RELACIONADOS: -Entrega de certificados a cada uno de los empleados	ACTIVIDADES RELACIONADAS:	
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN		
PREPARADA POR: Hober Rendón	FECHA DE TERMINACIÓN: 13/03/2018	
REVISADA POR: Comisión de Procesos de la ESPAM MFL	FECHA DE REVISIÓN: 15/03/2018	

Fuente: Reglamento General a la Ley del Servidor Público

Cuadro 4. 13. Nueva Ficha de observación del proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL

FICHA DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL	RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	FECHA: 13/03/2018
TIPO DE PROCESO: Proceso habilitantes de asesoría y de apoyo	FINALIDAD DEL PROCESO: Mejorar el desempeño del personal administrativo y trabajadores	
OBJETIVOS DEL PROCESO: Evaluar el desempeño del personal administrativo y trabajadores		
PROVEEDORES: -Ministerio de Trabajo	ENTRADAS:	
CLIENTES: -Personal administrativo -Trabajadores	SALIDAS: -Personal evaluado	
OTROS GRUPOS DE INTERÉS IMPLICADOS: - Direcciones Departamentales Y Coordinadores		
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO: Solicitar a los Directores y Coordinadores realizar la evaluación al personal	FIN DE PROCESO: Archivar en el expediente la evaluación y la notificación	
SUBPROCESOS: -Enviar formato en digital a los correos electrónicos de cada departamento -Seguimiento a la aplicación de la evaluación al personal por su jefe inmediato -Recibir el formulario de las evaluaciones -Notificación de resultados de evaluación mediante memorándum -Realizar capacitación -Aplicar nueva Evaluación -Notificar resultados de evaluación mediante memorándum	ACTIVIDADES INCLUIDAS: -Descargar formulario de la página del Ministerio de trabajo	
PROCESOS RELACIONADOS: -Capacitación para el personal administrativo y trabajadores	ACTIVIDADES RELACIONADAS: -Solicitar información sobre necesidades de capacitación	
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN		
PREPARADA POR: Hober Rendón	FECHA DE TERMINACIÓN: 13/03/2018	
REVISADA POR: Comisión de Procesos de la ESPAM MFL	FECHA DE REVISIÓN: 15/03/2018	

Fuente: Reglamento General a la Ley del Servidor Público

Cuadro 4. 14. Nueva Ficha de observación del proceso de Selección y reclutamiento de personal Administrativo de la ESPAM MFL

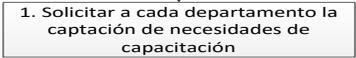
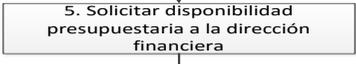
FICHA DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Selección y reclutamiento de personal Administrativo de la ESPAM MFL	RESPONSABLE DEL PROCESO: Director de Talento Humano	FECHA: 13/03/2018
TIPO DE PROCESO: Procesos habilitantes para asesoría y de apoyo	FINALIDAD DEL PROCESO: Atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la institución.	
OBJETIVOS DEL PROCESO: Cubrir las necesidades de vacantes de personal		
PROVEEDORES: -Ministerio de Trabajo -Dirección y Dependencias de la ESPAM MFL -Aspirantes	ENTRADAS: -Plataforma SIITH -Requerimiento de las necesidades de personal -Toda la documentación	
CLIENTES: -Aspirantes	SALIDAS: Personal contratado	
OTROS GRUPOS DE INTERÉS IMPLICADOS: Dirección y dependencias de la ESPAM MFL		
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO: Establecer mediante resolución de Consejo Politécnico la creación de partidas	FIN DE PROCESO: Firma de acción de personal	
SUBPROCESOS: -Elaborar bases del concurso y subir a plataforma -Publicación del resultado de la verificación de mérito -Realizar pruebas técnicas y psicométricas -Conformar técnicos entrevistadores -Estado de reporte por etapa -Evaluación	ACTIVIDADES INCLUIDAS: -Proyectar gastos -Verificar disponibilidad presupuestaria -Crear partidas -Delegar administrador de concurso de mérito y oposición -Asistir a capacitaciones -Solicitar clave de plataforma SIITH -Ingresar vacante -Realizar convocatoria -Verificar mérito -Oposición -Entrevistar -Reporte por etapas -Verificar desempeño del Aspirante	
PROCESOS RELACIONADOS:	ACTIVIDADES RELACIONADAS: -Conformación de tribunales de mérito y oposición y de apelación -Elaborar planificación -Ingreso de la planificación a plataforma -Generar convocatoria -Publicación de la convocatoria -Recepción y revisión de la carpeta del aspirante -Verificación de mérito -Consulta de apelación -Resolución de apelación -Publicación de resultados -Registro de resultados técnicos -Registro resultados psicométricos -Publicar los resultados de pruebas -Consulta de apelación a la prueba técnica -Resolución de aprobación a la evaluación técnica	

	<ul style="list-style-type: none"> -Publicación de apelación de resultados de la prueba técnica -Descargar formulario de entrevista y completarlo -Registrar resultados de entrevista -Imprimir resultados y hacer firmar a entrevistador -Escanear y subir formulario de entrevista -Hoja de vida de aspirante -Reporte de movimiento -Notificar Elegible Inmediato -Declarar Desierto el concurso
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN	
PREPARADA POR: Hober Rendón	FECHA DE TERMINACIÓN: 13/03/2018
REVISADA POR: Comisión de Procesos de la ESPAM MFL	FECHA DE REVISIÓN: 15/03/2018

Fuente: Reglamento General a la Ley del Servidor Público

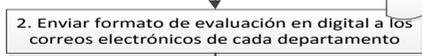
Luego de haber realizado las fichas de procesos se continuó con la mejora en los diagramas de flujos, los cuales se presentan a continuación con sus respectivas descripciones, periodos y responsables:

Cuadro 4. 15. Nuevo diagrama de flujos As-Is, descripción, tiempo y responsables del proceso de Captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

DIAGRAMA DE FLUJOS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
	1. Solicitar a cada departamento las necesidades de capacitación del personal a cargo	8 días	1. Director de Talento Humano
			
	2. Consolidar información recibida de las diferentes carreras y realizar el plan de capacitación.	2 días	2. Director de Talento Humano - Asistente de Talento Humano
	3. Solicitar proformas al SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) o a diferentes instituciones que brindan este tipo de servicios	1 día	3. Director de Talento Humano
	4. Enviar la proforma respectiva y plan de capacitación a la máxima autoridad de la Institución	1 día	4. Director de Talento Humano
			
	5. Aprobación de proformas por parte de la máxima Autoridad	1 día	5. Rectora
	6. Se solicita la disponibilidad presupuestaria a la Dirección Administrativa Financiera	1 Hora	6. Director de Talento Humano
	7. Planificar y Organizar la Capacitación	1 día	7. Empresa prestadora del Servicio
	8. Ejecutar la capacitación	S/D	8. Empresa prestadora del servicio
	9. Evaluar y controlar la capacitación	1 día	9. Director de Talento humano
	10. Entregar Certificados	10 minutos	10. Director de Talento humano
			

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por el Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

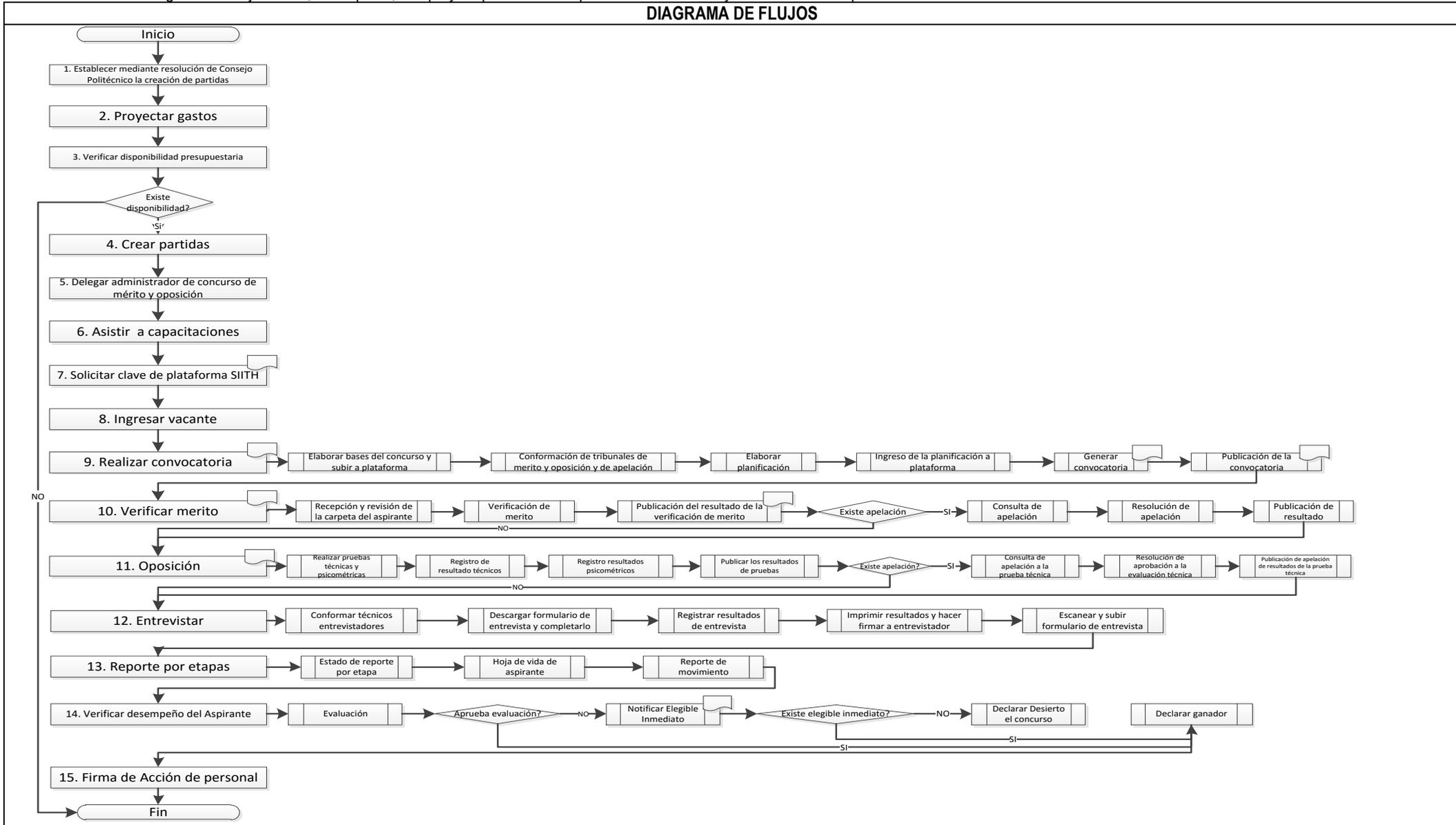
Cuadro 4. 16. Nuevo diagrama de flujos As-Is, descripción, tiempo y responsables del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL

DIAGRAMA DE FLUJOS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
	1. Solicitar a los Directores y Coordinadores realizar la evaluación al personal	10 días	Director de Talento Humano
			
	2. Enviar formato de evaluación a correos departamentales	3 minutos	Asistente de Talento Humano
	3. Aplicar evaluación mediante la supervisión de un delegado de la Dirección de Talento Humano	1 día	Directores Departamentales y delegado para supervisión
	4. Recibir el formulario de las evaluaciones	2 minutos	Asistente de Talento Humano
	5. Notificar los resultados de la evaluación	1 día	Director de Talento Humano
	6. Apelar de resultados de la evaluación	1 hora	Asistente de Talento Humano
	7. Realizar la capacitación pertinente	2 meses	Director de Talento Humano y Directores Departamentales
	8. Aplicar nueva evaluación	1 día	Directores Departamentales y delegado para supervisión
	9. Notificar resultados de la nueva evaluación realizada previa capacitación	1 día	Director de Talento Humano
	10. Archivar en el expediente los resultados de la evaluación y memorándum	1 minuto	Asistente de Talento Humano

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por el director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Cuadro 4. 17. Nuevo diagrama de flujos As-Is, descripción, tiempo y responsables del proceso de selección y reclutamiento de personal administrativo de la ESPAM MFL

DIAGRAMA DE FLUJOS



DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Establecer mediante reunión de Consejo Politécnico la creación de partidas	2 horas	Consejo Politécnico
2. Realizar documento donde se detalle el futuro gasto	1 hora	Analista encargada de nómina
3. Verificar si existe la disponibilidad presupuestaria para la creación de las partidas	7 días	Dirección financiera
4. Confirmar disponibilidad financiera	1 día	Director de Talento Humano
5. Crear las respetivas partidas para los puestos vacante	1 semana	Técnico de Talento Humano
6. Solicitar mediante oficio Administrador del concurso a Dirección de Talento Humano	2 días	Director de Talento Humano
7. Asistir a capacitaciones al Ministerio de Relaciones Laborales	2 días	Ministerio de Relaciones Laborales
8. Solicitar mediante e-mail la clave de plataforma SIIHT (Sistema Integrado de Información de Talento Humano) al Ministerio de Relaciones Laborales	5 días	Director de Talento Humano
9. Ingresar datos del perfil del puesto	7 días	Técnico de Talento Humano
10. Realizar un documento detallado de las base de concurso, listado de vacantes a ser publicadas y cronograma de concurso de mérito y oposición para luego subirlo al portal web del Ministerio de Relaciones Laborales	7 días	Técnico de Talento Humano
11. Revisar hoja de vida del participante para la verificación	7 días	Técnico de Talento Humano
12. Realizar las pruebas técnicas y psicométricas para luego publicarlos	14 días	Director y técnico de Talento Humano
13. Realizar el registro de lugar, fecha y hora para luego aplicar el cuestionario de preguntas	7 días	Técnico de Talento Humano
14. Revisar acciones afirmativas, resolución de empates y publicación de puntaje final	8 días	Técnico de Talento Humano
15. Verificar si cumplió con el desempeño laboral, el cual tiene un periodo de 90 días	3 meses	Jefe inmediato
16. Proceder al nombramiento definitivo	3 días	Rectora y aspirante

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por el SIIHT (Sistema Informático Integrado de Talento Humano)

Al obtener el diagrama de flujo de los procesos mejorados, se volvió a realizar el AVA para los procesos modificado de Captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL y Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL, el proceso de Selección y reclutamiento del personal administrativo de la ESPAM MFL no fue evaluado debido a que es un subproceso del proceso de Gestión de Talento Humano el cual está normado por leyes, lo que no permite realizar ninguna modificación o eliminación de actividades, en base a lo expuesto se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 4. 18. Nuevo AVA al proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
ESPAM MFL				PROCESO: Administrativos de Dirección de Talento Humano						
FECHA: 18/03/2018				VERSIÓN:			DEPENDENCIA: Dirección de Talento Humano			
Nº	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	Captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL	Solicitar a cada departamento la detección de necesidades de capacitación			X					
2		Consolidar y realizar el plan de capacitación				X				
3		Solicitar proformas al SECAP u otras instituciones					X			
4		Enviar proformas y plan de capacitación a la máxima autoridad					X			
5		Solicitar disponibilidad presupuestaria a la dirección financiera					X			
6		Planificar y organizar la capacitación					X			
7		Ejecutar capacitación			X					
8		Evaluar y controlar la capacitación			X					
9		Entregar certificados			X					
TOTAL				3	1	5	0	0	0	0

Fuente: Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Al aplicar la mejora propuesta al proceso de Captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL en estudio se logró incrementar actividades, entre ellas, planificar, organizar, aplicar la capacitación, evaluar, controlar y entregar certificados de la capacitación, las cuales generan valor al proceso aportando de esta manera al aumento de la eficacia de la Dirección de Talento Humano.

El AVA aplicado al proceso mejorado dio como resultado que de sus nueve actividades cuatro agregan valor al proceso, de las cuales tres agregan valor al cliente (servidores y trabajadores), mientras que una agrega valor a la empresa (universidad), donde al hacer una comparación con los resultados del AVA del proceso actual se puede evidenciar que aumentaron tres actividades que agregan valor al proceso.

Cuadro 4. 19. Nuevo IVA del proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL

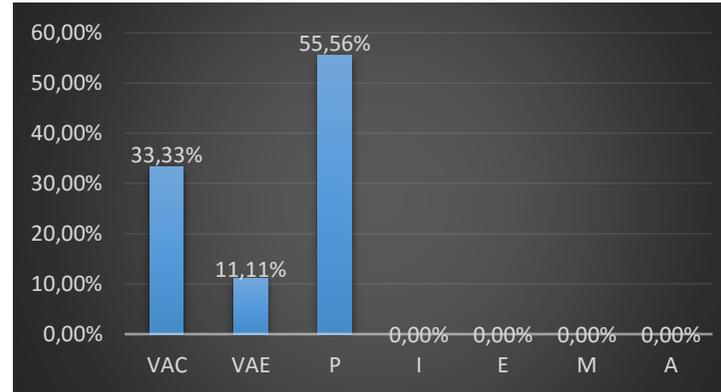
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	9	3	1	5	0	0	0	0
ACTIVIDADES (%)	100,00%	33,33%	11,11%	55,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	4							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	44,44%	Deficiente						

Fuente: Resultados del nuevo AVA (Cuadro 4.16.)

Al calcular el IVA del proceso mejorado (Cuadro 4.17) se pudo evidenciar que el proceso sigue siendo deficiente, esto debido a que la mayoría de actividades son de preparación y no pueden ser eliminadas porque son necesarias para el funcionamiento correcto del proceso, pero la propuesta sirvió para incrementar el IVA a un 44,44%, necesitando un 5,56% para alcanzar el 50% requerido para tener un proceso eficiente. En el Gráfico 4.3 se aprecian detalladamente los resultados obtenidos:

TOTALES (%)	
VAC	33,33%
VAE	11,11%
P	55,56%
I	00,00%
E	00,00%
M	00,00%
A	00,00%
SUMA	100,00%

Gráfico 4. 3. Nuevo IVA del proceso de captación de necesidades de capacitación para servidores y trabajadores de la ESPAM MFL



Fuente: Datos generados del Análisis del Valor

Con los resultados obtenidos se aplicó la fórmula de evaluación del valor añadido:

$$VA = V2 - V1$$

$$VA = 44,44\% - 16,67\%$$

$$VA = 27,77\%$$

Comparando los resultados de los AVA del proceso actual y el mejorado se evidenció que incrementó en un 27,77% del valor añadido del proceso aplicando la propuesta de mejora

Cuadro 4. 20. Nuevo AVA al proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO											
ESPAM MFL			PROCESO: Administrativos de Dirección de Talento Humano								
FECHA: 18/03/2018			VERSIÓN:				DEPENDENCIA: Dirección de Talento Humano				
Nº	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
				VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores	Solicitar a los Directores y Coordinadores realizar la evaluación al personal				X					
2		Enviar formato en digital a los correos electrónicos de cada departamento				X					
3		Aplicar la evaluación al personal por su jefe inmediato		X							
4		Recibir el formulario de las evaluaciones			X						
5		Notificar resultados de evaluación mediante memorándum					X				
6		Ejecutar capacitación		X							
7		Aplicar nueva evaluación		X							
8		Notificar resultados de evaluación mediante memorándum					X				
9		Archivar en el expediente la evaluación y la notificación									X
TOTAL				3	1	4	0	0	0	1	

Fuente: Director y asistente de Talento Humano de la ESPAM MFL

Al aplicar la mejora propuesta al proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL en estudio se logró incrementar actividades, entre ellas, notificar los resultados de la evaluación al personal administrativo y trabajadores, y en segunda instancia se aumentó la apelación de los resultados tal como lo establece la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) la cual en el Art. 71 el estado garantizará y Financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación la cual se fundamenta

en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos, de las cuales generan valor al proceso aportando de esta manera al aumento de la eficacia de la Dirección de Talento Humano.

El AVA aplicado al proceso mejorado dio como resultado que de sus nueve actividades cuatro agregan valor al proceso, de las cuales tres agregan valor al cliente (personal administrativo y trabajadores), mientras que una agrega valor a la empresa (universidad), donde al hacer una comparación con los resultados del AVA del proceso actual se puede evidenciar que aumentaron tres actividades que agregan valor al proceso.

Cuadro 4. 21. Nuevo IVA del proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	9	3	1	4	0	0	0	1
ACTIVIDADES (%)	100,00%	33,33%	11,11%	44,44%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	4							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	44,44%	Deficiente						

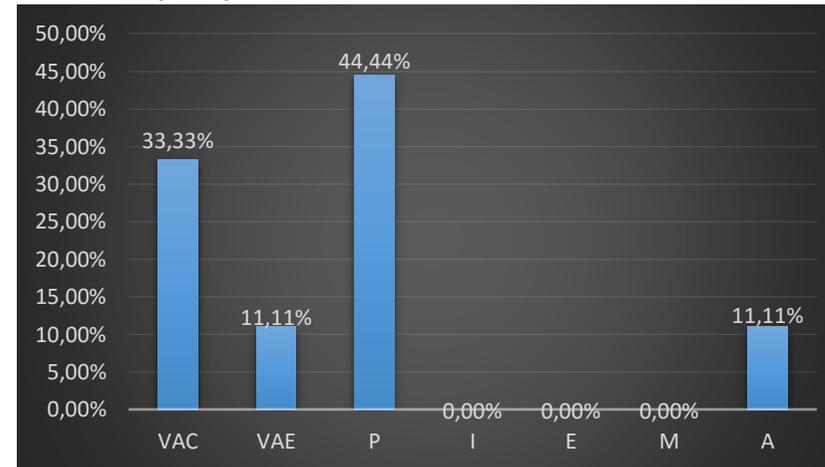
Fuente: Resultados del nuevo AVA (Cuadro 4.18.)

Al calcular el IVA del proceso mejorado (Cuadro 4.19) se pudo evidenciar que el proceso sigue siendo deficiente, esto debido a que la mayoría de actividades son de preparación y no pueden ser eliminadas porque son necesarias para el funcionamiento

correcto del proceso, pero la propuesta sirvió para incrementar el IVA a un 44,44%, necesitando un 6,06% para alcanzar el 50% requerido para tener un proceso eficiente. En el Gráfico 4.4 se aprecian detalladamente los resultados obtenidos:

TOTALES (%)	
VAC	33,33%
VAE	11,11%
P	44,44%
I	00,00%
E	00,00%
M	00,00%
A	11,11%
SUMA	100,00%

Gráfico 4. 4. Nuevo IVA del proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo y trabajadores de la ESPAM MFL



Fuente: Datos generados del Análisis del Valor

Finalmente con los resultados obtenidos se aplicó la fórmula de evaluación del valor añadido:

$$VA = V2 - V1$$

$$VA = 44,44\% - 25,00\%$$

$$VA = 19,44\%$$

Comparando los resultados de los AVA del proceso actual y el mejorado se evidenció que incrementó en un 19,44% del valor añadido del proceso aplicando la propuesta de mejora

La socialización del plan de mejora se efectuó con la Dirección de Talento Humano y todos los involucrados en el proceso, brindando los cursos de acción correspondiente tal como lo determina el manual y la ley y por ende a que el proceso sea más eficiente.

La posible aplicación de la mejora deberá ser considerada por la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL, la cual de tener una respuesta favorable da a los involucrados en el proceso mayor entendimiento y alcance, beneficiando además a la institución, pues esta mejora contribuye a estar a un paso menos en su búsqueda de ser un referente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que:

- La técnica As-Is facilitó la comprensión e identificación de los procesos y subprocesos realizados por la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL, y a la vez permitió que los involucrados conozcan a fondo las actividades que se llevan a cabo para cumplir el objetivo del proceso.
- Al aplicar este método en las actividades de los procesos realizados por dicha dirección, se obtuvieron resultados deficientes, ya que existen mínimas actividades que agregan valor y muchas que no agregan valor, mayormente de preparación y archivo, pero que son necesarias para el proceso.
- Con base al diagnóstico, recopilación de información y evaluación de los procesos, se evidenció que la dirección de Talento Humano no presenta acciones correctivas dirigidas a los procesos, debido que existen irregularidades al momento de cumplir con las actividades lo que genera deficiencia, además no permite cumplir con los objetivos y metas de la dirección correctamente.

Se recomienda que:

- La Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL, tenga estructurado los procesos, y realice un manual de procesos y procedimientos, para que al momento de realizar las actividades, hacerlas de una manera clara para que el objetivo sea conseguido de forma correcta y basados en la legitimidad.
- Periódicamente se realice un análisis de valor añadido en todos los procesos, ya sea por proyectos de tesis o el equipo de trabajo de la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL, para determinar las actividades que no generan valor y por sobre todo para no caer en la obsolescencia.
- Poner en práctica el plan de mejora sugerido a la Dirección de Talento Humano de la ESPAM MFL en mismo que no solo favorecerá a los involucrados del proceso, sino también a la institución como tal para realizar procedimientos claros que conduzcan hacia la excelencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. 2013. Plan de MEJORAS (En línea). ES. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.uantof.cl/acreding/Documentos>
- Armienta G, 2013. La privatización de los servicios públicos municipales (En Línea). CO. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/>
- Arrobo, W. 2013. <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/1125>. Recuperado el 1 de julio de 2017, de <http://repositorio.ute.edu.ec>
- Baena, G. 2014. Metodología de la Investigación. Grupo Editorial Patria. (En línea). MX. Consultado, 16 de sep 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Batista, H. 2013. Técnicas de Investigación. (En línea). MX. Consultado, 25 de feb 2017. Formato PDF. Disponible en: http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf
- Bravo, J. 2011. Gestión de procesos: alineados con la estrategia. 4 ed. Chile. Evolución S.A p 29.
- Cabrera, R. 2013. Analisis de cadena de valor. (En línea). MX. Consultado, 26 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://eddymercado.files.wordpress.com/2013/05/analisis-del-mapeo-de-la-cadena-de-valor.pdf>
- CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). 2014. Un plan de mejoras (En Línea). EC. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.ceaaces.gob.ec/>
- Cerraga, J. 2012. (En línea). ES. Consultado, 15 de Jul. 2017. Formato html. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=YROO_q6-wzgC&printsec=frontcover&dq=metodos+de+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_h8G28ZDVAhUK7yYKHbh6AT0Q6AEIIDAA#v=onepage&q&f=false

- Chavez, M; Francesc, A; Esteve, A; Gimeno, S; Gómez J; Roca, S; y Vilardell I. 2012. Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. (En Línea). ES. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.aqu.cat/>
- Chiavenato, I. 2011. Gestión de Talento Humano. MX. Mc GrawHill. 3 ed. 626p
- CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social). 2014. Evaluación de procesos. . (En línea). MX. Consultado, 26 de ago. 2017. Formato HTML. Disponible en: http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. (En Línea). EC. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.justicia.gob.ec>
- Conte, O. 2015. Documental de la gestión por procesos. (En línea). EC. Consultado, 27 de oct. 2017. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/aportes-teoricos-al-analisis-y-la-gestion-por-procesos/>
- Cubides, A. 2009. La gestión de talento humano en un mundo globalizado. (En Línea) CH. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org>
- Díaz ,2011. Instituciones del estado (En línea).EC. Consultado, 15 de jun. 2017, Formato Word. Disponible en <http://www.sep.gov.ec>
- Espiñeira, E; Muñoz, J y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora. (En Línea). BR. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>
- Francesc, P., Francesc, A., Esteve, A., Meritxell, C., Sara, G. (2009). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. (En línea). CA. Consultado, 12 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.aqu.cat>
- Galicia, A. 2012. Administración del Recurso Humano. Recursos humanos. 1 e. p.283.

- Gil, A. 2013. Pasantías institucionales para optar al título de administrador de empresas. (En línea). EC. Consultado, 29 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.google.com.ec/>
- Gómez, S. 2012, Metodología de la Investigación, método inductivo. RED TERCER MILENIO (En línea). MX. Consultado, 19 de jul 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Gonzales, E y Vegas, S. 2013. Modernización y gerencia pública. (En Línea). MX. Formato PDF. Consultado, 20 de jul. 2017. Disponible en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000500008
- Gonzales, G 2012. Importancia de la aplicación de un plan de mejoras continuo (En Línea) ARG. Formato HTML. Consultado, 15 de jun. 2017, Disponible en. <http://www.gestipolis.com>
- Gutierrez, T. 2009. Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. La Habana, CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 30. p 3-3.
- Loor, M. y Molina, B. 2017. Análisis del Valor Añadido. Calceta, EC. P 58
- LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público). 2011. Quito. EC
- Maya, E. 2014. Métodos y Técnicas de Investigación. (En línea). MX. Consultado, 12 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- Membrado, J. 2002. Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. 2ed. Editorial Díaz de Santos. Valencia-Madrid, ES. p 120-122.
- Méndez, P. 2014. Eficiencia Operativa. (En Línea). CH Formato PDF. Consultado, 27 de Ago. 2017. Disponible en: http://canacintrasp.org.mx/Flipping%20Book/Eficiencia_Operativa/Eficiencia_%20Operativa.pdf

- Ministerio de Educación. 2012. Documento de apoyo _Plan de Mejoras. (En Línea). EC. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://educacion.gob.ec/>
- Ministerio de fomento de España. 2010. Arquitectura de procesos. (En línea). ES. Consultado, 24 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/EEF5BA26-489C-4BB7-832A-8C0615E4E19A/19425/IVA4.pdf>
- Ministerio de trabajo empleo e inclusión social .2015. Manual de procesos y procedimientos. (En Línea). BO. Consultado, 29 del may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.mintrabajo.gob.bo>
- Muller, O. 2012. La responsabilidad civil del servidor público en el combate a la corrupción. (En Línea) MX. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42124556007>
- Navarra 2013 Elementos de un plan de mejora (En Línea). CO. Formato PDF. Consultado, 08 de jun. 2017. Disponible en <http://www.educacion.navarra.es/documents/>
- Pardo, M. 2012. Talento Humano como Herramienta Organizacional. (En Línea). ES. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.sociesc.org.br/>
- Pérez, G; y Soto, A. 2007. Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la norma ISO 9004. Medellín CO. Revista Universidad Eafit. Vol. 41. Núm. 139, p 45-46. (En línea). CO. Consultado, 12 de jul 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513904.pdf>
- Poc, D. 2013. Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa macsam, s.a., de cobán, a.v. (En Línea) EC. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.ural.org>
- Rocha, M. 2013. Plan de mejoramiento Continuo. 1ed. Jara. Buenos Aires, Argentina. p 110

- Rodríguez, J. 2012. Qué puede aportar la ética a la mejora del servicio público Ética y servicio. (En Línea). MX. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo=67621319015>
- Rojas, J. 2013. Productos de valor agregado. (En Línea). Consultado, 25 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en http://usapeec.org.mx/publicaciones/presentaciones/pdf/oportunidades_de_mercado_para_el_valor_agregado_febrero_2013.pdf
- Ruíz, D; Almaguer, R; Hernández, A. 2013. La gestión por procesos. (En línea). CU. Consultado, 24 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>
- Secretaría de Educación. 2013. Lineamientos para la elaboración del plan de mejora continua (En Línea) MEX. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en [http:// www.dgb.sep.gob.mx](http://www.dgb.sep.gob.mx)
- Sherar, R. 2011. Gestión de Talento Humano. (En línea). ES. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.aec.es/c/>
- Soto, B. 2011. Que es la gestión de talento humano. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible: <http://www.gestion.org>
- Torres, A. 2014. Ingeniería industrial. Revista La Habana-CU. Vol. 35. Núm. 2, p. 159-171. (En línea). CU. Consultado, 24 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/>
- Trischler, W. 2004. Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro. Gestión 2000, p 1-152
- Universidad Don Bosco del Salvador. 2014. Estudio del trabajo industrial. (En línea). SV. Consultado, 29 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&>
- Urbano y Yunin. 2014. Tecnicas para Investigar Vol. 2. Argentina: Brujas.
- Valenzuela, R. 2015. La profesionalización de la función pública: Ideas para Latinoamérica. Región y Sociedad, 27(62), 261-268.

Vanegas, C. 2014. Características de los procesos en la empresa. (En línea). AR. Consultado, 12 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar>

Vargas. 2009. Plan de mejoramiento continuo. (En Línea) MEX. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en. <http://webs200.uab.es/Jverges/pdf>

Zaratiegui, J. 1999. La gestión por procesos, su gestión e importancia en la empresa. (En línea). ES. Consultado, 15 de jun. 2017. Formato PDF. Revista Economía Industrial Núm. 330. Disponible en <http://www.minetur.gob.es>

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista realizada al Director de Talento Humano de la ESPAM MFL**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ****Entrevistado:** Ing. Fabián Álava Rade**Entrevistador:** Hober Rendón Loor

Objetivo: la presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre los procesos llevados a cabo en la Dirección de Talente Humano para contribuir con la mejora.

1. *¿La dirección cuenta con una guía a seguir o manual que indique a Talento Humano, los procesos para realizar actividades?*

Si

2. *¿Con que frecuencia revisan los procesos establecidos en el manual, para su posterior mejora?*

Anualmente

3. *¿Cuáles son los procesos que realiza la dirección?*

- ✓ Evaluación del desempeño del personal
- ✓ Pago de remuneración mensual
- ✓ Pago de fondos de reserva
- ✓ Pago de la décima tercera y cuarta remuneración mensual y décimo tercero anual
- ✓ Pago de la décima tercera y cuarta remuneración mensual
- ✓ Pago de subsidios
- ✓ Pago de encargos
- ✓ Impuesto a la renta
- ✓ Contratación de personal administrativo

4. *¿Cuál es el equipo de trabajo que conforma la dirección de Talento Humano? (cargo y número de personas).*

- ✓ Director de Talento Humano
- ✓ Asistente de Talento Humano
- ✓ 2 Técnicos de Talento Humano
- ✓ Analista Encargado de Nómina

5. *¿Qué tipo de actividades realiza cada persona?*

Director de Talento Humano

- ✓ Dirige y evalúa la gestión de la Unidad de Administración del Talento Humano, con el propósito de implementar acciones de desarrollo.
- ✓ Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y talento humano.
- ✓ Aprueba planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal.
- ✓ Emite políticas para la elaboración de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Aprueba reformas y estrategias para el manejo de modelo de gestión de recursos humanos.
- ✓ Formula reformas a instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas.

Asistente de Talento Humano

- ✓ Recopila y consolida información para la elaboración de planes, programas, proyectos y otros, inherentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Ingresa y consolida información de evaluación de desempeño
- ✓ Actualiza los registros y estadísticas del personal.
- ✓ Recopila y consolida información de detección de necesidades de capacitación de la institución.
- ✓ Actualiza la nómina de personal de la institución.
- ✓ Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y logístico.
- ✓ Actualiza la información de movimientos de personal.

Técnico de Talento Humano

- ✓ Elaborar planes, programas, proyectos y otros, referente a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Realizar estudios técnicos de aplicación de Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Realizar diagnósticos del Talento Humano, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica externa.

- ✓ Realizar estudios técnicos para diseño o rediseño de procesos institucionales.
- ✓ Elaborar informes técnicos legales para movimientos de personal.
- ✓ Analiza información para la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Aplica instrumentos técnicos del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.

Analista Encargado de Nómina

- ✓ Informe de anticipo de remuneración
- ✓ Reporte de horas extraordinarias y suplementarias
- ✓ Nómina
- ✓ Liquidación de fondos de reserva
- ✓ Liquidación de servidores cesantes
- ✓ Liquidación de Impuestos a la Renta en relación de dependencia
- ✓ Reformes y modificaciones en el distributivo de sueldos

ANEXO 2. Organigrama Departamental de la Dirección de Talento Humano



ANEXO 3. Reuniones de Trabajo con el equipo de la Dirección de talento Humano para realizar el AVA e IVA de los procesos.



Foto 1. Entrevista al Ing. Fabián Álava Rade Director de Talento Humano



Foto 2. Aplicación del AVA con la Asistente de Talento Humano Ing. Omaira Rivas, encargada de los procesos de Detecciones de las Necesidades de Capacitación para Servidores y Trabajadores de la ESPAM MFL y Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y Trabajadores de la ESPAM MFL



Foto 3. Aplicación del AVA con la Técnica de Talento Humano Soraya Cárdenas encargada del proceso de Selección y Reclutamiento de Personal Administrativo de la ESPAM MFL



Foto 4. Socialización del plan de mejora con los involucrados