



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, para el Personal Administrativo de la UTPL, período 2012 - 2013.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Navas Espinosa Paulina del Cisne

DIRECTOR: Falconí Ayora Mauricio Wladimir Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Mauricio Wladimir Falconí Ayora

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, para el Personal Administrativo de la UTPL, Período 2012 – 2013”; realizado por: Navas Espinosa Paulina del Cisne, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Navas Espinosa Paulina del Cisne, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, para el Personal Administrativo de la UTP, Período 2012 – 2013”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mauricio Wladimir Falconí Ayora, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de Investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o Institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor: Navas Espinosa Paulina del Cisne
Cédula: 1103510242

DEDICATORIA

A mi hija Sofía Alejandra, mi mayor inspiración para todos mis logros, mis padres y hermanas por su apoyo incondicional.

A mi Lolita, que aunque ya no está físicamente la llevo siempre en mi corazón.

Paulina del Cisne Navas Espinosa

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi director de tesis; y, a mis amigas y amigos, compañeras y compañeros.

Paulina del Cisne Navas Espinosa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2. JUSTIFICACIÓN	8
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4. HIPÓTESIS	10
1.5. ALCANCE	10
CAPITULO II	12
2. METODOLOGÍA	13
2.1. PARTICIPANTES	14
2.2. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	15
2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	15
CAPITULO III	20
3. MARCO TEÓRICO	21
3.1. GESTIÓN POR PROCESOS	21
3.1.1. DEFINICIÓN DE PROCESOS	21
3.1.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO	22
3.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	23
3.1.4. MAPA DE PROCESOS	24
3.1.5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	25

3.1.6. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN DE PROCESOS	26
3.1.7. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS	28
3.1.8. LA MEJORA CONTINUA Y LA ORGANIZACIÓN	32
3.1.9. INDICADORES DE GESTIÓN	34
CAPITULO IV	36
4. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO	37
4.1. LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE	37
4.2. MARCO LEGAL	39
4.3 MODELO EDUCATIVO	39
4.4. ORGANIZACIÓN	40
4.5. DESCRIPCIÓN DE LA DGRHDP	40
4.6. SERVICIOS	42
4.7. CLIENTES	42
CAPITULO V	44
5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO	45
5.1. IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS	45
5.2. MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	46
5.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	46
5.4. MAPA DEL MACRO PROCESO	46
5.5. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	50
5.6.1. INDICADORES PARA EL PROCESO	44
5.6. MEJORA DE LOS PROCESOS	52
5.7. MANUAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	54
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	73

RESUMEN

La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal (DGRHDP), se encuentra pasando por un proceso de transición en relación a su organización, por ello es de vital importancia que lleve a cabo un Proceso adecuado de Gestión del Talento Humano, particularmente en el área de capacitación, tema del presente trabajo.

El aporte que se realiza en la investigación es lograr un proceso adecuado de capacitación para el personal administrativo, primeramente que se centralice en la DGRHDP, que no esté disperso por la diferentes dependencias y en segunda instancia, como un aporte significativo y motivación al personal administrativo, que es el responsable de la atención a estudiantes, quienes exigen una atención personalizada y adecuada a los múltiples requerimientos. La propuesta de modelo de gestión por procesos para el área de capacitación de la DGRHDP, enfocada al personal administrativo de la Institución permitirá que todos los empleados tengan las mismas oportunidades en cuanto a la participación en programas continuos de capacitación y así contar una planta de personal administrativo capacitado en las áreas en las que se encuentra desarrollando su trabajo

PALABRAS CLAVES: Proceso, gestión, capacitación, recursos humanos.

ABSTRACT

The General Address of Human resources and Personal (DGRHDP) Development, are going by a transition process in relation to their organization, hence it is particularly of vital importance that carries out an appropriate Process of Management of the Human Talent, in the qualification area, topic of the present work.

The contribution that is carried out in the investigation is to achieve an appropriate process of qualification for the administrative personnel, firstly that it is centralized in DGRHDP that is not dispersed by the different dependences and in second instance, as a significant contribution and motivation to the administrative personnel that is the responsible for the attention to students who demand a personalized attention and appropriate to the multiple requirements. Management model's proposal for processes for the area of qualification of DGRHDP, focused the administrative personnel of the Institution will allow all the employees to have the same opportunities as for the participation in continuous programs of qualification and this way to count administrative personnel's plant enabled in the areas in those that he/she is developing its work

KEY WORDS: I process, management, qualification, human resources.

INTRODUCCIÓN

En cualquier organización, el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas a alcanzar, ya que un personal que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa; beneficia a la organización porque esto crea en el empleado, un compromiso y una responsabilidad institucional, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

La capacitación en la actualidad representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

El fortalecimiento de las habilidades administrativas generales de los empleados y hacer que se comprometan con su respectiva misión dentro de la firma son dos de las metas que persiguen los programas de capacitación.

Actualmente el proceso de Capacitación en la Universidad Técnica particular de Loja, se ha llevado en forma empírica, aislada, distribuida por diferentes dependencias de la Institución, las capacitaciones siempre han sido manejadas desde cada dependencia, surgía la necesidad de capacitarse del personal y se realizaba el trámite mediante la Dirección General Financiera, en el caso de solicitar beca, esto pasaba por la Dirección de Misiones Universitarias y la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, con estos nuevos procesos se logrará facilitar los trámites y evitar la duplicidad de actividades.

Con todos estos antecedentes, la razón que motiva la realización del presente trabajo investigativo, es lograr un proceso adecuado de capacitación para el personal administrativo, de manera que se brinde una atención con economía, efectividad y eficiencia para beneficio de los estudiantes y público en general.

En el capítulo I se presenta la Introducción de la investigación, planteamiento del problema, su justificación, objetivos, hipótesis y alcance. El capítulo II, muestra la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación, habiéndose aplicado los métodos deductivo, inductivo, así como se describe las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. El capítulo III, se refiere al marco teórico desarrollado en relación al tema investigativo. En el capítulo IV se presenta los aspectos generales de la Institución y áreas de estudio y la

descripción de la Dirección General de Talento Humano y Desarrollo Personal. El capítulo V indica la gestión de los procesos en la Institución objeto de estudio.

Los objetivos planteados inicialmente en el proyecto de investigación, así como las hipótesis se han cumplido en su totalidad, siendo el resultado la presente investigación.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema

La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal (DGRHDP) de la UTPL, en la actualidad, hasta el mes de mayo del presente año, estuvo compuesta por las siguientes áreas: Bienestar Universitario, Contratación y Categorización, Control y Supervisión y Archivo y Asistencia; en el área de Bienestar Universitario se manejan subprocesos de Becas para capacitación, que hasta esa fecha era lo referente a capacitación; es por esto que se ha manifestado debilidad en los procesos propios de la Gestión del Talento Humano (GTH), dentro de la DGTHDP, siendo lo correcto el manejo del proceso de integración (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción); Organizar a las Personas (Diseño de puestos, Evaluación del Desempeño); Recompensar a las personas (Remuneraciones, Prestaciones, Incentivos); Desarrollar a las personas (Formación y Desarrollo, Aprendizaje, Administración del Conocimiento); Retener a las personas (Higiene y Seguridad, Calidad de Vida, Relaciones con los empleados y los sindicatos); Auditar a las personas (Banco de datos, Sistema de información administrativa)¹.

La Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL, a partir del mes de junio del 2012, ha visto la necesidad de realizar una reestructuración a nivel organizacional, es decir iniciar un proceso cíclico de GTH, creando así las Gerencias de Talento Humano (Planificación, selección y contratación, Capacitación y desarrollo, Indicadores y bases de datos), Relaciones laborales compuesta por las siguientes áreas: (Compensación, nómina y beneficios al personal, Evaluación del desempeño y Bienestar social), Gerencia de Desarrollo Organizacional (Gestión de sistema normativo, Gestión cultura organizacional y cambio, Gestión comunicación organizacional), y finalmente la Gerencia de Salud, seguridad y ambiente, (Salud y calidad de vida en el trabajo y Seguridad y ambiente, seguimiento y control).

Dentro de la Gerencia de talento humano, se manejará el área de capacitación y desarrollo, estará encargada de la formación del personal administrativo y directivo de la Institución, se ha dejado de lado al personal docente por cuanto dentro de la estructura de la Dirección General Académica, en el área de innovación, formación y evaluación docente, se manejará todo lo relacionado a programas de maestría y doctorado, que es en donde se capacita el personal docente por medio de pasantías, estancias en universidades del exterior, intercambios, etc.

¹ CHAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, (2009), Pág. 18.

Dentro de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal no contamos con una misión específica, por tanto el presente tema se enfoca como un proceso de apoyo a la misión de la UTPL, ya que cumpliría con la función de formar al hombre a través de la ciencia para que sirva a la sociedad, analizando los elementos de la misión de la UTPL, el proceso de capacitación es un pilar fundamental para lograr este objetivo, ya que ofrecerá personal capacitado en diferentes ámbitos para la sociedad.

Sin una base sólida sobre datos de las necesidades de capacitación que faciliten el acceso a la información y certifiquen las falencias en este ámbito en los diferentes campos académicos y administrativos, se dificulta obtener un punto de partida real de los procesos de desarrollo en el área capacitación de una Empresa.²

Como se ha manifestado dentro de la Universidad, el proceso de Capacitación, se ha llevado a cabo únicamente para el personal Docente, ya sea auspiciando por parte de la Universidad la capacitación en estudios de Postgrados, manejando una categorización docente vinculada a exigencias de la Ley de Educación Superior. El personal administrativo no cuenta con un proceso que le permita una capacitación continua.

Dentro del Registro Oficial, de octubre del 2011, Art. 156.- TÍTULO VIII de la AUTODETERMINACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO Y CONOCIMIENTO, se manifiesta “La capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se garantizará para las universidades públicas su capacitación y perfeccionamiento permanentes. En los presupuestos de las instituciones del sistema de la Educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático”. Como podemos apreciar los Docentes son los que tienen la prioridad en cuanto a cursar programas de capacitación y de acuerdo al año sabático, actualmente contamos con alrededor de 250 docentes que se encuentran cursando estudios de Doctorado y Maestría.

Con todos estos antecedentes, la razón que me motiva a realizar el presente trabajo investigativo, es lograr un proceso adecuado de capacitación para el personal administrativo, primeramente que se centralice en la Dirección General de RH y Desarrollo Personal, que no esté disperso por la diferentes dependencias y en segunda instancia,

² DAVILA Freddy, Implementación de procesos, (2011), Pág. 45.

como un aporte significativo y motivacional al personal administrativo que ha sido olvidado en la capacitación, ya que actualmente solamente se ha capacitado a los docentes y se invierte en ellos, sin tomar en cuenta al personal administrativo, que es el responsable de la atención a los estudiantes, misma que debe personalizada y adecuada a los múltiples requerimientos.

Finalmente el problema de falta de capacitación, se da a nivel global en la mayoría de instituciones públicas y privadas, los directivos en muchos casos ven a ésta como un gasto y no como una inversión, lo cual genera inconvenientes al momento de la actualización de los conocimientos y por ende genera una mala imagen, ineficiente atención y deficiencia en todos los procesos que otorga la Institución, aunque la Universidad no escatima esfuerzos por la inversión.

1.2. Justificación

Como ya se indicó en la problematización, la Dirección General de RH y Desarrollo personal, se encuentra pasando por una etapa de transición en relación a su organización, es de vital importancia que lleve a cabo un proceso adecuado en el área de capacitación, tema del presente trabajo. Es por esto que es importante hacer énfasis y dar algunos datos de el por qué es importante enfocarnos en la capacitación al personal administrativo que de cierta forma ha sido olvidado en el plano de la capacitación.

Es importante conocer que al mes de abril del 2012, la UTPL contó con \$ 33.354 estudiantes en la modalidad abierta y 6.076 estudiantes en la modalidad presencial, como se puede apreciar por la cantidad de estudiantes que se manejan y enfocándonos a que la mayor parte de personal administrativo se encuentra distribuido en el área de secretaría es de suma importancia que el personal que tiene contacto con los estudiantes esté debidamente capacitado. A junio del 2012, el personal a tiempo completo de la UTPL en un 55% (534) es Administrativo, mientras que el Docente corresponde al 45% (443); como se puede observar la mayor parte del personal de la UTPL, no está siendo capacitado, de allí nace la necesidad de implementar programas para este fin que permitan minimizar las falencias en cuanto atención y servicios a los estudiantes. Como un ejemplo se inicia ya con la creación de la Dirección de Operaciones, en donde se ha planificado para lo que resta del año 2012, un programa intenso de capacitación a las secretarias por área, lo cual permitirá que esta debilidad se vuelva una fortaleza dentro de la Institución.

No debemos olvidar que el estatuto interno de la UTPL, en cuanto al personal administrativo y de servicios, en su Art. 63 se manifiesta que el personal administrativo y de servicio debe promover el desarrollo constante de la Universidad y de la comunidad universitaria, mediante una esmerada gestión de servicio. La dedicación y el testimonio del personal administrativo y de servicio son indispensables para la identidad y la vida de la Universidad, con esto se demuestra que la capacitación es fundamental para el personal administrativo de la Institución, ya que constituyen un pilar importante en la gestión de la misma. Posteriormente se aplicarán los programas de acuerdo a las necesidades de capacitación diagnosticadas por parte de los Jefes y/o Directivos, planificación operativa de la capacitación, ejecución de la planificación y la evaluación y seguimiento.

Una vez implementado un programa de capacitación continuo, se podrá obtener las necesidades de capacitación de cada departamento, se pretende que este sea semestral o anual por dependencia.

El presente trabajo previo a la obtención del título de Magister en Gestión Empresarial, ayudará a mejorar procesos dentro de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal y apoyará a la misión de la UTPL, dando énfasis a la capacitación. La UTPL cuenta con un área de Educación Continua a nivel nacional que permitirá la ejecución de los procesos de capacitación al personal.

La implementación de programas continuos de capacitación, contribuirán al desarrollo personal e institucional y sobre todo el mejoramiento de la calidad de los servicios que la UTPL ofrece a sus estudiantes y en forma general al país. Dicho proyecto además irá ligado al levantamiento de cargos y competencias que el área de reclutamiento, selección y contratación, con esto cerraremos brechas en cada cargo y cumpliremos con la función de complementar las competencias faltantes o debilidades del personal en el cumplimiento de sus funciones.

Finalmente debemos destacar que las Instituciones de Educación Superior a nivel nacional se encuentra en un proceso de Acreditación a nivel de Institución y de Carreras, por lo cual es fundamental cumplir a cabalidad con ésta y sobre todo mantener procesos continuos de capacitación para mejorar a diario y con eso mantener a nuestra institución en la categoría en la cual se encuentra.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por procesos para el área de capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL, mediante programas de capacitación continua al personal administrativo, año 2012.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la forma como se maneja la capacitación dentro de la UTPL, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios que ofrece el personal administrativo de la UTPL a los estudiantes.
- ✓ Realizar un diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas de capacitación para el personal administrativo de la UTPL.

1.4. Hipótesis

- ✓ En los procesos actuales existe duplicidad de actividades que generan demoras en el servicio al personal administrativo.
- ✓ El personal administrativo de la UTPL, no se encuentra satisfecho debido a la falta de procesos en el área de capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de UTPL.

1.5. Alcance

La presente investigación de tesis analizará los procesos que se desarrollan en el área de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL, con el fin de centralizar dicho proceso, logrando así contar con personal administrativo altamente capacitado.

El proceso a realizarse es el siguiente:

- Se inicia con la detección de necesidades de capacitación del personal administrativo.
- Luego se realizará la planificación operativa de la capacitación, es decir la predefinición de los programas y la planificación definitiva.
- Posteriormente se ejecuta la planificación del proceso.
- Finalmente se desarrollará la evaluación y seguimiento del proceso ejecutado.

La culminación del proceso resultará con un mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía en la prestación de los servicios que brinda el personal administrativo a los usuarios internos y externos de la Institución.

El presente proyecto, se enmarca en el Programa nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

La presente propuesta de investigación se desarrolló con la aplicación de la siguiente metodología:

Identificación y secuencia de los procesos.- Se debe en primer lugar realizar una identificación de los procesos más importantes en el área de capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL (Proceso que no existe, sino únicamente para el personal docente de la Institución), solamente el personal puede acceder a becas y la vinculación de acuerdo a la necesidad algún curso abierto del área de Educación Continua. En este sentido se deben considerar aspectos como la satisfacción del personal que labora en esta área, la calidad del servicio que se brinda a los usuarios internos y externos, cumplimiento de la normativa específica y reglamentaria, influencia en los factores clave de éxito, influencia en la misión, los riesgos económicos y de insatisfacción, entre otros.

En otros términos se debe identificar los procesos más adecuados y que requieran un mejoramiento, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de esta Dirección.

Descripción de los procesos actuales.- La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades de dicho proceso se lleven de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

La descripción de los procesos se la realizará mediante la utilización del mapa de procesos, el cual permite identificar los procesos y conocer su estructura, además de reflejar su interrelación, pero no lo que ocurre dentro de cada proceso y como podrían darse los cambios a través de las entradas y salidas.

La descripción de las actividades y características de cada proceso se realizan utilizando un diagrama de proceso y una ficha de proceso. El diagrama de proceso es la representación gráfica de las actividades de un proceso, mientras que la ficha es un soporte de información que recoge las características más importantes para el control de las actividades definidas en el diagrama.

Seguimiento y mejora de los procesos identificados.- El seguimiento que se dé a los procesos identificados permitirá determinar el grado de mejoramiento de los mismos y si se están cumpliendo de acuerdo a los objetivos deseados.

El seguimiento se establecerá a través de la aplicación de indicadores, para el efecto se seleccionará los más indicados que nos permita conocer si el proceso alcanza los resultados esperados en lo relacionado a la capacidad, eficacia y eficiencia de un proceso. La eficacia se entiende en cómo se alcanzan los resultados planificados. La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados; y la capacidad en el sentido logístico de la organización para realizar un producto.

Para medir estos procesos será necesario recurrir a técnicas cualitativas como es las entrevistas a directivos, quienes otorgaran criterios e información que permita observar el cumplimiento de objetivos, realizándose registros narrativos de los fenómenos que son objeto de estudio.

Dentro de esta fase, la Dirección General de RH y Desarrollo Personal, no maneja un proceso para el área de Capacitación, únicamente para la planta docente se maneja una categorización y una capacitación continua.

Propuesta de mejora de procesos

La información recopilada en el seguimiento de los procesos será analizada para conocer qué procesos no alcanzan los resultados esperados, que procesos en este caso no existen y deben implementarse, debiendo identificar las causas para determinar sus correctivos, a fin de lograr el mejoramiento de los procesos en la presente investigación.

2.1. Participantes

Los participantes que intervienen en la investigación son en primer término el personal de la Gerencia de Administración del talento Humano, especialmente el que labora en el Área de Capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL, y en general todo el personal administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja.

De una muestra del personal administrativo de la Universidad se obtendrá información relacionada al fenómeno investigado con la finalidad de mejorar los procesos estudiados e identificar la insatisfacción del personal por la carencia de dicho proceso de capacitación.

2.2. Métodos y procedimientos

Método Deductivo.- Este método parte de datos generales, para deducir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones; es decir parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlas a casos individuales y comprobar así su validez. Se aplicará para analizar conocimientos generales sobre la gestión de procesos para luego aplicarlo adecuadamente en el desarrollo de la investigación.

Método Inductivo.- Es aquel que va de lo particular a lo general, es decir establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. Este método se aplicará para formular, analizar e interpretar las encuestas, cuya información se utilizará para el diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de Capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal, y personal administrativo de la UTPL.

Procedimientos- En relación al procedimiento se tiene la investigación denominada “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal, para el Personal Administrativo de la UTPL, Período 2012 - 2013”, que constituye una investigación descriptiva, puesto que narra la definición y realización de los procesos estudiados. También la investigación es aplicada en razón de que se pone en vigencia los conocimientos recibidos durante el transcurso de la Maestría en Gestión Empresarial.

2.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos e información es la encuesta, se aplicó un cuestionario al personal que labora en las diferentes unidades administrativas de la Universidad Técnica Particular de Loja, con el fin de conocer las necesidades de capacitación que se requiere implementar, para que el desempeño adecuado del personal sea de acuerdo con los principios de economía, efectividad y eficiencia.

2.3.1. Población y muestra

La población o universo al que está dirigida la investigación es de 541 empleados (dato abril 2013), mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes unidades administrativas, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Número de Servidores

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	SUBUNIDAD	Nº SERVID.
Cancillería			7
Rectorado			5
Vicerrectorado Académico	Dir. Planificación y Desarrollo Currículo	Biblioteca	9
Vicerrectorado Académico	Ciencias Sociales y Jurídicas	CENARC	2
Vicerrectorado Académico	Química	Laboratorios	2
Vicerrectorado Académico	Ciencias Computación y Electrónica	Tecnolog. Avanz.WEB y SBC	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias Agropecuarias y de Alimentos		2
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Salud		2
Vicerrectorado Académico	Ciencias Naturales		2
Vicerrectorado Académico	Coordinación General		2
Vicerrectorado Académico	Dirección		1
Vicerrectorado Académico	Dirección de Innovación, Formación y Evaluación Docente		1
Vicerrectorado Académico	Dirección de Postgrados		1
Vicerrectorado Académico	Lenguas Modernas y Literatura		2
Vicerrectorado Académico	Geología y Minas e Ingeniería Civil		2
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa	CEDIB	8
Vicerrectorado Administrativo	Unidad Ejecutora	Centro de Innovación y Proy.	6
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Operaciones y Tecnología	Dirección Operaciones y Tecnología	1
Vicerrectorado Administrativo	Unidad Ejecutora	Educación Continua	7
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa	Gerencia Administrativa	2
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia Administrativa	40
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia de Infraestructura	1
Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Operaciones y Tecnología	Gerencia de Operaciones	97
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia Presup.y Control	2
Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Operaciones y Tecnología	Gerencia de Tecnologías de Información	30
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia Financiera	33
Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Operaciones y Tecnología	Servicios Estudiantiles	29
Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Operaciones y Tecnología		1
Vicerrectorado Administrativo	Dir. General de Talento Humano		19
Vicerrectorado Administrativo	Marketing		2
Vicerrectorado de Investigación	Dirección		1
Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Innovación		1
Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Investigación y Postgrado		1
Vicerrectorado de Investigación	Dir. Transferencia para Conocimiento		1
Vicerrectorado de Investigación			1
Vicerrectorado de Modalidad Abierta			25
Dirección General de Misiones Universitarias			13
Dirección General de Relaciones Interinstitucionales			23
Procuraduría Universitaria			8
Secretaría General			3
CENTROS			145
TEMPORALES PARA CENTROS			30
TOTAL			541

Fuente: Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL

Elaboración: La Autora

2.3.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n= tamaño de muestra

N= Número de servidores 541

e= error, se aplica al 5%

Reemplazando estos datos en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{541}{1 + (0,05)^2 (541)}$$

n = 230 encuestas

Para realizar la distribución de las encuestas se ha seguido el siguiente procedimiento considerando cada una de las áreas y centros regionales y asociados.

Primeramente se obtiene el porcentaje de distribución cuyo cálculo se efectúa relacionando el tamaño de la muestra (n) para el universo (N), siendo $230/541 = 0,425138$, este porcentaje se multiplica por el número de servidores de cada unidad administrativa, obteniendo la distribución de encuestas, $(7)(0,425138) = 3$ encuestas

La distribución de encuestas se realiza en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Distribución de Encuestas

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	SUBUNIDAD	Nº SERV. (a)	% DISTRIB. MUESTRAL n/N (b)	Nº ENCUE C=(a)(b)
Cancillería			7	0,425138	3
Rectorado			5	0,425138	2
Vicerrectorado Académico	Dirección de Planificación y Desarrollo del Currículo	Biblioteca	9	0,425138	4
Vicerrectorado Académico	Ciencias Sociales y Jurídicas	CENARC	2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Química	Laboratorios	2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Computación y Electrónica	Tecnologías Avanzadas de la WEB y SBC	1	0,425138	0
Vicerrectorado Académico	Ciencias Agropecuarias y de Alimentos		2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Salud		2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias Naturales		2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Coordinación General		2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Dirección		1	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Dirección de Innovación, Formación y Evaluación Docente		1	0,425138	0
Vicerrectorado Académico	Dirección de Postgrados		1	0,425138	0
Vicerrectorado Académico	Lenguas Modernas y Literatura		2	0,425138	1
Vicerrectorado Académico	Geología y Minas e Ingeniería Civil		2	0,425138	1
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Administrativa	CEDIB	8	0,425138	3
Vicerrectorado Administrat.	Unidad Ejecutora	Centro de Innovación y Proy.	6	0,425138	3
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Operaciones y Tecnología	Dirección Operaciones y Tecnología	1	0,425138	0
Vicerrectorado Administrat.	Unidad Ejecutora	Educación Continua	7	0,425138	3
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Administrativa	Gerencia Administrativa	2	0,425138	1
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia Administrativa	40	0,425138	17
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia de Infraestructura	1	0,425138	1
Vicerrectorado Administrat.	Dirección de Operaciones y Tecnología	Gerencia de Operaciones	97	0,425138	41
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia de Presupuestos y Control	2	0,425138	1
Vicerrectorado Administrat.	Dirección de Operaciones y Tecnología	Gerencia de Tecnologías de Información	30	0,425138	13
Vicerrectorado Administrat.	Dirección Administrativa Financiera	Gerencia Financiera	33	0,425138	14
Vicerrectorado Administrat.	Dirección de Operaciones y Tecnología	Servicios Estudiantiles	29	0,425138	12
Vicerrectorado Administrat.	Dirección de Operaciones y Tecnología		1	0,425138	1
Vicerrectorado Administrat.	Dirección General de Recursos Humanos		19	0,425138	8
Vicerrectorado Administrat.	Marketing		2	0,425138	1
Vicerrectorado Investigac.	Dirección		1	0,425138	0
Vicerrectorado Investigac.	Dirección de Innovación		1	0,425138	0
Vicerrectorado Investigac.	Dir. de Investig.y Postgrado		1	0,425138	0
Vicerrectorado Investigac.	Dirección de Transferencia para el Conocimiento		1	0,425138	0
Vicerrectorado Investigac.			1	0,425138	0
Vicerrectorado Mod. Abierta			25	0,425138	11
Dirección General Misiones Universitarias			13	0,425138	6
Dirección General de Relaciones Interinstitucional.			23	0,425138	10
Procuraduría Universitaria			8	0,425138	3
Secretaría General			3	0,425138	1
CENTROS			145	0,425138	62
TEMPORALES PARA CENTROS =30					
TOTAL			541		230

Fuente: Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL

Elaboración: La Autora

Después de aplicar la encuesta a la población de estudio y recopilada la Información pertinente, se procedió a la tabulación y codificación de los datos.

El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando de forma manual la información obtenida, finalmente los resultados se ilustraron en cuadros, en los que constan todos los datos recogidos, los cuales se utilizaron para detectar las necesidades de capacitación. En el Anexo Nro. 1 y Anexo Nro. 2, se indicará la encuesta aplicada y los resultados de la encuesta.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La Gestión por procesos

Según (Bravo Carrasco, 2011) (Soler, 2008), indica que “La ggestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

3.1.1. Definición de Procesos

Se considera proceso al “conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explicitas de clientes.”, como lo indica (Bravo Carrasco, 2011).

Todo proceso debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo, así como su rendimiento debe poder medirse.

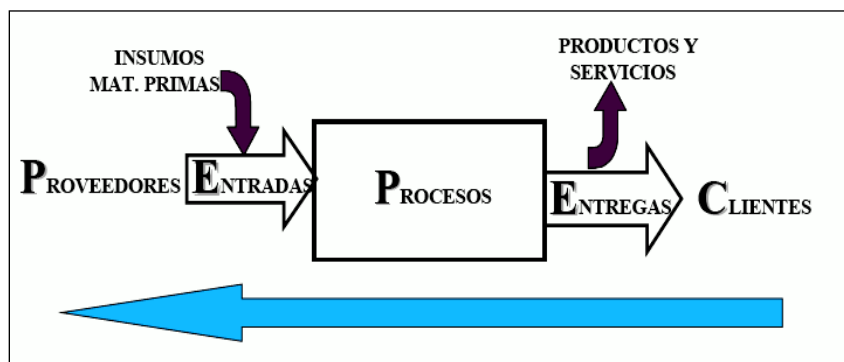


Figura 1. Esquema gráfico de los procesos
Fuente: www.dspace.ups.edu.ec

Los procesos tienen tres características importantes:

- a. Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (estudios, producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.)
- b. Cada proceso tiene una salida global única.
- c. Cada proceso tienen un cliente que puede ser interno o externo.

3.1.2. Elementos de un proceso

Según (Merino Estrada & Gaytán Trigueros, 2003), los elementos de un proceso son los siguientes:

Entradas (IMPUTS).- Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de una organización. Las entradas son los elementos que sufren transformación.

Salidas (OUTPUTS).- Son el resultado de la ejecución del proceso (servicio o producto) que se entrega al usuario. El servicio proporcionado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al usuario.

Proveedores.- Son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas.

Cliente.- Es el destinatario del producto o servicio generado por el proceso

Propietario.- Es la persona que asume la responsabilidad total del desarrollo, control y mejora del proceso.

Recursos.- Son los medios necesarios para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario. Comprenden el personal (que incluye las habilidades, conocimientos, destrezas), los recursos económicos, las instalaciones, los equipos, entre otros.

Referencias.- Es la información que se tiene presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio, como leyes, reglamentos, normas, entre otros.

Acciones.- Es el conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio.

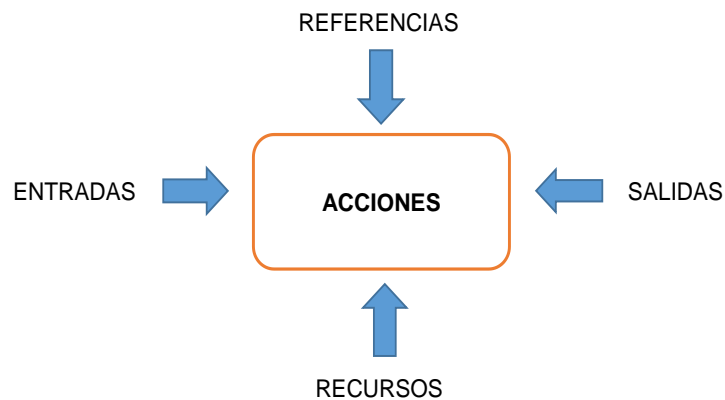


Figura 2. Elementos de un proceso

Fuente: <http://www.fundacionetmo.org/fundación/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>

Elaboración: La Autora

3.1.3. Clasificación de los procesos

Debe señalarse que no todos los procesos tienen la misma influencia sobre la satisfacción de los colaboradores, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal. De acuerdo con estos aspectos se presenta la siguiente clasificación: (Gestion de procesos, 2009).

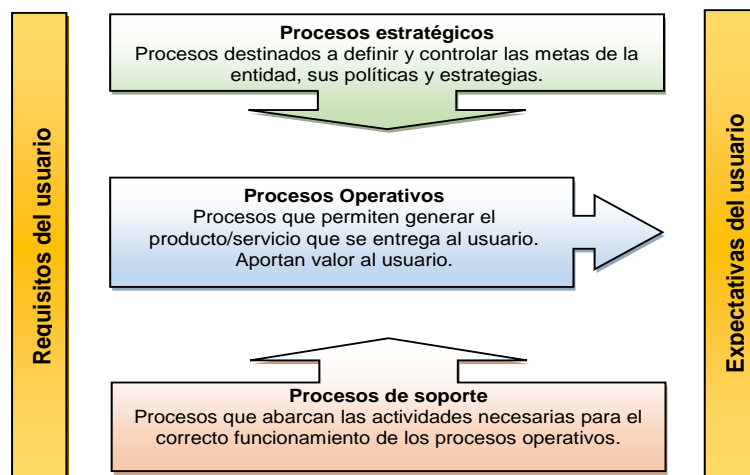


Figura 3. Clasificación de los procesos

Fuente: www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html

Elaboración: La Autora

Procesos estratégicos.- Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc., según (Soler, 2008).

Procesos operativos.- Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al usuario, por lo que inciden directamente en la satisfacción del usuario final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los usuarios y los directivos. Ejemplos: Desarrollo del servicio, Atención al usuario, capacitación al personal, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave. (Soler, 2008)

Procesos de soporte.- Apoyan los procesos operativos. Sus usuarios son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

El presente trabajo de investigación se enmarca en los procesos operativos, puesto que el personal administrativo requiere de capacitación y así brindar su apoyo tanto a usuarios internos de la universidad como son personal administrativo y estudiantes, así como a usuarios externos.

3.1.4. Mapa de procesos

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la institución u organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Se debe considerar la clasificación de los procesos de una organización en: estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc.

Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte.

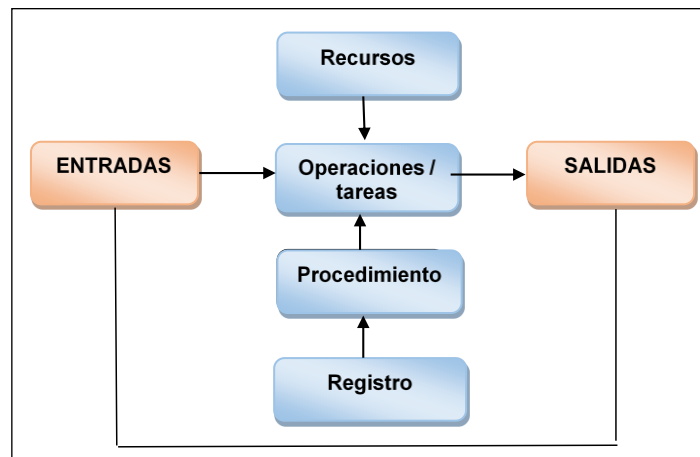


Figura 4. Modelo de un proceso

Fuente: www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html

Elaboración: La Autora

3.1.5 Principios de la gestión por procesos

De acuerdo a lo que indica (Bravo Carrasco, 2011), los principios básicos de la gestión por procesos son:

Enfoque al usuario Las organizaciones educativas dependen de sus usuarios (estudiantes) y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los usuarios, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en exceder las expectativas de los usuarios.

Liderazgo.- Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

Compromiso del personal.- El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a procesos.- Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque a la gestión.- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua.- La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basadas en hechos.- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

3.1.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Diagrama de bloques

Según (Soler, 2008), entre las herramientas más utilizadas en la gestión por procesos encontramos el diagrama de bloques el cual muestra los pasos más importantes dentro de un proceso desde el punto de vista del usuario. No se hace al detalle y se concentra en las operaciones claves. La elaboración del diagrama de bloques ayuda a conceptualizar el proceso y es de fácil interpretación.

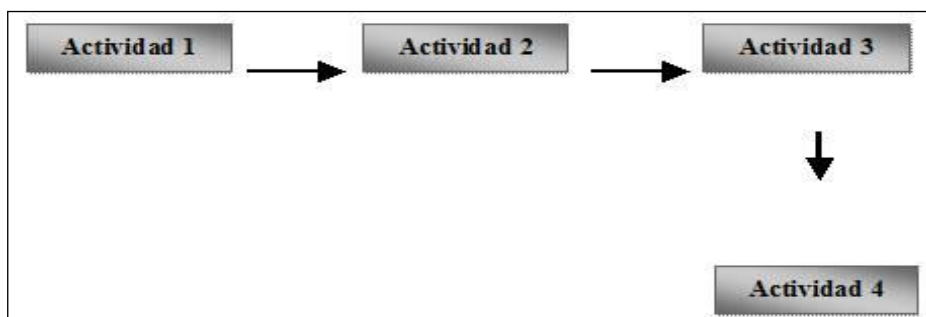


Figura 5. Modelo de Diagrama de bloques

Fuente: Juan Antonio Soler. El 4 Principio de la Gestión de la Calidad Total
Elaboración: La Autora

Diagrama de Flujo de Procesos

Otra de las herramientas utilizadas son los diagrama de flujo de procesos, una representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso.

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del proceso y sus relaciones con otros procesos se construye un Mapa de Procesos utilizando el método SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers de sus siglas en inglés).

Esta técnica permite identificar cuáles son los suministradores del proceso en cuestión, las entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho o sea las etapas o fases del proceso (estas son representadas en un diagrama de bloques), las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben las salidas. En la siguiente figura se puede observar lo indicado.

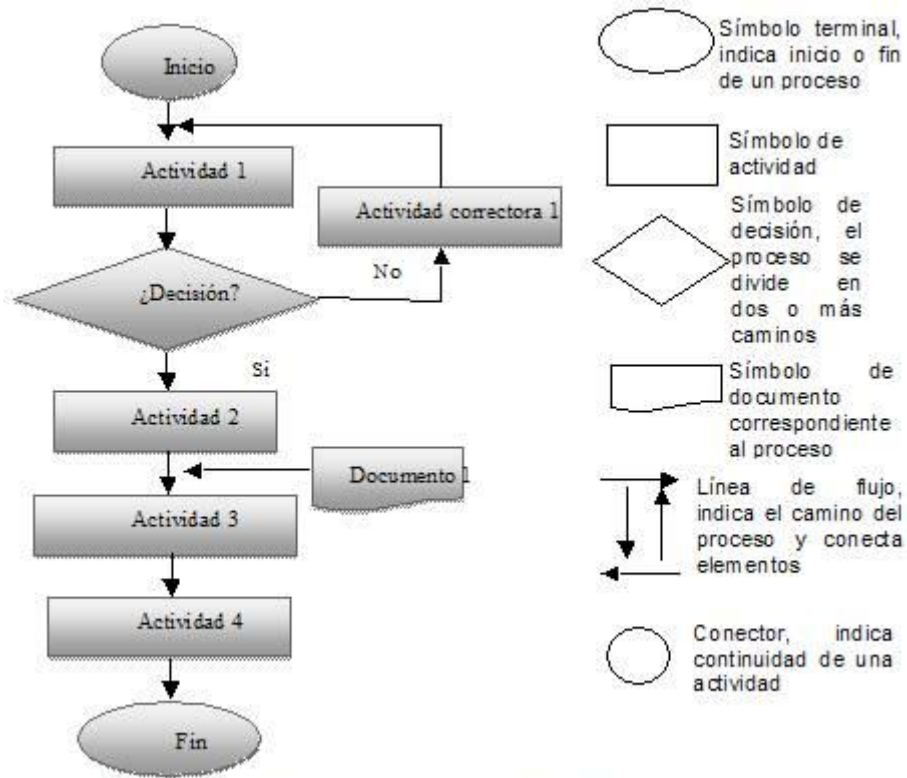


Figura 6. Modelo de Diagrama de Flujo de Procesos

Fuente: Juan Antonio Soler. El 4 Principio de la Gestión de la Calidad Total

Elaboración: La Autora

El enfoque en los procesos es una de las filosofías más utilizadas en la actualidad en nuestras empresas, la horizontalidad de los procesos permite concentrar esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los clientes, elevando no solo la eficiencia del sistema, sino también una mayor eficacia de las organizaciones.

El Modelo de Gestión basada en Procesos permite eliminar las barreras funcionales que construyen los departamentos de las organizaciones integrando los procesos del sistema.

El enfoque en los procesos permite mayor identificación de la organización con los procesos claves y por ende el énfasis de la administración en estos contribuye al éxito empresarial, permitiendo el control de los puntos claves de la organización.

Los procesos son la anticipación de las necesidades del cliente y por ende este último su razón de ser, un modelo de gestión por procesos permite elevar el nivel de servicio a la sociedad que se beneficia del sistema, de acuerdo con lo que señala (Soler, 2008).

3.1.7. Metodología para la mejora de procesos

Los pasos a seguir según (Pérez Fernández de Velasco, 2010), para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...),
2. Normalizar la forma de realizar las actividades,
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
4. Reducir el tiempo de ciclo,
5. Análisis del valor, y
6. Alianzas (con proveedores,...).

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de

incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el usuario y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los usuarios (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son: (Galloway, 2007).

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

3.1.7.1. Requisitos para mejorar los procesos

La mejora continua de los procesos, de acuerdo con (Aldovar, 2005), es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus usuarios.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. (Aldovar, 2005)

La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

- Apoyo de la Dirección.
Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- Compromiso a largo plazo.
Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.
- Metodología disciplinada y unificadas.
Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios? Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.
- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso.
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.
Todos los empleados tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- Centrarse en los procesos y éstos en los usuarios.
Esto es fundamental, esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.
(Aldovar, 2005)

3.1.7.2. Fases de la mejora de procesos

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. La descripción y el detalle de cada una de ellas siguen a continuación.

Primera fase: Planificar

- Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
- Comprender los requisitos del usuario como primer paso para la mejora de calidad.
- Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.
- Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si el resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.
- Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia.

Segunda Fase: Ejecutar

- Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

Tercera Fase: Comprobar

- Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
- Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

Cuarta Fase: Actuar

- Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del usuario). (Aldovar, 2005).

3.1.8. La mejora continua y la organización

(Aldovar, 2005) señala que una organización es una unidad viva que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir del análisis del mismo, se lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas usuario). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los usuarios y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos.

El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la calidad en la organización es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

Sobre la Dirección (Mariño Navarrete, 2003) dice que “se debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados”. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal.

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicarles y

hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo. (Aldovar, 2005)

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los empleados, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los empleados puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización exige gestionar tres requisitos, como muestra el siguiente gráfico.

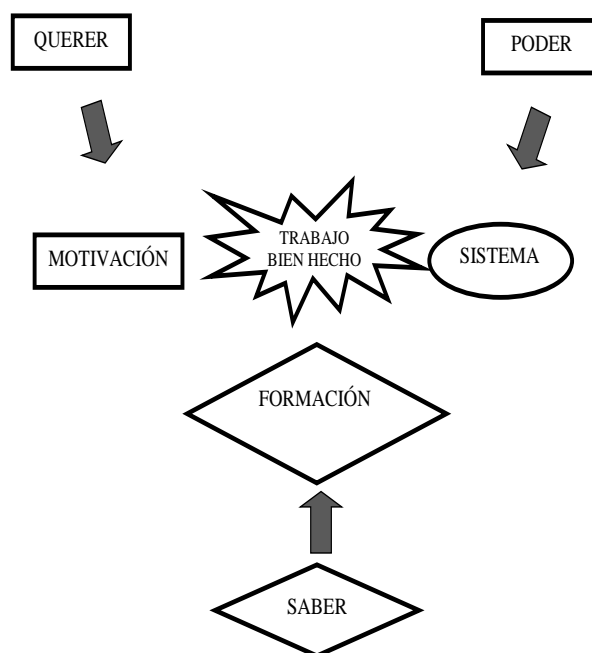


Figura 7. Requisitos para la Mejora Continua
Elaboración: La Autora

QUERER.- Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de la Dirección.

SABER.- El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas están

comprometidas con la satisfacción del cliente (saber qué mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar).

PODER.- Materializar el beneficio de la mejora continua exige invertir no sólo en horas sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado.

Conviene destacar la labor de los mandos intermedios en la mejora continua y en la gestión de la calidad en la organización:

Explican las políticas y objetivos de la Dirección mediante un lenguaje sencillo y en el contexto operativo de los empleados.

Deben llevar a la práctica las ideas de la Dirección, mediante la asignación de recursos, prioridades y tareas, el control de los resultados (indicadores) y la toma de las acciones adecuadas si se producen desviaciones respecto a los planes.

Deben motivar y animar a los empleados a que logren los objetivos fijados por la Dirección, contando con su propio entusiasmo y carisma, con gratificaciones económicas, con la adecuada delegación de responsabilidades, con el establecimiento de objetivos colectivos y personales (si es el caso) bien claros, con la formación del personal, etc.

3.1.9. Indicadores de gestión

3.1.9.1 Identificación y fichas de indicadores

En la gestión por procesos resulta imprescindible establecer indicadores para medir, evaluar y revisar los propios procesos. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar, periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.1.9.2 Tipos de indicadores, según la naturaleza del objetivo a medir:

Indicadores de resultados: Son aquéllos indicadores relacionados, directamente, con la finalidad y la misión propia de la Unidad o Servicio, midiendo el grado de eficacia o el impacto directo sobre el cliente/usuario. (Gil Ojeda & Vallejo garcía, 2008).

También se denominan indicadores de objetivos, impacto, efectividad y satisfacción. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

1. Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
2. Porcentaje de casos resueltos al mes.
3. Número de asistentes a cursos de formación, en función del número de personas del Servicio.

Indicadores del desarrollo de los procesos: Son aquéllos relacionados con la eficacia y eficiencia del proceso, midiendo aspectos relacionados con las actividades. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

- Tiempo medio de resolución de expedientes.
- Tiempo medio de espera en colas.

Se recomienda que se identifiquen dos o tres indicadores, por cada proceso. No obstante, si el Grupo de Mejora considera oportuno utilizar un número mayor de indicadores, podrá hacerlo.

Debido al trabajo que puede llegar a suponer la recogida de la información necesaria para el cálculo de los indicadores, pudiéndose convertir en una tarea ardua y difícil, es aconsejable que sean sencillos y que reflejen la marcha y los resultados de los procesos.

CAPÍTULO IV

4. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO

4.1 La Institución y el sector al que pertenece

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971. Oficialmente reconocida por el Estado Ecuatoriano bajo el Decreto Ejecutivo 646, publicado en el Registro Oficial Nro. 217 del 5 de mayo de 1971, con el cual se constituye como persona jurídica autónoma al amparo del convenio de “Modus Vivendi” celebrado entre la Santa Sede y el Ecuador, teniendo en cuenta las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

La UTPL es una institución autónoma, con finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científica-administrativa, y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales; y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines.

El 27 de octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa por tiempo indefinido, al Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, la conducción de la Universidad para que la dirija con total autonomía y en consonancia con el carisma Idente.

Su visión es el *Humanismo de Cristo*, que en su manifestación histórica y el desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universalidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como “hijo de Dios”, que hace a la Universidad acoger, defender y promover en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana. Su misión es, desde la visión del *Humanismo de Cristo*:

“ Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad ”

La verdad como horizonte hacia el que dirigir, en comunión y respeto, nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales; una formación integral que aúne las dimensiones científico-técnicas de alta calidad, con las humanísticas, éticas y espirituales; un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de las ciencias experimentales y

experienciales; y una disposición de servicio a la sociedad que suponga un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable de su entorno local, del Ecuador y de toda la Humanidad, con preferencia hacia los sectores menos favorecidos, todo ello desde el sentido que aporta la reflexión metafísica y la pedagogía Idente (UTPL, 2014).

La co-responsabilidad de toda la comunidad universitaria en la consecución de sus fines institucionales supone:

- Fidelidad a la visión y misión institucionales,
- Espíritu de equipo
- Actitud de gestión y liderazgo,
- Humildad intelectual, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos, y
- Flexibilidad operativa que permita adaptarse a las circunstancias desde los principios.

La docencia, la investigación y la extensión convergen hacia un modelo educativo activo de innovación, que traduce el liderazgo de servicio en realizaciones concretas y de vinculación con el entorno, y en que los profesores y estudiantes son agentes de su desarrollo y del aporte a la sociedad.

Dentro de las líneas estratégicas y acciones Institucionales tenemos las siguientes:

- Desarrollar una universidad como Alma Mater para el siglo XXI.
- Investigación, desarrollo e innovación.
- Docencia pertinente y de alto nivel.
- Educación a Distancia.
- Recursos Naturales, biodiversidad y geodiversidad.
- Ciencias biomédicas
- Liderazgo y excelencia.

La Dirección General de RH y Desarrollo Personal, se vincula con la última estrategia, es decir la de liderazgo y excelencia, ya que mediante sus procesos de Gestión del Talento Humano busca cumplir este objetivo, por esto se debe tener como base la capacitación al personal, como parte de la cultura de la Institución.

4.2. Marco Legal

La Universidad Técnica Particular de Loja, fue creada mediante Decreto N° 646, publicado en el R.O. No. 217, del 5 de Mayo de 1971. Según el Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, rige por:

- a. La Constitución de la República del Ecuador,
- b. El Modus Vivendi suscrito entre la República del Ecuador y la Santa Sede y la Legislación Eclesiástica respecto de las Universidades Católicas y de las Facultades Eclesiásticas,
- c. La Ley de Educación Superior y reglamentos del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA); y,
- d. Los Estatutos, Reglamentos, Decretos y Resoluciones que dicte en ejercicio de su propia autonomía.

4.3. Modelo educativo

El modelo educativo de la Universidad centra su accionar en la “pedagogía del amor que Dios tiene con sus criaturas” será por tanto, una pedagogía del éxtasis la que da forma a la energía que capacita al hombre para que, saliendo de sí mismo, pueda ir al encuentro con el otro, con la naturaleza y con Dios.

El modelo de la UTPL se sustenta en la Gestión Productiva, concebida como un eje transversal del currículo universitario en torno al cual giran las tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión. Gran parte de estas se realizan en los Departamentos o en las Unidades de Gestión, donde los docentes junto con los estudiantes trabajan en proyectos reales.

En septiembre de 2007, se adopta un modelo académico basado en el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS), que valora la carga de trabajo del estudiante, para lograr los objetivos de un programa académico, que se especifican en los resultados del aprendizaje y de las competencias adquiridas.

4.4. Organización

La Dirección General de RH y Desarrollo Personal cuenta con la siguiente estructura:

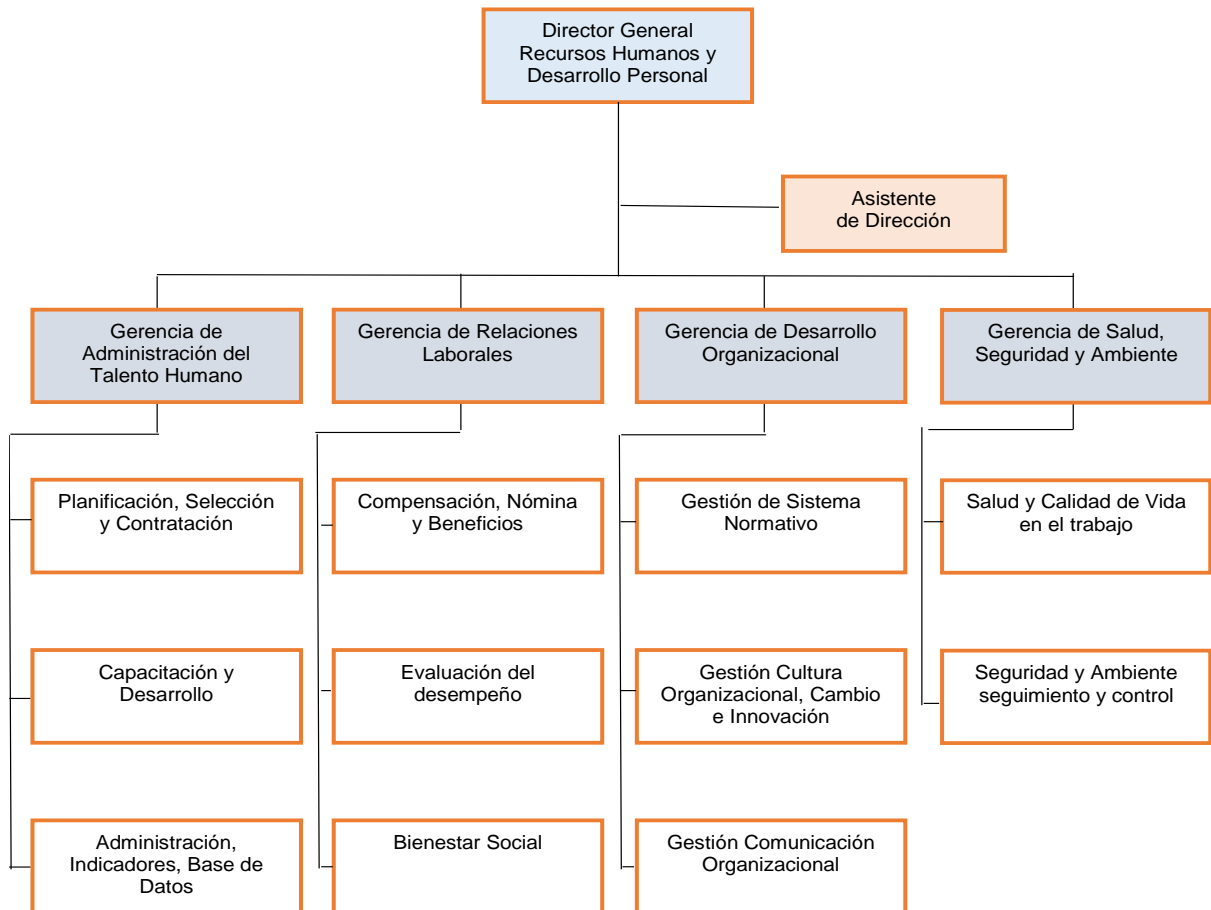


Figura 8. Estructura Organizacional DGTHDP
Elaboración: La Autora

4.5. Descripción de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal

4.5.1. Antecedentes

La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, busca alcanzar el compromiso de los empleados con la institución, priorizando su desarrollo integral dentro de la organización y el mejoramiento continuo de su calidad de vida. Partiendo de la visión y de los valores institucionales, fomentar una cultura organizacional orientada por: respeto, honestidad, trabajo en equipo, comunicación, organización, desarrollo y capacitación del personal, crecimiento personal, eficiencia, responsabilidad compartida, equidad. (UTPL, 2014).

La Dirección General de RH y Desarrollo Personal, fomenta una cultura organizacional orientada por: respeto, honestidad, trabajo en equipo, comunicación, desarrollo y capacitación del personal, crecimiento personal, eficiencia, responsabilidad compartida, equidad.

La Dirección General de RH y Desarrollo Personal (DGRHDP) de la UTPL, a partir del mes de junio del 2012, realiza una reestructuración a nivel organizacional, creando así las Gerencias de Talento Humano (Planificación, selección y contratación, Capacitación y desarrollo, Indicadores y bases de datos), Relaciones laborales compuesta por las siguientes áreas: (Compensación, nómina y beneficios al personal, Evaluación del desempeño y Bienestar social), Gerencia de Desarrollo Organizacional (Gestión de sistema normativo, Gestión cultura organizacional y cambio, Gestión comunicación organizacional), y finalmente la Gerencia de Salud, seguridad y ambiente, (Salud y calidad de vida en el trabajo y Seguridad y ambiente, seguimiento y control).

.

Se puede observar con esta nueva estructura de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal que contará con procesos definidos, el cliente interno podrá disfrutar de mejores servicios y beneficiarse de los servicios que ha implementado.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional constituye un instrumento que orienta el rumbo de la universidad y sirve como marco de referencia para que las diferentes unidades administrativas y académicas de la UTPL puedan realizar su propia reflexión estratégica. Es el punto de partida para un proceso continuado y dinámico de dirección estratégica, a través del cual se articula la implantación de las acciones propuestas y el seguimiento de su ejecución.

Los recursos humanos se enmarcan en la Línea Estratégica 7 Liderazgo y Excelencia, del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020, que señala: “La Universidad no sólo debe ser madre nutricia para la sociedad del siglo XXI, sino que debe liderarla promoviendo prácticas innovadoras y de una calidad indiscutible. Para ello debe desarrollarse institucionalmente fortaleciendo sus propios procesos y estructura. Sus equipos deben ser altamente cualificados para que se constituyan en referente social en los ámbitos de sus competencias y generen oportunidades que provoquen el cambio social. Uno de los retos que todo esto supone es el asumir un proceso de mejora continua que produzca mayores niveles de calidad en todas sus acciones.”

Entre sus objetivos estratégicos y que se relaciona con la presente investigación está el siguiente: Alcanzar una cultura de calidad”, cuyas acciones según el Plan Estratégico son:

- Evaluación continua y por resultados del personal.
- Certificar procesos administrativos estratégicos para tener una mejora continua.

4.6. Servicios

La Dirección General de RH y Desarrollo Personal incorpora, mantiene y desarrolla el talento humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación efectiva de normas y procedimientos vigentes que garantizan la igualdad de oportunidades y las medidas de acción afirmativa.

Dentro de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal contamos actualmente con una misión específica que es “Gestionar y potenciar el talento humano de la Institución, mediante el desarrollo de sistemas y procesos concluyentes y efectivos, que respetan y valoran la individualidad y la condición humana, como base para lograr los objetivos institucionales”

La Dirección General de Recursos Humanos, proporciona servicios al cliente interno como: reclutamiento (interno y externo), selección y promoción de personal, servicios en el área de bienestar al personal (guardería, seguro de vida y asistencia médica, convenios con farmacias, supermercados, etc), implementación de sistema de seguridad y salud ocupacional (dispensario médico), con todos estos servicios la Dirección de Recursos Humanos, está aportando a los valores institucionales que se indican a continuación:

- Fidelidad
- Espíritu de equipo
- Actitud de gestión y liderazgo
- Humildad intelectual
- Flexibilidad

4.7. Clientes

Uno de los objetivos fundamentales que persigue la Dirección General de RH y Desarrollo Personal es la de gestionar, potenciar y capitalizar el talento humano, en este contexto el proceso de capacitación es un pilar fundamental para lograr este objetivo, ya que ofrecerá

personal capacitado en diferentes ámbitos. Sin un diagnóstico adecuado sobre las necesidades de capacitación que faciliten el acceso a la información y muestren las falencias en los diferentes campos administrativos, se dificulta obtener un punto de partida real de los procesos de desarrollo en el área capacitación de la institución. Por ello es importante el compromiso de los empleados con la institución, priorizando su desarrollo integral dentro de la misma y el mejoramiento continuo de su calidad de vida.

La definición institucional de los procesos internos; nos permite, alinear y sustentar la gestión interna de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal y orientarlos hacia los objetivos estratégicos de nuestra Universidad, así tenemos:

- Creamos y desarrollamos infraestructura de equipos de colaboradores para contratar, entrenar, motivar, incentivar y retener a colaboradores, para que gestionen con perspectiva global y sistémica.
- Definimos procesos, políticas, procedimientos y los aplicamos en el contexto de buenas prácticas para la administración del talento humano.
- Orientamos nuestra gestión hacia el fortalecimiento del tejido social interno, generador de valor, comprometido con los objetivos y políticas institucionales, coherentes y productivas.
- Transformamos las capacidades individuales (talento humano) en capacidades institucionales (capital humano), con aprendizaje y mejoramiento continuo.

CAPÍTULO V

5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se desarrollan en el Área de Capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal se describen a continuación:

Tabla 3. Procesos Estratégicos

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos: Son los procesos relacionados a las responsabilidades del Área, y marcan la pauta para conocer donde se ubican los demás procesos.	
Gestión administración del talento humano.	Incorpora, mantiene y desarrolla el talento humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución.
Gestión relaciones laborales.	Desarrollo de sistemas y procesos concluyentes y efectivos, que respetan y valoran la individualidad y la condición humana, como base para lograr los objetivos institucionales
Gestión desarrollo organizacional.	Gestionar y potenciar el talento humano de la Institución.
Gestión salud, seguridad y ambiente.	Velar porque el personal tenga seguridad, buen ambiente de trabajo y cuidado de su salud.

Tabla 4. Procesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos operativos: En este proceso se define las etapas del proceso de capacitación y desarrollo que se implementará en la Gerencia de Talento Humano.	
Detección necesidades de capacitación.	Levantamiento de información Establecimiento de políticas de capacitación
Planificación operativa de la capacitación.	Pre definición de programas de capacitación Planificación definitiva de los programas de capacitación
Ejecución de la planificación.	Convocatoria a seminarios
Evaluación y seguimiento de la capacitación.	Evaluación periódica

Tabla 5. Procesos de Apoyo

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos de apoyo: Son los procesos que apoyan a los procesos operativos	
Base de datos del personal administrativo	Manejo de reportes semestrales, anuales.
Reclutamiento y selección del personal	Definición del perfil a cubrir, fuentes de reclutamiento, elección e inducción.
Evaluación de desempeño.	Evaluación de acuerdo a indicadores

5.2. Mapa de Procesos del Área de Capacitación y Desarrollo



Figura 8. Mapa de procesos

Elaboración: La Autora

5.3. Descripción de los procesos

Para realizar la descripción de los procesos de apoyo se elabora los flujogramas y el mapa de procesos, a fin de determinar que las actividades se señalen en concordancia con los procesos establecidos. Cabe señalar que el diseño de los flujogramas es un aporte de la autora, puesto que estos no se encuentran determinados.

En el mapa de procesos expuesto se observa los de apoyo que corresponden a: Base de datos del personal administrativo, en donde se centrará toda la información recolectada de los programas de capacitación que se aplicaran. El siguiente proceso de apoyo que permitirá su funcionamiento es el de reclutamiento (interno y externo) y selección de personal (descriptivo del cargo. Ver anexo 5). Finalmente la evaluación del desempeño, será una herramienta administrativa que permita determinar en lo posterior al proceso de capacitación los niveles de desempeño del personal administrativo. Ver anexo 6.

5.4. Mapa del Macro proceso

En las siguientes tablas se presenta este mapa, tomando en cuenta el proceso de planificación de la capacitación.

Tabla 6. Mapa del Macro Proceso

MAPA DEL MACRO PROCESO			
MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Gerencia de Administración del Talento Humano	Detección de necesidades de capacitación.	Levantamiento de información La identificación de necesidades de capacitación al iniciar un período se realizará con el aporte del personal, el aporte de los responsables de las áreas de UTPL y la Evaluación de Desempeño.	Diseño de formulario
			Aplicación del formulario
	Procesamiento de información		
	Interpretación		
	Establecimiento de políticas de capacitación		El proceso de Formación, Capacitación y Desarrollo es de carácter universal para todos los colaboradores de UTPL.
			Promover la capacitación continua y de actualización del personal en cursos que tengan relación directa con las funciones que desempeñan, a fin de apoyarles a que obtengan mayor eficiencia en la realización de sus tareas.
			El nuevo personal contratado por la UTPL debe poseer los requisitos fundamentales en relación a conocimientos, actitudes y destrezas.
			El desarrollo de sus capacidades y competencias profesionales, son una tarea permanente para todos los colaboradores de la UTPL.
			La identificación de necesidades de capacitación al iniciar un periodo se realizará con el aporte del personal y el aporte de los responsables de las áreas pertinentes de la Institución.
			Todas las actividades de capacitación son obligatorias y cuentan con requisitos mínimos de asistencia.

MAPA DEL MACRO PROCESO			
MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
			<p>La UTPL concederá el tiempo necesario por año para formación para cada colaborador; estos días deberán utilizarse de manera racional y en caso de necesidad de tiempo para evaluaciones, cursos, seminarios por días que se dicten en horarios de oficina, preparación de tesis, monografías y trabajos finales, se deberá coordinar con el Jefe inmediato todas las actividades pendientes.</p> <p>Los cursos que sean tomados fuera del horario de oficina serán considerados como aporte del colaborador.</p>
	Planificación operativa de la capacitación	Pre definición de programas de capacitación	<p>El Gerente de Talento Humano debe preparar un primer borrador del Plan Anual que consiste en definir aspectos provisionales respecto a programas, fechas, etc.</p> <p>El Gerente de Talento Humano, ubica todas las actividades de capacitación resumidas en los Cuadros de Resumen de Necesidades de Capacitación.</p> <p>El Director incluirá el número de participantes para cada actividad de capacitación de acuerdo con los Cuadros de Resumen de Necesidades de Capacitación Específicas y en los Cuadros de Resumen de Necesidades de Capacitación Generales.</p> <p>El Gerente de Talento Humano determinará el total de participantes por cada actividad de capacitación, y en la fila correspondiente el total de actividades de capacitación por gerencia.</p> <p>El Director de Talento Humano con el Gerente de Talento Humano se reúnen con el fin de analizar esta primera aproximación al Plan de Capacitación para el período y tomar definiciones que permitan afianzar las conclusiones para determinar el Plan de Capacitación Definitivo y luego presentar al Rector – Canciller para su aprobación final.</p>

MAPA DEL MACRO PROCESO			
MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
		Planificación definitiva de los programas de capacitación	Se define el resumen general del Plan de Capacitación para el periodo, el cual será puesto a consideración del Director de Recursos Humanos y Desarrollo Personal para su aprobación final.
		Ejecución de la planificación	Convocatoria a seminarios.
	Llenar el formulario N° 6		
	Evaluación y seguimiento de la capacitación.	Evaluación periódica	El Gerente de Talento Humano, debe preparar copias de los formularios No. 8 y No. 9 que miden reacción ante el programa para aplicar a cada participante.
			Si existe la decisión de evaluar el grado de aprendizaje con una prueba de conocimientos, ésta la realizará el instructor del programa y el Gerente de Talento Humano.
			Para realizar el seguimiento de la capacitación, el Gerente de Talento Humano mantendrá reuniones con el jefe inmediato de las personas capacitadas, con las cuales evaluará si efectivamente se produjo un cambio en el desempeño de sus colaboradores.
			El Gerente de Talento Humano preparará la Información Gerencial, la cual resume todas las actividades de capacitación realizadas en el período.

Elaboración: La Autora

5.5. Seguimiento y medición de los procesos

En el presente modelo de gestión por procesos del Área de Capacitación y Desarrollo, es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos, con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos.

Para ello hay que establecer unos indicadores que, en el marco de cada proceso, permitan medir su eficacia y eficiencia. Los indicadores constituyen un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso.

Para controlar los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño de proceso. Mediante los indicadores se examinan los resultados del proceso para saber si se logran los resultados previstos y, si es preciso, se adoptan acciones de mejora.

5.5.1. Indicadores para el proceso

En la siguiente matriz se presentan los indicadores esenciales para medir el proceso de Capacitación y Desarrollo del personal de la UTPL.

Tabla 7. Matriz de Indicadores

		TABLA							
		MATRIZ DE INDICADORES							
		OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN							
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ÁREAS INVOLUCRADAS	UNIDAD DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	Período de evaluación	Frecuencia medición	Resultado	SEMÁFORO
Fortalecer una cultura de calidad	UTPL	%	100% servidores capacitados	Índice de cobertura = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total servidores}} \times 100$	UTPL	2013	Anual		
Institucionalizar procesos y estructura universitaria. Alcanzar una cultura de calidad	UTPL	%	30 a 40 horas de capacitación al año por servidor	Índice de capacitación = $\frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Total de trabajadores}}$	UTPL	2013	Anual		
Aplicar procesos y estructura universitaria. Alcanzar una cultura de calidad	UTPL	%	100% de presupuesto ejecutado	Índice de eficiencia en gastos de capacitación = $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} \times 100\%$	UTPL	2013	Anual		

Elaboración: La Autora

5.6. Mejora de los procesos.

Dentro de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal no existe un proceso definido para el área de capacitación y desarrollo, como se manifestó en la justificación del presente trabajo, se propone un proceso para el área mencionada, que garantice la capacitación continua del personal administrativo de la Institución.

El presente trabajo investigativo se ha desarrollado con propósito de mejorar la situación actual de esta organización y queda a disposición de los Directivos de la institución para que en el caso de su aplicación cuenten con una herramienta que les permita instaurar la gestión por procesos y la mejora continua. Un aspecto a relevarse es el análisis de la situación actual donde se identificaron los problemas que afronta la Institución.

La propuesta contribuirá a la implementación de un proceso más dentro de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal y apoyará a la misión de la UTPL, dando énfasis a la capacitación, beneficiándose por una parte la institución porque la prestación de servicios que brindará el personal administrativo será de calidad y tomará en consideración los principios de economía, efectividad y eficiencia, así mismo los servidores tendrán sólidos conocimientos y destrezas para el desempeño eficiente de sus tareas administrativas.

El flujograma de proceso de capacitación anterior (Ver Anexo 7) nos muestra que no existe un proceso continuo para la capacitación al personal administrativo, ya que carece de etapas como la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del mismo. El flujograma que se propone a continuación presenta la implementación de la mejora del proceso investigado.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN(ACTUAL)

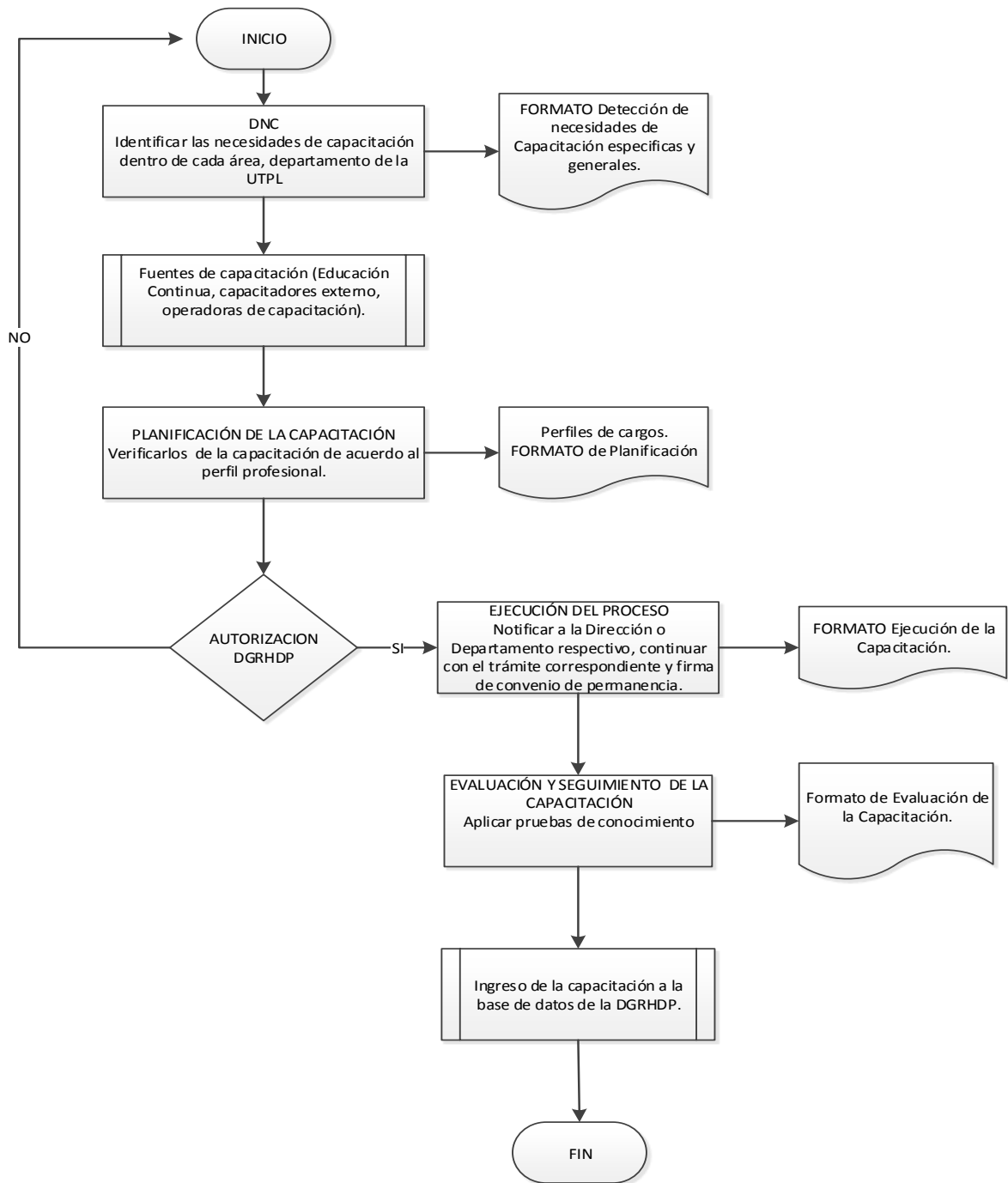


Figura 9. Flujograma propuesto del proceso de capacitación

Elaboración: La Autora

A continuación se presenta el manual de capacitación y desarrollo para el personal administrativo de la Institución, en el que se describe cada una de las fases o etapas mencionadas en el flujograma propuesto.

5.7. Manual de Capacitación y Desarrollo

1. Introducción

El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal, para el Personal Administrativo de la UTPL, se complementa con el presente Manual de Formación, Capacitación y Desarrollo para su aplicación en la Institución, constituyéndose en un aporte y herramienta eficaz para la planificación, ejecución y seguimiento de los procesos de capacitación al personal administrativo de la Universidad, así como para su desarrollo personal y profesional.

El manual contiene una introducción, objetivos, políticas de recursos humanos referentes a la formación, capacitación y desarrollo, organización y funciones, diseño conceptual, procesos principales del subsistema, relacionado a la planificación de la capacitación, que consta de cuatro fases: detección de necesidades de capacitación, planificación operativa de la capacitación, ejecución y proceso de evaluación y seguimiento. Luego se indica la parte correspondiente a Convenios con colaboradores de UTPL que han tomado cursos de capacitación, Colaboradores que finalizan relación laboral con UTPL y Normas y procedimientos de actualización y mantenimiento del manual.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Entregar un instrumento que permita diseñar, desarrollar y evaluar programas de capacitación orientados a satisfacer las necesidades en relación a conocimientos, habilidades y actitudes del personal Administrativo de la Universidad, en concordancia con la Visión, Misión y objetivos de la UTPL.

2.2. Objetivos Específicos

- Procurar a través de procesos de capacitación la efectividad y eficiencia del Personal Administrativo de la UTPL.
- Desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y métodos al personal Administrativo de la UTPL, tendientes a lograr un mejor desempeño administrativo.

- Encauzar los procesos de capacitación a la satisfacción de requerimientos específicos, lo que permitirá a la Institución la optimización del talento humano y material, así como el desarrollo de habilidades y destrezas para su crecimiento profesional.

3. Políticas de recursos humanos

- El Proceso de Formación, Capacitación y Desarrollo es de carácter universal para todo el personal administrativo de la Institución
- Promover la capacitación continua y de actualización del personal en cursos que tengan relación directa con las funciones que desempeñan, a fin de apoyarles a que obtengan mayor eficiencia en la realización de sus tareas.
- El nuevo personal contratado por la UTPL debe poseer los requisitos fundamentales en relación a conocimientos, actitudes y destrezas.
- El desarrollo de sus capacidades y competencias profesionales, son una tarea permanente para todos los colaboradores de la UTPL.
- La identificación de necesidades de capacitación al iniciar un periodo se realizará con el aporte del personal y el aporte de los responsables de las áreas pertinentes de la Institución.
- Todas las actividades de capacitación son obligatorias y cuentan con requisitos mínimos de asistencia.
- La UTPL concederá el tiempo necesario por año para formación para cada colaborador; estos días deberán utilizarse de manera racional y en caso de necesidad de tiempo para evaluaciones, cursos, seminarios por días que se dicten en horarios de oficina, preparación de tesis, monografías y trabajos finales, se deberá coordinar con el Jefe inmediato todas las actividades pendientes.
- Los cursos que sean tomados fuera del horario de oficina serán considerados como aporte del colaborador.

4. Organización y funciones del proceso de capacitación y desarrollo.

Rector - Canciller

- Conocer y aprobar los procesos de planificación operativa de Capacitación al personal administrativo.
- Delinear y aprobar políticas para la aplicación eficiente del proceso por parte de los diferentes estamentos de la UTPL.

Dirección Administrativo – Financiero.

- Garantizar la aplicación de los procesos y ordenar su actualización de acuerdo a los lineamientos de los planes estratégicos y operativos de la UTPL.
- Aprobar el Plan Anual de Capacitación.
- Conocer y validar el Plan Anual de Capacitación preparado por el Gerente de Talento Humano el cual deberá incluir el presupuesto asignado.

Director de Talento Humano y Desarrollo Personal:

- Apoyar al Gerente del área responsable, en el análisis de las definiciones básicas y las políticas del proceso.
- Participar en el proceso de Planificación Anual de los Programas de Capacitación.
- Analizar en base a los resultados presentados por el Gerente de Talento Humano, los procesos de capacitación y su evaluación.

Gerente de Talento Humano:

- Administrar el proceso de capacitación y prestar la asesoría a las diferentes áreas para su eficiente aplicación.
- Socializar a todo el personal administrativo de la Institución los objetivos del Proceso de capacitación y su ejecución.
- Coordinar la ejecución del proceso de capacitación en todas sus fases.
- Procesar, analizar y consolidar los resultados de la capacitación realizada, para su presentación al Director de Talento Humano al final de cada periodo.

5. Diseño conceptual del proceso de capacitación y desarrollo.

El Proceso de Capacitación y Desarrollo está diseñado para apoyar el desarrollo y consolidación de una estructura organizacional, orientada hacia el servicio a usuarios internos y externos con las características de eficiencia, efectividad y economía.

Con este propósito los procesos de capacitación requieren el compromiso del personal administrativo de la UTPL para su cumplimiento.

5.1. Proceso de planificación de necesidades de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación requiere de fuentes de información adecuada como las siguientes:

- Necesidades de capacitación estratégicas, que resultan de la Planificación Estratégica y de la fijación de objetivos estratégicos de la UTPL.
- Necesidades de capacitación detectadas a través de encuestas y/o evaluación del desempeño, generadas por falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes del personal.
- Necesidades de capacitación generadas a partir de las funciones y responsabilidades de cada cargo las cuales permitirán al ocupante acercarse al perfil establecido para el cargo. Ver Anexo Nro. 4 y 5 (Descriptivo de Cargos).
- Necesidades de capacitación comunes o generales para todo el personal administrativo.

6. Procesos principales del programa de capacitación y desarrollo

- a) Proceso de Planificación de Capacitación comprende las siguientes fases:
 - Detección de Necesidades de Capacitación.
 - Planificación Operativa de los Programas de Capacitación.
- b) Ejecución de la Capacitación.
- c) Proceso de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

6.1. Proceso de planificación de la capacitación

El Proceso de planificación sigue las siguientes fases:

6.1.1. PRIMERA FASE. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

La fase de Detección de Necesidades de Capacitación requiere de la realización de una "Sesión de Detección de Necesidades de Capacitación".

Para ello, el responsable del área planificará una reunión con sus colaboradores en donde se llevará a cabo el siguiente procedimiento:

DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) para el Plan de Capacitación Específico.

La DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) para el Plan de Capacitación General.

6.1.1.1 Detección de necesidades para el Plan de Capacitación Específico.

La primera parte de este proceso consiste en la DNC para el Plan de Capacitación Específico, para lo cual se utilizan:

Formulario No. 1 Detección de Necesidades para el Plan de Capacitación Específico, cuyo uso se describe de la siguiente manera:

Paso 1: El responsable del área y sus colaboradores definen, en la Columna 1, las Áreas de Resultado Clave (ARC) de la persona basada en las funciones y responsabilidades de su cargo.

Paso 2: Con el análisis conjunto, definen el nivel de conocimiento que tiene el colaborador para responder a la ARC identificadas.

Para ello, la escala de calificación es la siguiente:

1 = No tiene conocimientos

2 = Tiene conocimientos básicos

3 = Tiene conocimientos medios

4 = Dominio o Experto

En base a esta escala y la calificación conjunta, se establece el perfil actual del colaborador, tanto el responsable como el colaborador establecen el nivel esperado bajo la misma escala definida anteriormente para cada una de las ARC de la persona. Este segundo análisis establece el perfil esperado del colaborador.

Paso 3: El responsable como el colaborador identifican, en la Columna 3, las áreas que se consideren críticas y que requieren ser fortalecidas mediante capacitación. En la Columna 4, se establecen las necesidades de capacitación que resultan como conclusión de la información recopilada.

Paso 4: Conjuntamente el Gerente, Director, responsable del área y colaborador, en la columna 5 establecen la prioridad de atención a las necesidades identificadas.

Paso 5: Emiten observaciones adicionales si fuera el caso, consignan las firmas de acuerdo del jefe y colaborador y remiten la información al Gerente de Talento Humano.

6.1.1.2 Detección de necesidades para el Plan de Capacitación General.

Previo a la DNC para el Plan de Capacitación General se requiere de la realización de una sesión por parte del Director de Talento Humano en la cual se definan cuáles son los conocimientos generales que todos los funcionarios de UTPL deben poseer.

Las definiciones tomadas por el Director General de Talento Humano y Desarrollo personal servirán de base para la DNC General, la cual será llevada a cabo por los responsables de cada área con cada uno de sus colaboradores.

El formulario de uso para este objetivo es el Formulario No. 2 "Detección de Necesidades de Capacitación General", el cual evalúa el nivel de conocimiento que tiene el colaborador sobre los aspectos definidos como conocimientos generales de todos los colaboradores de UTPL; la metodología para utilizar este formulario es la siguiente:

Paso 1: El responsable de área ingresa en el formulario, Columna 1, los conocimientos generales identificados por el Director de Talento Humano y que cada colaborador debe poseer.

Paso 2: Con el análisis conjunto, en la Columna 2, se define el nivel de conocimiento que tiene el colaborador con respecto a los temas definidos como de conocimiento general. La escala de calificación es la siguiente:

- 1 = No tiene conocimientos
- 2 = Tiene conocimientos básicos
- 3 = Tiene conocimientos medios
- 4 = Dominio o Experto

En base a esta escala y la calificación conjunta, se establece el perfil actual del colaborador, tanto el responsable del área, Director, Gerente, así como el colaborador establecen el nivel esperado bajo la misma escala definida anteriormente para cada uno de los conocimientos generales definidos para la persona. Este segundo análisis establece el perfil esperado del colaborador.

Paso 3: En base a lo anteriormente señalado tanto el jefe como el colaborador identifican, en la Columna 3, las áreas que se consideren críticas y que requieran ser fortalecidas mediante capacitación. En la Columna 4, se establecen las necesidades de capacitación que resultan como conclusión de la información recopilada.

Paso 4: Conjuntamente el jefe y colaborador, en la Columna 5, establecen la prioridad de atención a las necesidades identificadas.

Una vez que se ha realizado la Sesión de DNC Específicas y de DNC Generales, el Gerente de Talento Humano, deberá consolidar toda la información recopilada como último paso de este proceso. Para ello, utilizará el Formulario No. 3 y 4 de "Cuadro de Resumen de Necesidades de Capacitación Específicas"; y "Cuadro de Resumen de Necesidades de Capacitación Generales".

6.1.2. SEGUNDA FASE Planificación Operativa de la Capacitación

Una vez que han sido definidas las necesidades de capacitación, se elabora la planificación operativa de la capacitación.

Planificación Definitiva de los Programas de Capacitación

Esta fase define el resumen general del Plan de Capacitación para el periodo, el cual será puesto a consideración del Director General de Talento Humano para su aprobación final.

El formulario de uso para este efecto es el de: "Planificación definitiva de los programas de capacitación". El formulario No.5 lo llenará el Gerente de Talento Humano y definirá un procedimiento de la siguiente manera:

Paso 1: Completará las siguientes columnas del formulario:

Columna 1: Llenar la columna con el nombre de los programas que han sido definidos para el periodo.

Columna 2: Establecer en número de participantes por área en cada uno de los programas.

Columna 3: Definir la duración de los programas de capacitación para el período.

Columna 4: Establecer el costo total de cada programa. Para ello, hará uso del Anexo a este formulario que se refiere al presupuesto de gastos del programa de capacitación, el cual dará una referencia más aproximada a los gastos reales que se realicen.

Columna 5: Definir el cronograma de realización de los programas, con sus fechas específicas.

Columna 6: Definir una referencia asignada para cada programa.

Al final del formulario, calculará los siguientes totales:

- Total de horas destinadas a capacitación en el período.
- Costo total para poner en ejecución el programa planteado.
- Número total de personas a quienes se brinda capacitación, global en toda la organización y dividido por áreas.

Paso 2. Se preparará la presentación para el Director Financiero y el Rector – Canciller para la aprobación del Plan Anual.

Paso 3: Una vez aprobado el plan, el Director de Talento Humano socializará el mismo a todo el personal de UTPL.

6.1.3. TERCERA FASE. Ejecución de la capacitación

Para ejecutar lo planeado, el Gerente de Talento Humano seguirá la siguiente metodología:

Actividades previas a la ejecución de la capacitación

Paso 1: El Gerente de Talento Humano convoca a los participantes a los seminarios mediante memorando circular o correo electrónico y por lo menos con tres semanas de anticipación. Confirmará el lugar, fecha, hora e instructor.

Actividades durante la ejecución de la capacitación

Paso 1: El Gerente de Talento Humano registrará las actividades de capacitación para cada empleado en los registros respectivos. Para ello utilizará el Formulario No. 6 de "Registro Individual de Participación en Programas de Capacitación".

El Gerente de Talento Humano pasará este formulario cuando los participantes inician el programa. Cada participante completa los datos contenidos en la ficha, que son: nombre, puesto, área a la que pertenece, programa al que asiste, duración, instructor responsable.

6.1.3.1. Implementación de Cursos de Capacitación No Programados.

Este tipo de capacitación requiere de un procedimiento específico que es el siguiente:

Paso 1: El Gerente de Talento Humano, exigirá llenar el Formulario No. 7 de "Solicitud de participación en cursos no programados". Esta solicitud la completa el Jefe del área que solicita la participación recomendando al posible candidato. Este formulario tiene la siguiente información:

- Información de quien solicita la participación (Jefe del recomendado), cargo y fecha de la solicitud.
- Datos sobre el curso: nombre del curso, Institución que lo dicta, duración, lugar de realización (ciudad país) y requisitos de admisión o inscripción.
- Información sobre las personas recomendadas para asistir: nombre, cargo y justificación de la recomendación realizada (por qué es necesario que participe en dicho seminario).
- Firma de quien recomienda la participación.
- Observaciones del Director de Talento Humano y Firmas de aprobación.

Paso 2: El formulario lleno con toda la información pertinente es remitido al Director General de Talento Humano, el cual analizará la información, verificará el presupuesto para el área y emitirá sus observaciones.

Paso 3: En caso de tratarse de cursos a nivel nacional y hasta niveles de Jefatura media, el Director de Talento Humano aprobará la participación del empleado. Si se trata de cursos en el exterior, la aprobación final será del Rector – Canciller.

6.1.4. CUARTA FASE. Proceso de evaluación y seguimiento de la capacitación

La evaluación es un juicio crítico que mide al proceso de entrenamiento como un todo y se evalúa si los objetivos de la capacitación se cumplieron o no. Bajo este esquema existen varios tipos de evaluación de la capacitación que son:

- Reacción ante el programa.
- Aprendizaje: Tomar pruebas para evaluar grado de aprendizaje.
- Conducta: Si la conducta en el trabajo cambió como un efecto de la capacitación recibida.

La metodología de evaluación y seguimiento de la capacitación sigue los siguientes pasos:

Paso 1: El Gerente de Talento Humano, debe preparar copias de los formularios No. 8 y 9 que miden reacción ante el programa para aplicar a cada participante.

Paso 2: Si existe la decisión de evaluar el grado de aprendizaje con una prueba de conocimientos, ésta la realizará el instructor del programa y el Gerente de Talento Humano. Medir el grado de aprendizaje requiere de una adecuada planeación de lo que se va a evaluar. Para realizar el diseño de este tipo de pruebas se toma en cuenta los siguientes criterios:

- La cantidad de aprendizaje deberá ser medida de manera cuantitativa.
- Preferir preguntas de alternativa múltiple que faciliten la tabulación de los datos. Los resultados obtenidos suelen ser más objetivos.
- Este tipo de evaluación deberá ser aplicado antes y después de la capacitación para medir las variaciones en el aprendizaje.

Paso 3: Para realizar el seguimiento de la capacitación, el Gerente de Talento Humano mantendrá reuniones con el jefe inmediato de las personas capacitadas, con las cuales evaluará si efectivamente se produjo un cambio en el desempeño de sus colaboradores.

7. Convenios con colaboradores de UTPL que han tomado cursos de capacitación.

Los colaboradores beneficiados con programas de capacitación, suscribirán un convenio con el Programa, en el cual se estipularán los compromisos adquiridos a partir de la capacitación. Así mismo, tienen la obligación de asistir a los cursos y seminarios, a los cuales hayan sido inscritos, y en caso de existir calificación deberán presentar nota de aprobación. En casos de inasistencia o reprobación, el/la colaborador/a deberá proceder a la devolución total o parcial de la parte del costo del evento de capacitación financiado, de acuerdo a los términos del convenio celebrado.

8. Normas y procedimientos de actualización y mantenimiento del manual

El Gerente de Talento Humano debe mantener permanentemente actualizado el contenido del manual, al cual se deben añadir todas las sugerencias de cambios, que se estime oportuno introducir en beneficio de UTPL. Para lo cual deberá llevarse a cabo una revisión periódica del contenido del mismo, de al menos una vez por año, a fin de asegurarse que las políticas, normas y procedimientos no hayan perdido vigencia debido a cambios operativos de sistemas o de organización que se hayan llevado a cabo en UTPL.

FORMULARIO N° 5



PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA CAPACITACIÓN

Nombre de la Gerencia -----

	Programas de Capacitación	N° de participantes					Duración	Costo estimado total	Cronograma	Referencia
		Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente				
Específicos										
Generales										
Total										

FORMULARIO N° 6



REGISTRO INDIVIDUAL DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Nombre -----


Departamento -----


Programa -----

Duración -----

Fecha -----

Instructor -----

FORMULARIO N° 7		
SOLICITUD DE PARTICIPACION EN CURSO/SEMINARIO NO PROGRAMADOS EN EL PLAN ANUAL		
NOMBRE Y CARGO QUE RECOMIENDA LA INSCRIPCION		
NOMBRE DEL CURSO / SEMINARIO / TALLER		
INSTITUCIÓN QUE LO DICTA		
DURACIÓN		
LUGAR		
NOMBRES DE LOS ASISTENTES	CARGO	JUSTIFICACIÓN
.....
.....
.....
.....
.....
.....
FIRMA DEL QUE RECOMIENDA		
OBSERVACIONES		

FORMULARIO N° 8							
"EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR"							
Fecha:							
Programa:							
Nombre del Instructor:							
Equivalencias							
1 = Insatisfactorio 4 = Muy Bueno							
2 = Regular 5 = Satisfactorio							
3 = Satisfactorio							
Marcar en el casillero correspondiente la calificación que usted considere merece el instructor.							
		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
1	Claridad en la presentación de los objetivos						
2	Conocimiento del tema						
3	Familiaridad con el material impreso del curso						
4	Habilidad en el uso de materiales didácticos						
5	Habilidad para dar explicaciones y desarrollar exposiciones						
6	Habilidad para destacar y resumir los aspectos más importantes						
7	Habilidad para conducir actividades grupales, estimular y guiar discusiones						
8	Habilidad para obtener la participación de los participantes						
9	Habilidad para formular preguntas y conducir interrogatorios						
10	Habilidad para reconocer las dificultades de comprensión de los participantes						
11	Habilidad para ejemplificar						
12	Claridad de voz y hábitos de expresión						
13	Habilidad para dinamizar la clase mediante el uso de señales no verbales						
14	Utilización del tiempo						
15	Comprensión hacia las ideas de otros						
16	Equilibrio emocional						
17	Calidad de la relación con los participantes						
18	Habilidad para crear entusiasmo en el grupo						



FORMULARIO Nº 9

"EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN"

Fecha:

Programa:

1) Considera que los objetivos del curso se adecuan a su nivel de necesidades?

Todos
Casi todos

Algunos
Ninguno

2) Considera que las actividades de aprendizaje desarrolladas son las adecuadas para el logro de los objetivos?

Sí
No

Solo algunas

3) Fueron variadas las actividades de aprendizaje?

Sí
No

4) Se le suministró material y bibliografía con la debida anticipación como para prepararse adecuadamente?

Sí
No

5) El material didáctico (láminas, transparencias, etc.) usando por el instructor ayudó a aclarar y mejorar el desarrollo de los temas?

Mucho
Bastante

Poco
Efecto Contrario

6) Califique las condiciones del aula considerando aspectos tales como: iluminación, ventilación, aislamiento, silencio, etc.

Muy buena
Buena

Regular
Mala

OBSERVACIONES:
.....
.....
.....
.....

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El sistema basado en gestión por procesos ayudó a determinar cuáles son los procesos claves que existen en el área de Talento Humano, así como la no aplicación de un Proceso de capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal al talento humano que labora administrativamente en la Institución.
2. Se determinó que el proceso crítico en el área de talento humano es la detección de necesidades de capacitación, planificación operativa de la capacitación, ejecución de la planificación y la evaluación y seguimiento de la capacitación.
3. El apoyo que se obtuvo de los directivos de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, fueron esenciales, ya que permitió obtener información relevante para la identificación y descripción de los procesos analizados.
4. Se espera que la aplicación del presente modelo de gestión por procesos para el área de capacitación, sea una herramienta útil, para emprender en procesos de capacitación al personal, de manera que se observe en el corto plazo un mejoramiento en la eficiencia, efectividad y economía de los servicios administrativos que brinda la universidad.
5. Con la aplicación de modelo de gestión por procesos para el área de capacitación se obtendrá un proceso adecuado para que el personal administrativo sea capacitado continuamente y así garantizar una atención de calidad al cliente externo.
6. Las hipótesis planteadas en el proyecto de investigación se cumplen plenamente en la presente investigación, ya que se demostró en el diagnóstico la insatisfacción del personal por la falta de procesos de capacitación y deficiencias en el servicio que brinda el personal administrativo de la Institución.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el modelo de gestión por procesos en el área de capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad, buscando mejorar el desempeño del personal y su eficiencia.
2. Ejecutar procesos de capacitación periódica al personal administrativo de la Institución procurando alcanzar los objetivos, metas, líneas estratégicas indicadas en el Plan Estratégico de Desarrollo, valores institucionales, misión y visión
3. Establecer políticas de recursos humanos tendientes a consolidar equipos de colaboradores para contratar, entrenar, motivar, incentivar y retener a colaboradores plenamente capacitados según su perfil y cargo y orientarlos hacia los objetivos institucionales.
4. Evaluar en forma periódica la gestión por procesos en el área de capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, a fin de que exista un mejoramiento continuo de dicho proceso.
5. Desarrollar una evaluación permanente de los procesos de capacitación, de manera que el personal administrativo se encuentre actualizado en conocimientos, destrezas, actitudes y metodologías de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldovar, F. (Mayo de 2005). *Principios de la gestión de la calidad*. Obtenido de Principios de la gestión de la calidad: <http://principiosdelagestiondela calidad.pdf-Adove Reader>.
- Bravo Carrasco, J. (01 de 03 de 2011). *Concepto de la Gestión por Procesos*. Obtenido de Concepto de la Gestión por Procesos: <http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen libro Gestio%F3n de procesos JBC 2 011.pdf>
- Conceptos sobre la Gestión por Procesos*. (05 de 03 de 2008). Obtenido de Conceptos sobre la Gestión por Procesos: www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf
- Galloway, D. (2007). *Mejora continua de procesos*. México.
- Gestión de procesos*. (Febrero de 2009). Obtenido de Gestión de procesos: www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo garcía, E. (Marzo de 2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Obtenido de Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga: <http://guiaprocesos1.pdf-Adove-Reader>
- Mariño Navarrete, H. (2003). *Gerencia de procesos*. Bogota: Alfaomega.
- Merino Estrada, V., & Gaytán Trigueros, F. G. (Septiembre de 2003). *Procesos de mejora continua*. Obtenido de Procesos de mejora continua: <http://www.fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viajeros/procesos.mejora.pdf>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (Septiembre de 2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Soler, J. A. (05 de 03 de 2008). *Principios de la Gestión de la calidad*. Obtenido de Principios de la Gestión de la calidad: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- UTPL. (Abril de 2014). *Documentos institucionales*. Obtenido de Documentos institucionales: <http://www.utpl.edu.ec>

ANEXOS

ANEXO Nº 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

OBJETIVO: Obtener información de las necesidades de capacitación del personal administrativo de la UTPL

Nota: La información que a continuación se solicita es con fines académicos de la aspirante a Magister en Gestión Empresarial, por lo que requiere la veracidad de la misma.

1. Datos generales

Nombre: _____

Puesto: _____

Área de trabajo: _____ Unidad: _____

Personal a su cargo: SI _____ NO _____

2. Educación

Nivel	Finalizó		Titulo obtenido
	Sí	No	
Primaria			
Secundaria			
Tecnología			
Universitario			
Postgrado			

3. Capacitación previa

Describa los cursos o talleres de capacitación que ha recibido en el último año (2013)

Descripción del curso y/o taller	Institución	Duración en horas	Tipo de capacitación	
			Interna	Externa

4. Funciones que desempeña

Describa sus principales funciones que actualmente desempeña	Marque con una "x" el nivel de dominio en cada función			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

5. Capacitación orientada a conocimientos

Marque con una "x" las áreas o temas de capacitación que requiere para mejorar el desempeño de sus funciones

Organización					
Motivación	()	Habilidad de pensamiento	()	Desarrollo personal	()
Liderazgo	()	Trabajo en equipo	()	Resolución de conflictos	()
Valores	()	Creatividad	()	Otros	

Ética					
Teología	()	Ética comercial	()	Ética profesional	()

Idiomas					
Inglés	()	Francés	()	Otro	

Computación					
Word	()	Publisher	()	Base de datos	()
Excel	()	Correo electrónico	()	Windows	()
Power Point	()	Internet	()	Otros	

Administración y productividad					
Normas de calidad	()	Control de producción	()		
Prevención de riesgos	()	Marketing	()		
Relaciones humanas	()	Estrategia administrativa	()		
Otro					

6. Capacitación orientada a desarrollo de habilidades

<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto Si () No () Quiero fortalecerme en: _____
<ul style="list-style-type: none"> Organizar mejor mi trabajo Si () No () Actividades que quiero organizar _____
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar mis relaciones con mis compañeros (as) y jefes inmediatos Si () No () Relaciones que quiero mejorar _____
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comunicación con mis compañeros (as) y jefes inmediatos Si () No () Deseo mejorar mi comunicación con _____

<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el grado de precisión y calidad en mi trabajo 	Si (<input type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Quiero mejorar en

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros (as) y mejorar la atención a usuarios. 	Si (<input type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>) Requero capacitación en

7. Duración de la capacitación

Descripción	Si	No
Entre 8 y 16 hrs.		
Entre 16 y 30 hrs.		
Entre 30 y 40 hrs.		
Más de 40 hrs. Especifique:		

8. Horario de actividad de capacitación

Descripción	Días laborables	Fines de semana
Mañana		
Tarde		
Mañana y tarde		

GRACIAS

ANEXO Nº 2

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS

En esta parte se realizará la sistematización y análisis de la información recolectada a través de la aplicación de las encuestas, relacionada con los procesos que se desarrollan en el área de Capacitación para el personal administrativo de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL, Año 2012, con el objeto de crear y promover una mejora continua en el marco de las políticas y lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020.

La aplicación de las encuestas se realiza con la finalidad de obtener información y datos del personal administrativo de la universidad, respecto a las necesidades de capacitación de los servidores y diseñar la Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Capacitación de la Dirección General de RH y Desarrollo Personal, para el Personal Administrativo de la UTPL, período 2012 - 2013.

En los siguientes cuadros se presenta los resultados de la aplicación de las encuestas al personal administrativo de la institución.

1. Educación.

Tabla 1. Nivel de Educación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria		
Secundaria	11	4,8%
Tecnología	7	3,0%
Universitario	118	51,3%
Postgrado	94	40,9%
TOTAL	230	100

Fuente.: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

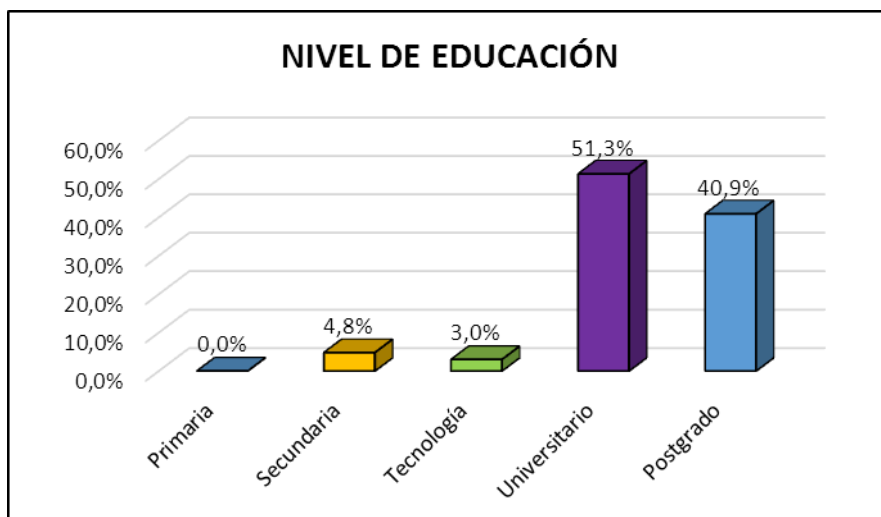


Figura 1. Nivel de Educación
Elaboración: La Autora

De acuerdo con los datos presentados en el cuadro, se tiene que el 51,3% de los servidores encuestados tiene un nivel de educación universitario, el 40,9% posee el nivel de postgrado, únicamente el 4,8% de los encuestados tiene nivel educativo de secundaria, y el 3% tiene una preparación de tecnología.

2. Capacitación previa

Tabla 2. Describa e indique si ha recibido cursos o talleres de capacitación en el último año (2013)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si ha recibido cursos, seminarios, talleres	136	59,1%
No ha recibido ninguno	94	40,9%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

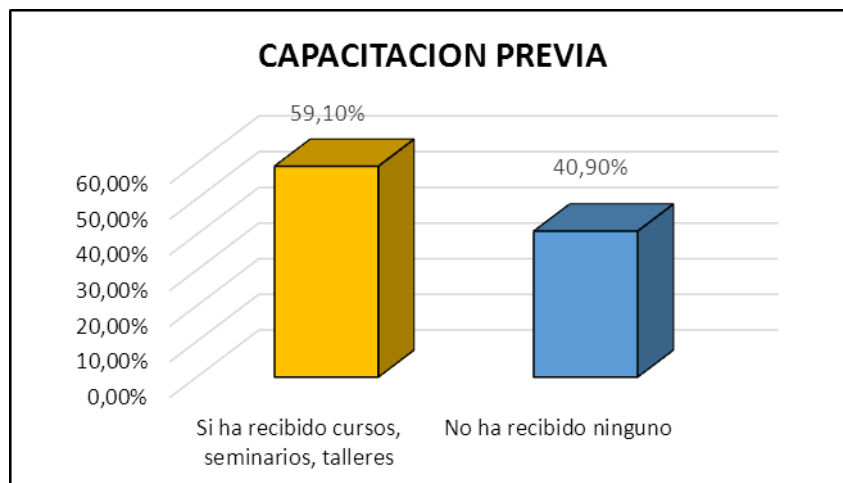


Figura 2. Capacitación Previa
Elaboración: La Autora

Al consultar si ha recibido cursos o talleres de capacitación en el año 2013, el 59,1% manifiesta que si ha recibido cursos, seminarios o talleres, mientras que el 40,9% señala que no ha recibido ninguno de los cursos antes indicados.

3. Funciones que desempeña

Tabla 3. Desempeño de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Desempeña funciones de acuerdo a cargo	199	86,5%
No contesta	31	13,5%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

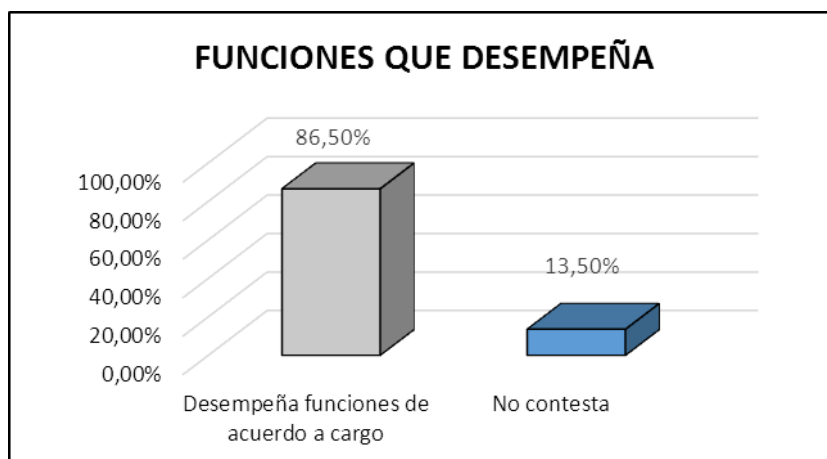


Figura 3. Funciones que desempeña
Elaboración: La Autora

El 86,5% de los servidores encuestados indica que desempeña sus funciones de acuerdo al cargo que posee, por su parte el 13,5% no responde a esta interrogante.

Nivel de dominio en cada función

Tabla 4. Dominio en cada función

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	52	22,6%
Bueno	147	63,9%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

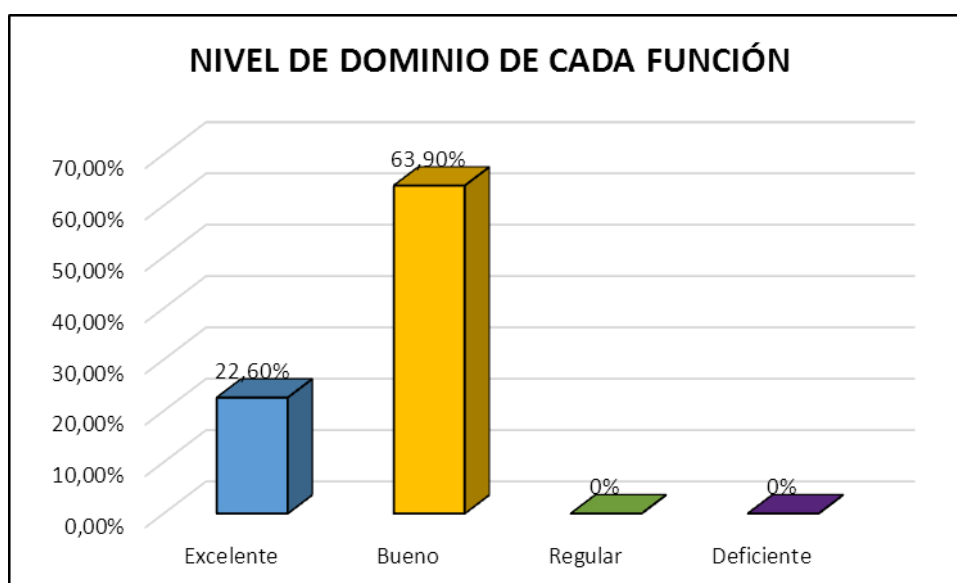


Figura 4. Nivel de dominio de cada función

Elaboración: La Autora

Por otra parte, al indagar sobre el nivel de dominio de cada función que desempeñan los servidores, resulta que el 63,9% se califica como bueno, mientras que el 22,6% lo estima como excelente. Como se observa el nivel de satisfacción en el desempeño es bueno, demostrando que hace falta un mayor grado de capacitación para llegar a la excelencia.

4. Capacitación orientada a conocimientos (Organización)

Tabla 5. Necesidad de capacitación en organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	32	13,9%
Liderazgo	35	15,2%
Valores	13	5,6%
Habilidad de pensamiento	13	5,7%
Trabajo en equipo	25	10,9%
Creatividad	29	12,6%
Desarrollo personal	32	13,9%
Resolución de conflictos	51	22,2%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

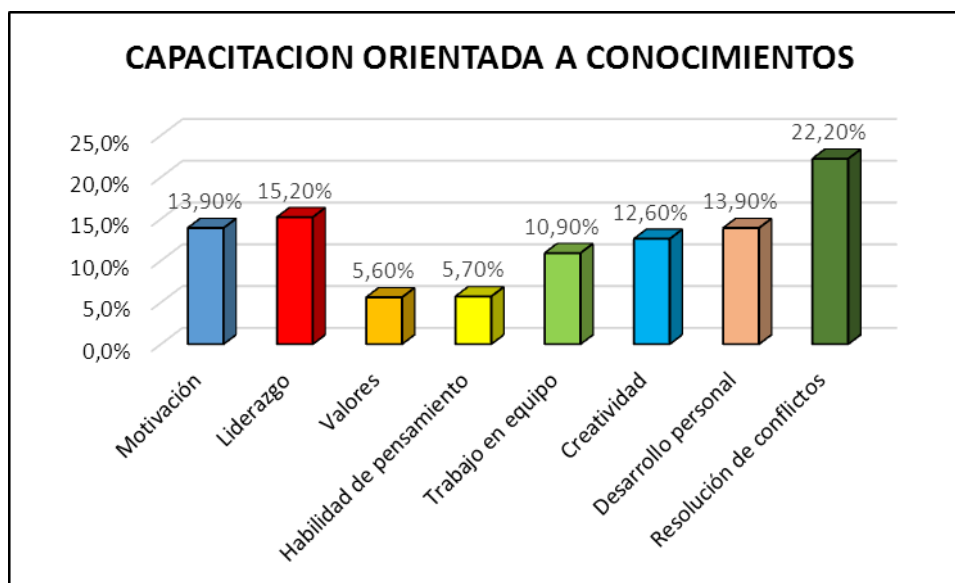


Figura 5. Capacitación orientada a conocimientos (Organización)

Elaboración: La Autora

En relación a la capacitación orientada a conocimientos en organización, los encuestados manifestaron lo siguiente: El 22,2% señala que desea ser capacitado en resolución de conflictos, el 15,2% el Liderazgo, el 13,9% requiere capacitación en Motivación y Desarrollo Personal, el 12,6% prefiere obtener preparación en Creatividad, el 10,9% en Trabajo en Equipo, el 5,7% en Habilidad de Pensamiento, y solamente el 5,6% en Valores. Como se

observa hay preferencia en conocer cómo resolver conflictos en el trabajo, lo que demuestra la existencia de problemas en el desempeño de las labores de los servidores.

Tabla 6. Capacitación orientada a conocimientos (Ética)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Teología	31	13,5%
Ética comercial	31	13,5%
Ética profesional	52	22,6%
Ninguno	116	50,4%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

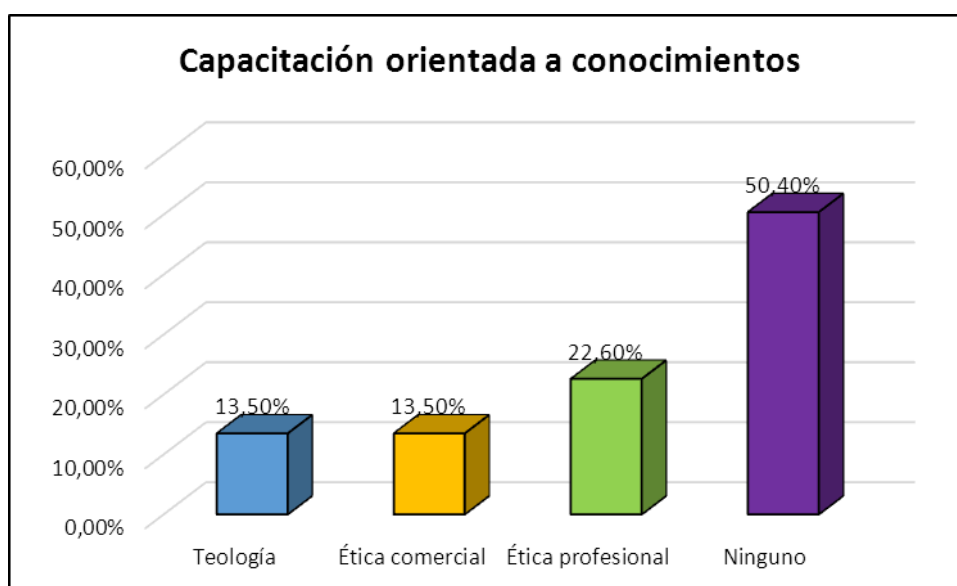


Figura 6. Capacitación orientada a conocimientos (Ética)
Elaboración: La Autora

La mayoría de los servidores encuestados, es decir el 50,4% ha respondido que no requiere ninguna capacitación relacionada con la Ética; en tanto que el 22,6% señala su preferencia en capacitarse en Ética Profesional, el 13,5% manifiesta que en Ética Comercial y con igual porcentaje en Teología.

Estos resultados demuestran que el personal en su mayoría ya ha recibido preparación en conocimientos de Ética y Teología.

Tabla 7. Capacitación orientada a conocimientos (Idiomas)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Inglés	178	77,4%
Francés	31	13,5%
Ninguno	21	9,1%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

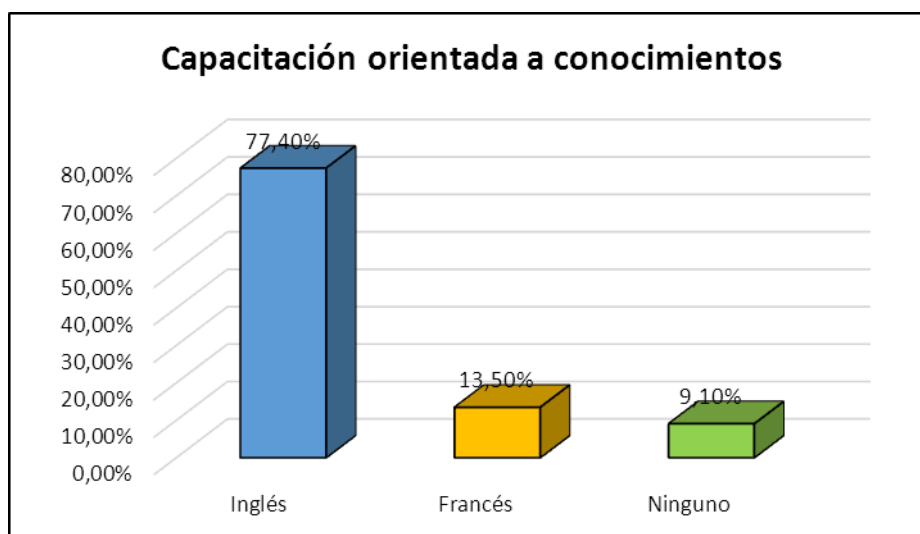


Figura 7. Capacitación orientada a conocimientos (Idiomas)

Elaboración: La Autora

Del total de servidores encuestados el 77,4% manifiesta que necesita capacitación orientada al conocimiento del idioma inglés, en menor proporción el 13,5% señala que prefiere capacitación en el idioma francés, y el 9,1% ha respondido que no necesita prepararse en ninguno de los idiomas señalados.

Se observa que el idioma inglés sigue teniendo su predominio en cuanto a preferencias en su conocimiento.

Tabla 8. Capacitación orientada a conocimientos (Computación)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Word	11	4,8%
Excel	56	24,3%
Power Point	11	4,8%
Publisher	34	14,8%
Correo electrónico	17	7,4%
Internet	11	4,8%
Base de datos	68	29,6%
Windows	22	9,6%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

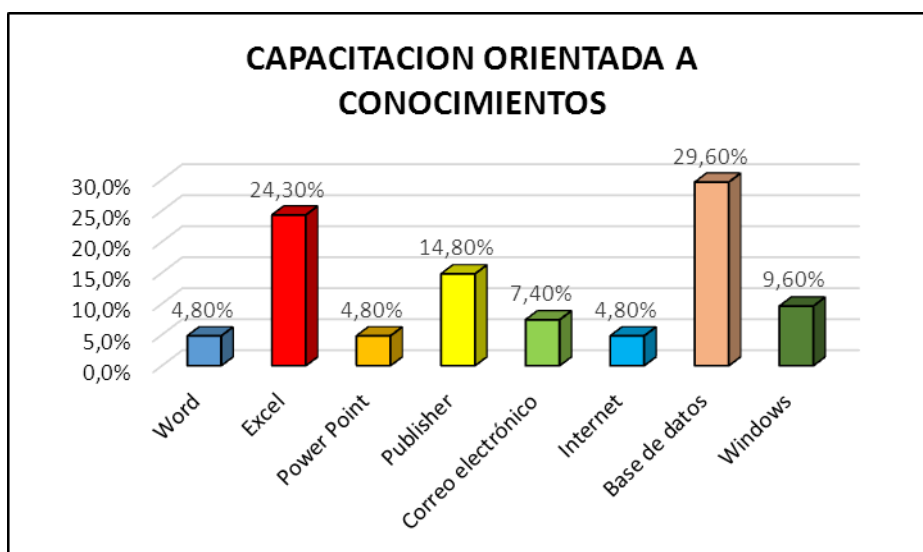


Figura 8. Capacitación orientada a conocimientos (Computación)
Elaboración: La Autora

En relación a los conocimientos orientados a la Computación, se observa que el 29,6% de los encuestados ha señalado que requiere una capacitación relacionada al manejo de Base de Datos, el 24,3% en Excel, el 14,8% necesita prepararse en Publisher, el 9,6% en Windows, el 7,4% en Correo electrónico, y el 4,8% ha indicado que en Word, Power Point e Internet. Se observa una tendencia a la especialización de los servidores en dos ramas: Base de Datos y Excel.

**Tabla 9. Capacitación orientada a conocimientos
(Administración y Productividad)**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Normas de calidad	43	18,7%
Prevención de riesgos	38	16,5%
Relaciones humanas	43	18,7%
Control de producción	10	4,3%
Marketing	34	14,8%
Estrategia administrativa	62	26,9%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

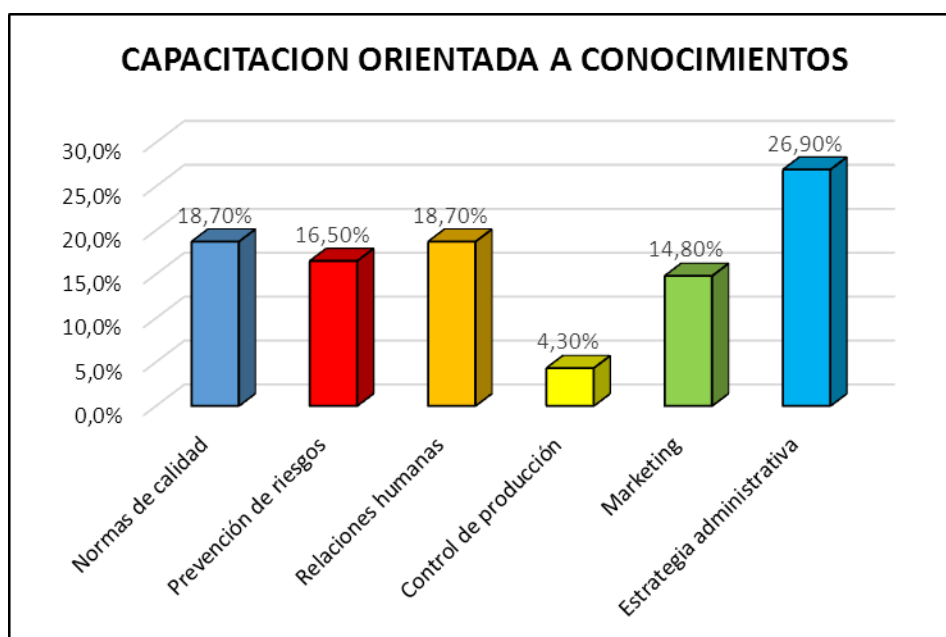


Figura 9. Capacitación orientada a conocimientos (Administración y Productividad)
Elaboración: La Autora

En lo que tiene que ver con los conocimientos orientados a la administración y productividad, se obtuvo los siguientes resultados: El 26,9% requiere capacitarse en Estrategia Productiva, el 18,7% necesita prepararse en Normas de Calidad y Relaciones Humanas, en cambio el 16,5% de los encuestados ha manifestado su interés por la capacitación en Prevención de riesgos, el 14,8% en Marketing y el 4,3% en Control de la Producción.

5. Capacitación orientada a desarrollo de habilidades

Tabla 10. Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	199	86,5%
NO	21	9,1%
No contesta	10	4,3%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

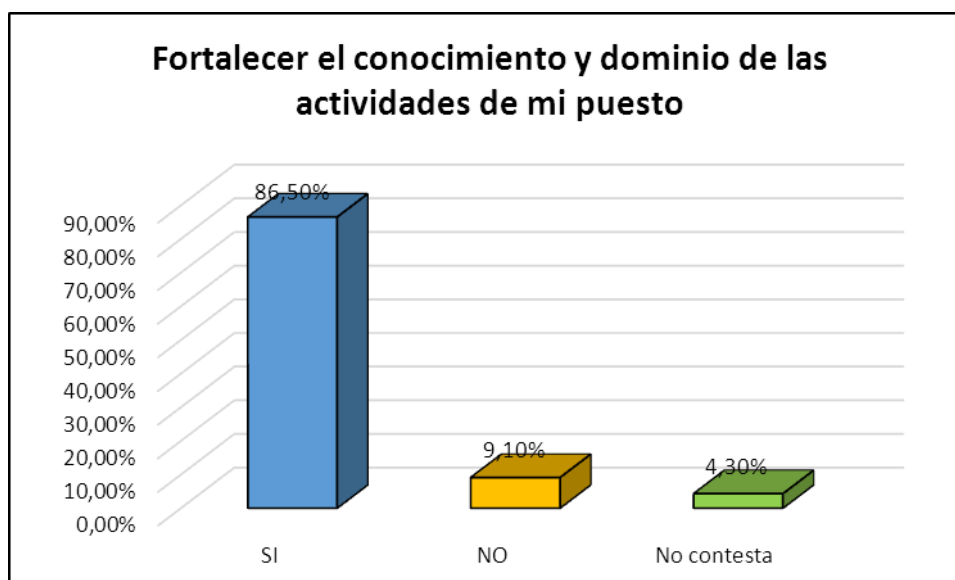


Figura 10. Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto

Elaboración: La Autora

Al consultar respecto a la capacitación orientada a desarrollo de habilidades (en gestión de trámites, gerenciales, legislación laboral, computación, manejo de sistemas, manejo de archivos, entre otros), el 86,5% ha señalado que desea fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de su puesto, mientras que el 9,1% manifiesta que no desea y el 4,3% no responde a esta interrogante. Se observa que una gran mayoría quiere mejorar sus habilidades y eficiencia en el desempeño de su cargo.

Tabla 11. Organizar mejor mi trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	167	72,6%
NO	31	13,5%
No contesta	32	13,9%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

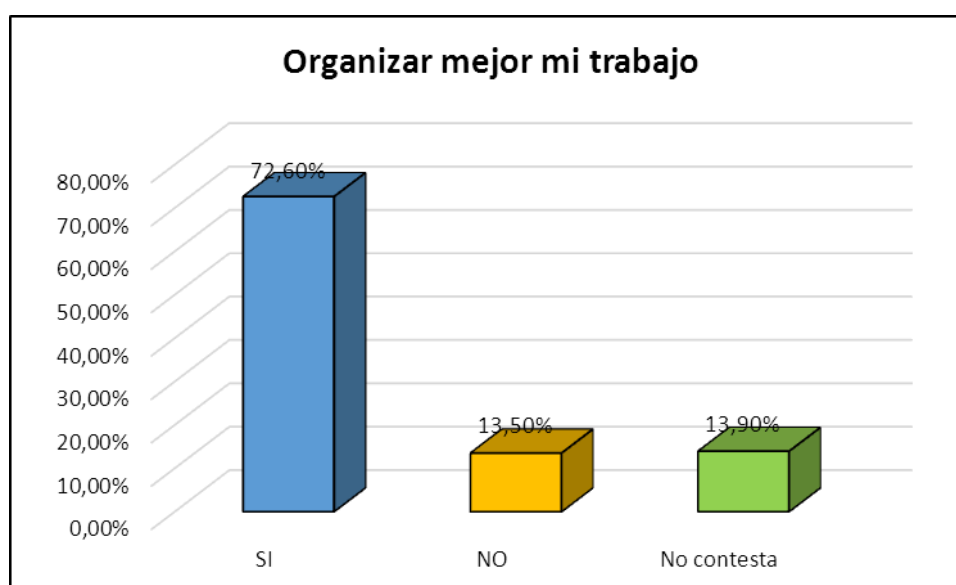


Figura 11. Organizar mejor mi trabajo

Elaboración: La Autora

El 72,6% señala que desea obtener capacitación orientada al desarrollo de habilidades, con la finalidad de organizar mejor sus labores, el 13,5% no requiere este tipo de capacitación y el 13,9% no contesta esta interrogante.

Entre algunos señalamientos de los servidores encuestados que desean capacitarse han indicado que necesitan organizar su trabajo en: seguimiento, archivo y reclamos; bases de datos, orientación a resultados, agenda, cumplimiento de procesos, entre otros.

Tabla 12. Mejorar mis relaciones con mis compañeros (as) y jefes inmediatos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	125	54,3%
NO	52	22,6%
No contesta	53	23,0%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

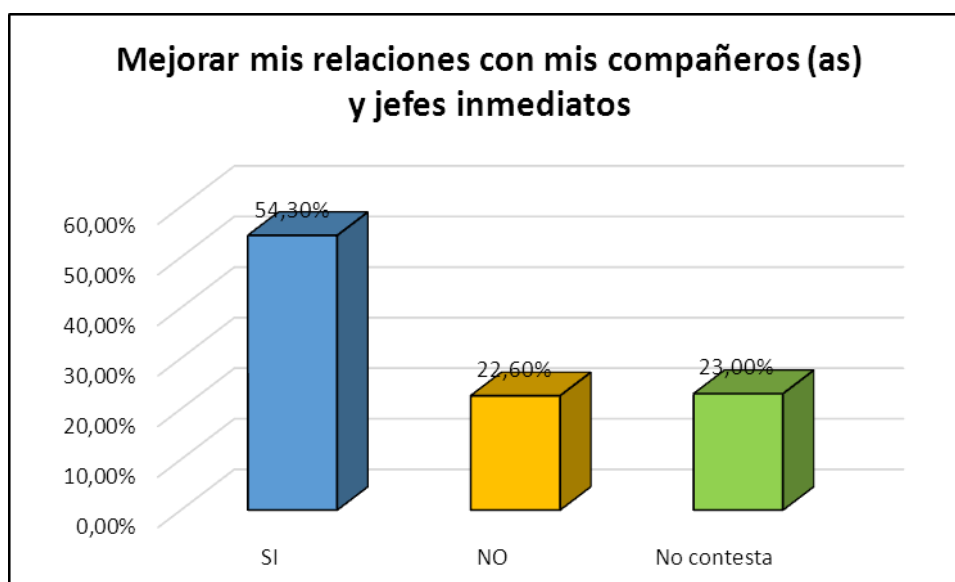


Figura 12. Mejorar mis relaciones con mis compañeros (as) y jefes inmediatos
Elaboración: La Autora

Solamente el 54,3% de los servidores encuestados desean obtener capacitación para mejorar su relación con compañeros y jefes inmediatos, el 22,6% no requiere ninguna capacitación y el 23% no contesta la interrogante.

Se ha señalado que primordialmente necesitan orientación y capacitación para resolver conflictos laborales.

Tabla 13. Mejorar la comunicación con mis compañeros (as) y jefes inmediatos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	146	63,5%
NO	52	22,6%
No contesta	32	13,9%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: La Autora

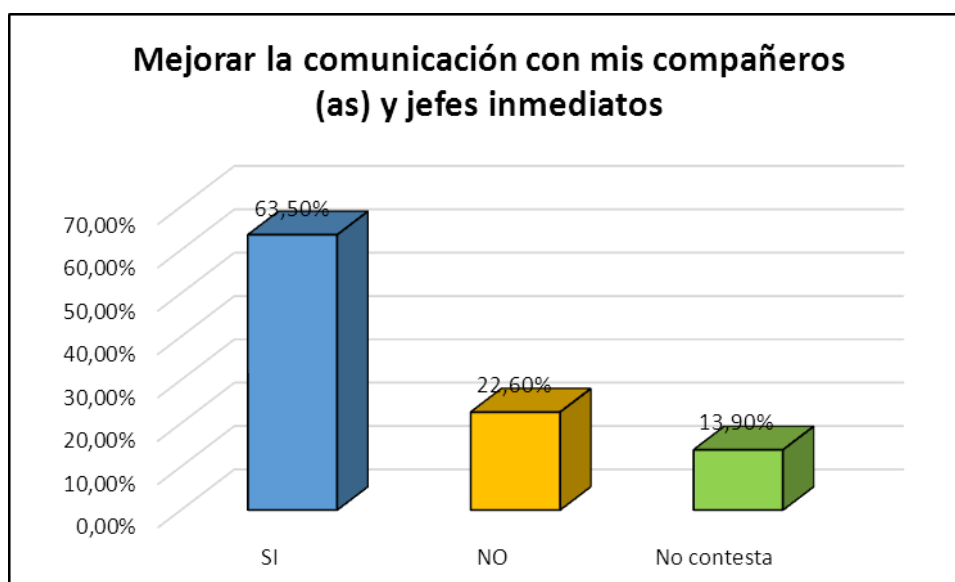


Figura 13. Mejorar la comunicación con mis compañeros (as) y jefes inmediatos
Elaboración: La Autora

Un significativo porcentaje de servidores, que es el 63,5% desean obtener capacitación tendiente a mejorar la comunicación con sus compañeros y jefes inmediatos, el 22,6% no requiere y el 13,9% no contestó.

Estos datos demuestran que existe una deficiencia en la comunicación entre compañeros, lo que afecta directamente al desempeño con eficiencia, efectividad y economía de las labores en las diferentes dependencias o departamentos de la organización.

Tabla 14. Mejorar el grado de precisión y calidad en mi trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	157	68,3%
NO	31	13,5%
No contesta	42	18,3%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

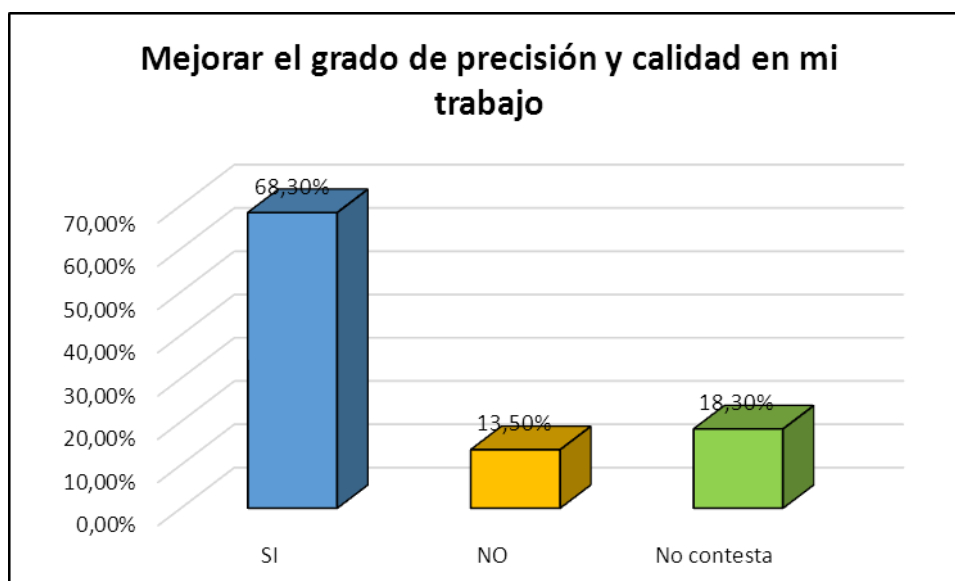


Figura 14. Mejorar el grado de precisión y calidad en mi trabajo

Elaboración: La Autora

A esta interrogante el 68,3% de los encuestados desea capacitarse para mejorar el grado de precisión y calidad en su trabajo, el 13,5% no requiere este tipo de capacitación y el 18,3% no respondió la interrogante.

Estas cifras indican que la mayoría de los servidores tienen el deseo de superarse y anhelan un mejoramiento en la calidad y resultado de sus labores.

Tabla 15. Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros (as) y mejorar la atención a usuarios.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	115	50,0%
NO	63	27,4%
No contesta	52	22,6%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

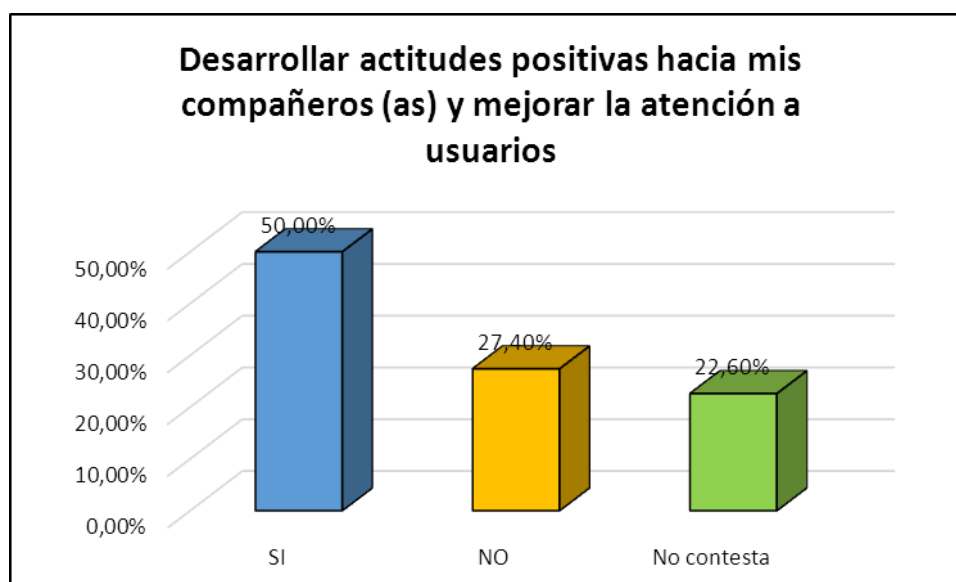


Figura 15. Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros (as) y mejorar la atención a usuarios.

Elaboración: La Autora

La mitad de los encuestados manifiesta que desean capacitación orientada a desarrollar habilidades que contribuyan a adquirir actitudes positivas hacia los compañeros y también a mejorar la atención a usuarios, el 27,4% no desea esta capacitación y el 22,6% no respondió

Esto demuestra aún más el nivel de conflictividad existente en términos laborales entre compañeros, lo que incide en el rendimiento del desempeño y en la calidad de atención a los usuarios.

6. Duración de la capacitación

Tabla 16. Duración de la capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Entre 8 y 16 hrs.	21	9,1%
Entre 16 y 30 hrs.	42	18,3%
Entre 30 y 40 hrs.	105	45,6%
Más de 40 hrs. Especifique:	42	18,3%
NO contesta	20	8,7%
TOTAL	230	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

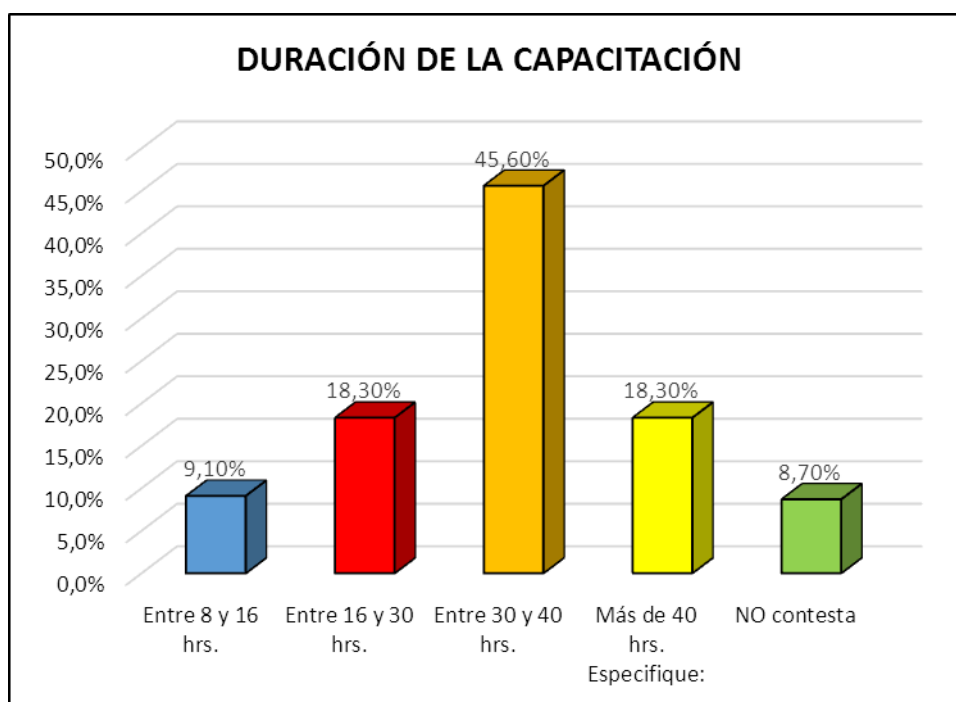


Figura 16. Duración de la capacitación

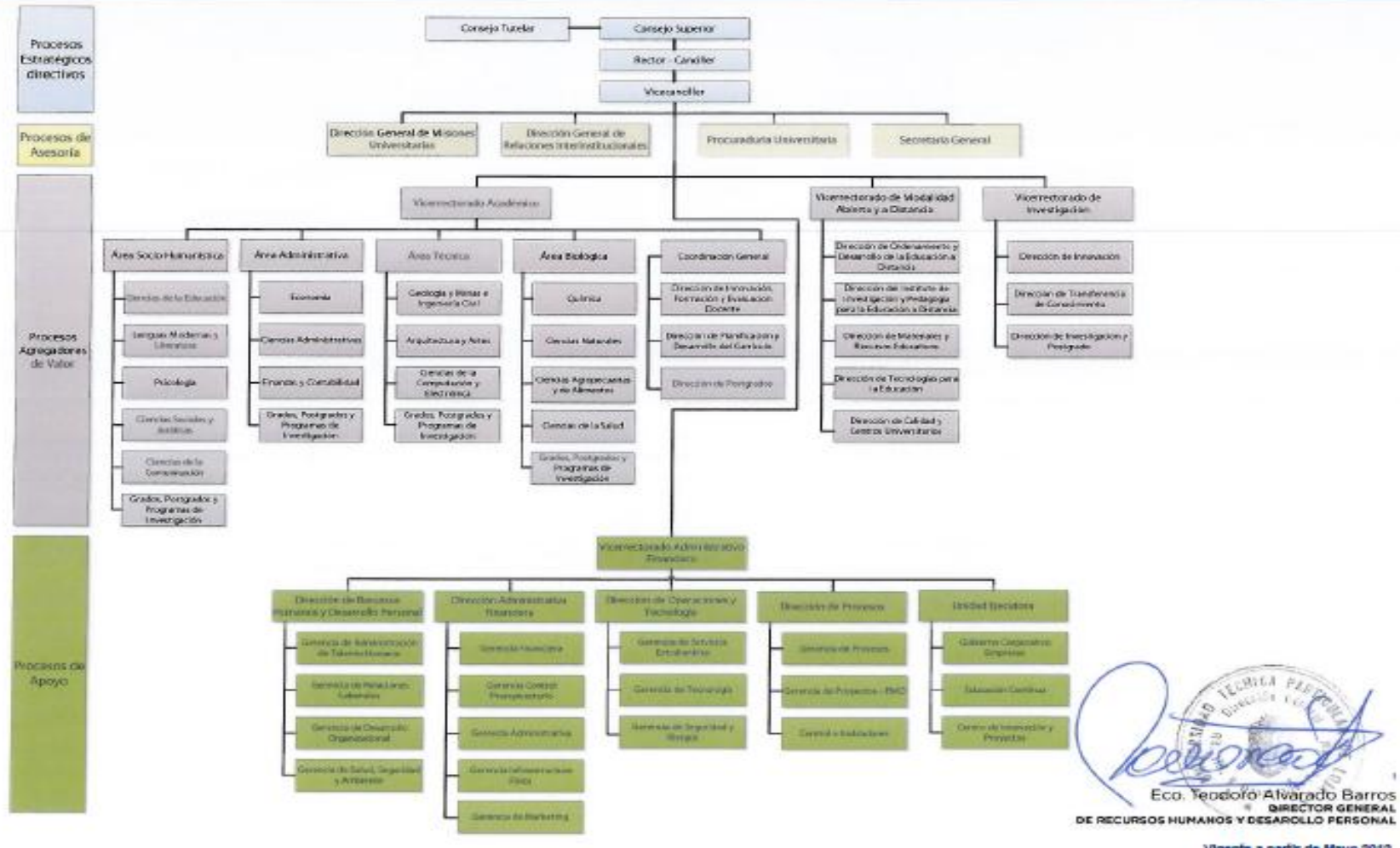
Elaboración: La Autora

Al consultar la preferencia en la duración de la capacitación, el 45,6% señaló que entre 30 y 40 horas, el 18,3% manifestó que entre 16 y 30 horas, con igual porcentaje se indicó que más de 40 horas, el 9,1% en cambio prefiere entre 8 y 16 horas, y el 8,7% no contestó.

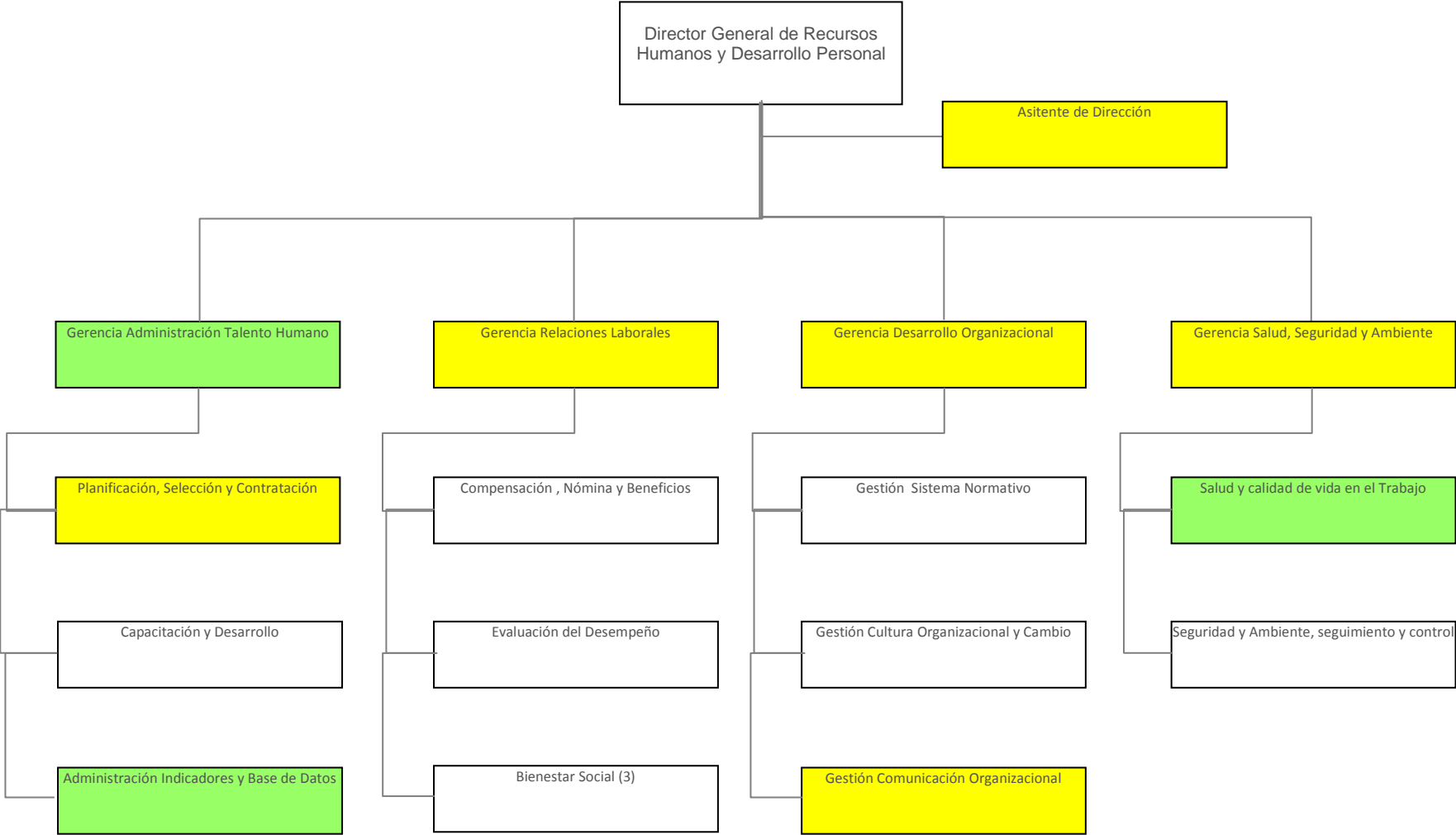
Se observa un predominio de preferencia de capacitaciones con un alto número de horas, lo que garantiza la profundidad de conocimientos adquiridos.

ANEXO Nº 3

ORGÁNICO ESTRUCTURAL 2013 DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AÑO 2012
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO PERSONAL**



Fuente: Dirección General de Talento Humano.

ANEXO Nº 4
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En el siguiente cuadro se presenta una descripción general de los cargos del personal administrativo de la institución.

Nº	NIVELES	CARGO	FUNCIONES
1	Director 2	Director General de Talento Humano y Desarrollo Personal Director General de Relaciones Interinstitucionales Vicerrector Administrativo	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
2	Director 1	Director Administrativo Financiero Director de Operaciones y Tecnologías	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
3	Gerente 3	Director de Investigación y Postgrados Director de Procesos y Proyectos Director del Centro de Transferencia de Tecnología Director del Instituto de Investigación y Pedagogía para Educación Jefe de Gabinete del Rector	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
4	Gerente 2	Coordinador General de Dga Director de Postgrados Director de Tecnologías para la Educación Director de Transferencia de Conocimiento Director del Centro de Transferencia de Tecnología Gerente Administrativo Gerente de Marketing Gerente de Operaciones Gerente de Presupuestos Y Control Gerente de Relaciones Laborales Gerente de Salud, Seguridad y Medio Ambiente Gerente de Talento Humano Gerente Financiero Procurador Universitario	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
5	Gerente 1	Coordinador General de la Procuraduría Universitaria Gerente Balcón de Servicios Estudiantiles Gerente de Apoyo Administrativo Gerente de Desarrollo Organizacional Gerente de Eventos Académicos Gerente de Infraestructura Física Gerente de Planificación Gerente de Servicio Al Cliente Gerente de Tecnología Gerente de Trámites	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.

		Gerente Seguridad, Riesgos y Auditoría Secretario General	
6	Coordinador 3	Contador General Director de Área Director de Materiales y Recursos	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
7	Coordinador 2	Director de Departamento Director de Educación Continua Director de Innovación, Formación y Evaluación Docente Director de Innovación	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
8	Coordinador 1	Coordinador de Empresas Externas-Centros Exterior Jefe de Proyectos Jefe de Procesos Responsable de Sección Responsable del Sistema de Estudios	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
9	Técnico 3	Coordinador Relaciones Internacionales Coordinador de Seguimiento de Ex Alumnos Coordinador del Área de Investigación Coordinador del Área de Transferencias y Desarrollo Docente Desarrollador Web Director de Museo Jefe de Fiscalización Líder de Becas Líder de Bolsa De Empleo Líder de Campus Universitario Líder de Comunicación Digital Líder de Orientación Universitaria Líder de Seguridad Líder del Centro Distribución Bibliográfica Responsable de Admisiones Subdirector Centro de Emprendimiento	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
10	Técnico 2	Analista de Compensación, Nómina y Beneficios Analista de Talento Humano Asistente de Cuentas por Cobrar Asistente de Cuentas por Pagar Coordinador Académico Unidad Ejecutora Coordinador de Cooperación, Convenios Nacionales e Inter. Coordinador de Cursos Especializados Coordinador de Formación Coordinador de Formulación Y Negociación de Proyectos Coordinador Programas Internacionales Coordinador de Proyectos Líder de Infraestructura Tecnologías de Información Líder De Operaciones y Soporte Técnico	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.

		Líder de Soluciones de Negocio Líder del Área de Contratos Convenios	
11	Técnico 1	Analista de Evaluación del Desempeño Analista de Innovación Analista de Procesos Informáticos Analista de Proyectos Ctt Asistente de Impuestos Asistente de Inventarios Asistente de Presupuesto Auxiliar de Presupuestos Operativos Coordinador Centro Universitario Coordinador de Biblioteca Especialista en Sistemas de Información Medico Ocupacional Responsable de Innovación Supervisor de Balcón Servicios en Línea Supervisor de Balcón de Servicios Estudiantiles Supervisor de Call Center Supervisor del Balcón de Servicios Estudiantiles	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
12	Analista 3	Administrador de Base de Datos DbA Administrador de Hardware de Servidores Administrador de Servidores Administrador de Videoconferencias Analista de Procesos Asistente de Activos Fijos Asistente de Control Asistente de Fiscalizador Asistente de Talento Humano Coordinador Académico Coordinador de Archivo Docente Soporte en el Diseño Elaboración Materiales y Recursos Líder del Área de Legislación Universitaria Oficial de Procesos Oficial de Control Oficial de Proyectos Responsable De Comunicación General Responsable de Evaluación Responsable de Formación Tesorero	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
13	Analista 2	Administrador Desarrollador Administrador Backup	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que

		Administrador Activos Tecnológicos Administrador Servidores y Dbá Analista de Proyecto Analista de Control E Indicadores Analista de Requerimientos de Negocio Analista de Soluciones Educativas Analista Informático de Talento Humano Asiste de Producto Gestión del Sistema Coordinador de Ejecución de Proyectos Coordinador de Academias UTPL Coordinador de Congresos y Eventos Coordinador de Gestión Cultural Coordinador de Gestión de la Comunicación Custodio de Claves y Control de Cambios Responsable de la Gestión Administrativa General Responsable de Levantamiento de Indicadores y Datos Responsable de Planificación Académica Responsable de Sección Función Docente y Tutorial Responsable de Seguimiento Académico a Estudiantes Responsable de Soporte Y Mantenimiento de Sistemas Responsable Operativo de Biblioteca Supervisor de Campus Supervisor de Mesa De Servicios Técnico de Innovación	determinan un desempeño superior en el mismo.
14	Analista 1	Administrador de Telefónica Administrador Eva Administrador Networking Administrador Sistema de Alto Nivel Coordinador Operativo Ejecutivo de Cuenta Encargado de Producción Gestor de Innovación Gestor de Procesos e Indicadores Gestor Proyectos y Financiamiento Líder de Área Propiedad Intelectual Líder Auditoría de Ti y Procesos Lidere Tica y Valores Líder Formación Espiritual Líder de Gestión de Centros Líder Grupos de Arte Supervisor de Transporte Supervisor Zonal	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo
15	Asistente 3	Analista de Competencia	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y

		<p>Asesor Creativo Asistente de Gestión 3 Auxiliar de Procesos Auxiliar de Proyectos Contador Docente Invitado Líder Atención. Comunicación Líder de Relaciones Externas Trabajadora Social Senior</p>	<p>competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.</p>
16	Asistente 2	<p>Asistente de Balances Asistente de Compensación, Nomina y Beneficios Asistente de Gestión 2 Asistente de Nomina Asistente de Postgrados Asistente de Producto Archivo Asistente de Producto Centros Internacionales Asistente de Producto de Cursos y Seminarios Asistente de Producto de Graduación Asistente de Producto de Seguimiento Docente Asistente de Producto de Soporte de Evaluaciones Asistente de Producto Titulación y Acreditación Asistente de Producto Matrícula Asistente de Producto Planificación Asistente de Producto Reconocimiento de Estudiantes Asistente de Producto Soporte Financiero Asistente de Producto Trámites Certificaciones Asistente de Producto Trámites Financieros Asistente de Producto Trámites Asistente de Producto Valija Asistente Proyectos Cct Líder Administrativo Sinfin y Apoyo Gestión Cultural Líder Área Derecho Preventivo y Observación Líder Área Medios Impresos Líder Servicios Culturales Responsable Área de Correspondencia Responsable Registro Títulos Responsable Valija Técnico Videoconferencias Técnico Telefonía Técnico Informático Dapi Técnico Laboratorios Trabajadora Social Trámites Estudiantiles</p>	<p>Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.</p>

17	Asistente 1	Asistente Administrativo Asistente de Gestión 1 Asistente Operativo Marketing Auxiliar Proceso Técnico Auxiliar Relaciones Publicas Coordinación de Educación Continua Gestor Reconocimientos Estudiantiles Gestor Académico de Postgrados 1 Gestor Académico de Postgrados 2 Gestor Académico de Postgrados 3 Gestor Expedientes Estudiantiles Gestor de Trámites Gestores de Capacitación Líder Audiovisual Líder Relaciones Locales Redactor Editor Secretaria Balcón de Servicios Secretaria Educación Continua	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
18	Auxiliar 3	Administrador Salas de Computo Asistente Administrativo de Investigación Asistente Administrativo de Proyectos Asistente de Archivo Digital Asistente Secretaria General Auxiliar Contable Secretaria Auxiliar Activos Fijos Auxiliar De Balances Auxiliar Conciliación Bancaria Auxiliar Cuentas Por Cobrar Auxiliar Cuentas Por Pagar Auxiliar Impuestos Auxiliar de Inversiones Auxiliar de Nómina Auxiliar de Pagos Auxiliar de Radio Conductor Docente Ocasional Facturador Fotógrafo Diseñador Gestor Congresos y Eventos Gestor Congresos y Eventos Técnicos	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.
19	Auxiliar 2	Asistente de Archivo Físico Asistente de Producto de Gestión Auxiliar de Digitalización	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.

		Auxiliar de Inventarios Auxiliar de Piso	
20	Auxiliar 1	Auxiliar de Museo Auxiliar de Percha Ayudante de Gerencia de Infraestructura Bodeguero Mensajero Responsable de Percha	Compatibilidad, actitudes, aptitudes. Habilidades y competencias requeridas por el cargo, y que determinan un desempeño superior en el mismo.

Fuente: Dir. General de RR. HH. y Desarrollo Personal

Elaboración: La Autora

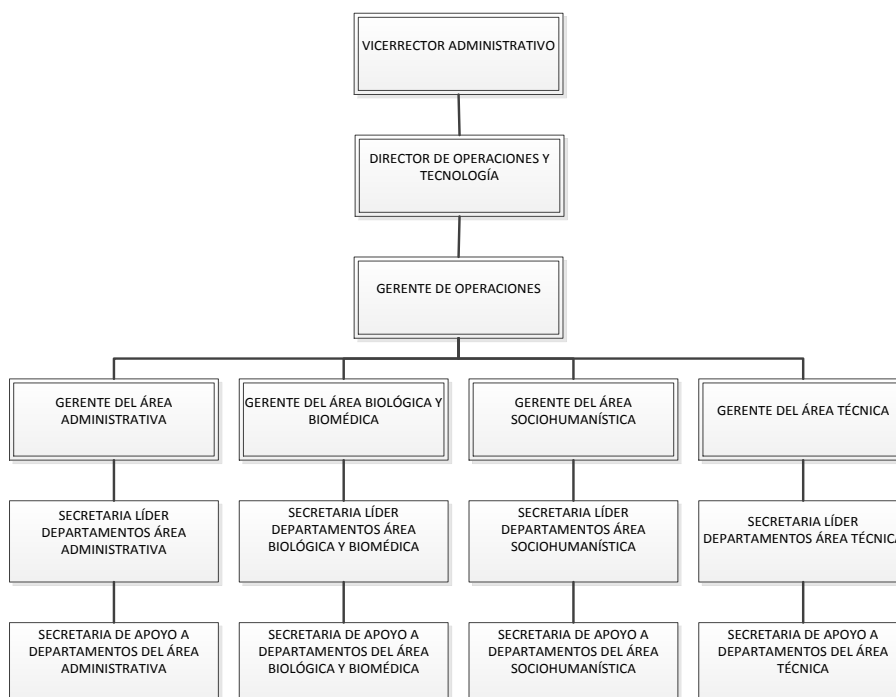
ANEXO Nº 5
MODELO DE DESCRIPTIVO DE CARGO

VICERRECTORADO / DIRECCIÓN GENERAL	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO
DIRECCIÓN / PROCURADURÍA / SECRETARÍA GENERAL / OTRO	DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA
NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA LÍDER DEPARTAMENTOS
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	4
REPORTA A:	GERENTE DE ÁREA
SUPERVISA A:	SECRETARIA DE DEPARTAMENTO
LUGAR DE TRABAJO:	CAMPUS UTPL - LOJA
TIPO DE ACTIVIDAD (DOCENTE – ADMINISTRATIVO)	ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO

ORGANIZAR Y VELAR POR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS, CUMPLIENDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA UNIVERSIDAD DENTRO DE LOS ÁMBITOS DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y PROYECTOS.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



--

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO
COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LAS SECRETARIAS DE DEPARTAMENTO DEL ÁREA
ASISTIR Y LEVANTAR LAS ACTAS DE LA JUNTA DE ÁREA Y COMUNICAR LAS RESOLUCIONES A LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES
GESTIONAR LOS RECURSOS O REQUERIMIENTOS DE LOS DIRECTORES DE DEPARTAMENTO, GERENTE DE ÁREA, RESPONSABLES DE SECCIÓN Y/O DOCENTES DEL ÁREA EN LOS ÁMBITOS DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y PROYECTOS.
REALIZAR OTRAS TAREAS QUE, DE ACUERDO A SU CUALIFICACIÓN PROFESIONAL, LE SEAN ENCOMENDADAS POR SU INMEDIATO SUPERIOR.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES
BAJO

RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES: INTERNOS Y EXTERNOS	
PERSONAS O INSTITUCIONES QUE RECIBEN EL RESULTADO DE LA GESTIÓN DEL CARGO	
PERSONAS O INSTITUCIONES	QUE ENTREGA (DIARIO/SEMANAL/QUINCENAL/MENSUAL, ETC..)
GERENTE DE ÁREA	REPORTES, ACTAS Y PRESUPUESTOS
DIRECTOR DE ÁREA	RECURSOS, INSUMOS
DOCENTE INVESTIGADOR	GESTIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

PROVEEDORES DEL CARGO	
PERSONAS O INSTITUCIONES	QUE PROVEEN (DIARIO/SEMANAL/QUINCENAL/MENSUAL, ETC..)
GERENTE DE ÁREA	DIRECTRICES, REQUERIMIENTOS
DIRECTOR DE ÁREA	INSUMOS, REQUERIMIENTOS, DIRECTRICES
DOCENTE INVESTIGADOR	INSUMOS

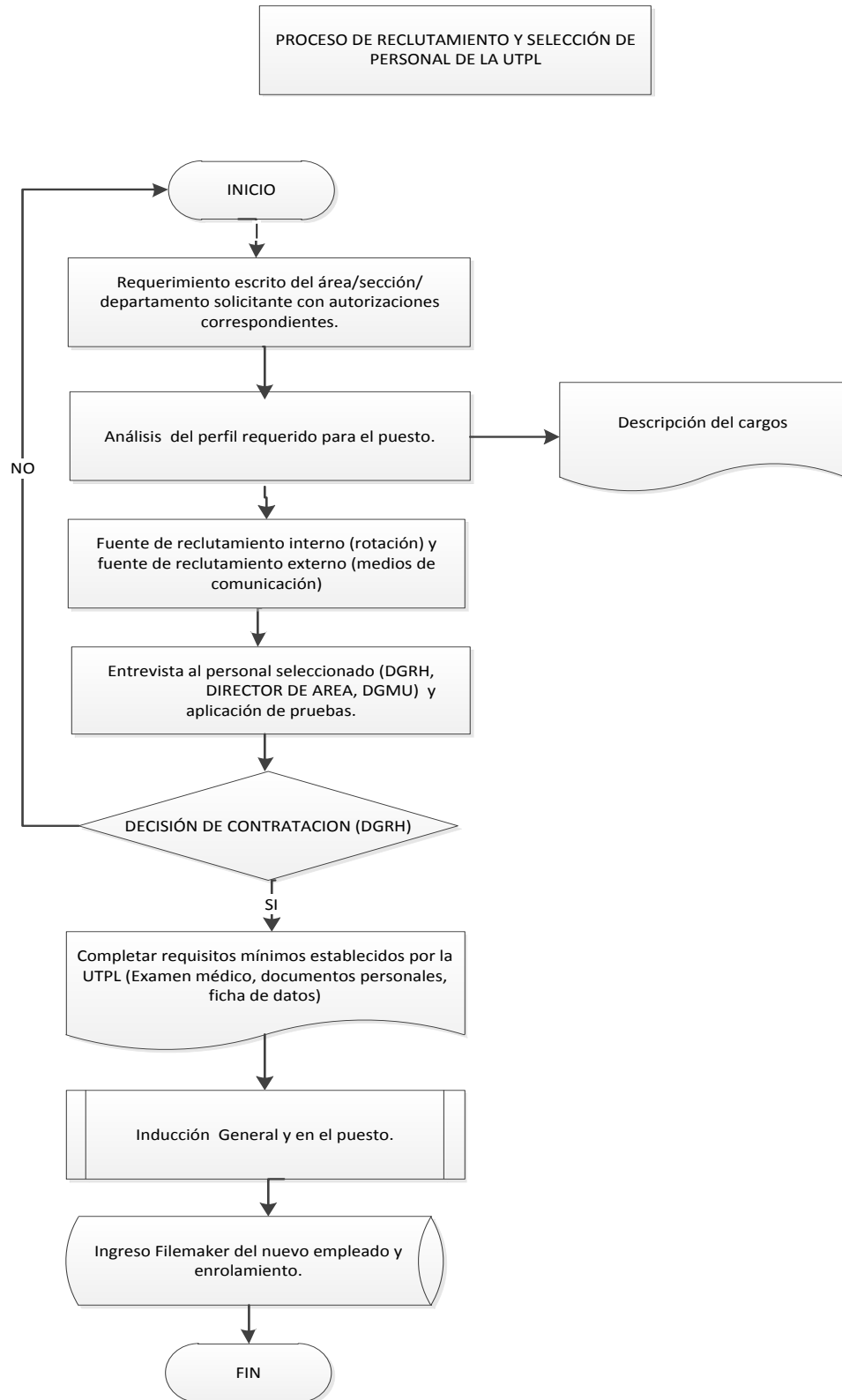
CONDICIONES DE TRABAJO	
RIESGOS CUALITATIVOS	NIVEL DE FACTOR DE RIESGOS

N/A «RIESGOS_CUALITATIVO»	N/A«RIESGOS_CUALITATIVO»
«RIESGOS_CUALITATIVO1»	«NIVEL_DE_FACTOR_DE_RIESGO_1»

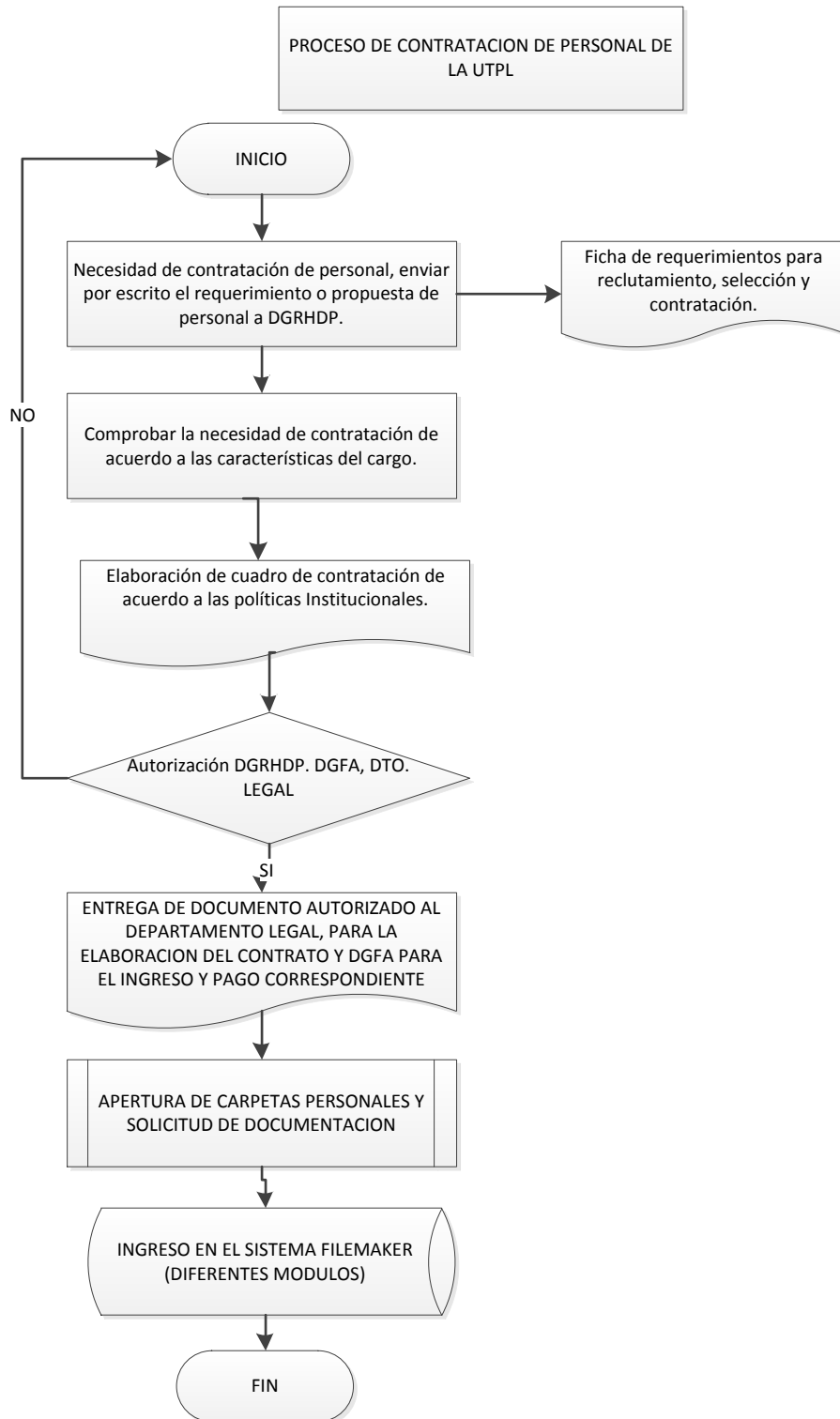
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	TERCER NIVEL – INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O AFINES
EXPERIENCIA	UN AÑO EN ACTIVIDADES RELACIONADAS.
IDIOMAS	INGLÉS BÁSICO
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	SI

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS AL CARGO
CONOCIMIENTOS DE OFFICE
CONOCIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE REPORTES

COMPETENCIAS UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	«COMPETENCIAS_INSTITUCIONALES»
COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEGUIMIENTO Y CONTROL 2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO 3. COMUNICACIÓN EFICAZ 4. TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO 5. GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS




ELABORACIÓN: La Autora



ELABORACIÓN: La Autora

ANEXO N° 6

 UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA <i>La Universidad Católica de Loja</i>						
DATOS DEL EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR			PERIODO A EVALUAR	
Nombres:		Nombres:			DE PRUEBA A <input type="checkbox"/>	90 DIAS
Departamento:		Departamento:			PLAZO FIJO 1 <input type="checkbox"/>	AÑO
Cargo:		Cargo:			OTROS <input type="checkbox"/>	
Tiempo en el Puesto:		Tiempo en el Puesto:			Fecha de Evaluación: <input type="text"/>	
Tiempo en la Universidad:		Tiempo en la Universidad:				
II. FACTORES DE EVALUACIÓN	1.- Lea detenidamente cada FACTOR en el casillero de la descripción que identifique el desempeño del colaborador evaluado y asigne un puntaje del 1 al 5 en el recuadro de acuerdo a su criterio objetivo e imparcial					
	1 = MALO	2 = REGULAR	3 = BUENO	4 = MUY BUENO	5 = EXCELENTE	
A. CONOCIMIENTO DEL CARGO: Grado de conocimiento de las tareas a realizar, además de poseer la preparación necesaria para cumplir con lo encomendado.	Conocimiento mínimo, comete errores a menudo.	Conocimiento regular del trabajo, necesita ayuda constante (Supervisión)	Su desempeño está acorde al conocimiento el puesto, poca supervisión	Conoce y comprende cada uno de los procedimientos de trabajo.	Domina cada uno de los procedimientos de trabajo eficientemente.	<input type="text"/>
B. CALIDAD DEL TRABAJO: Evalúe la exactitud, orden, corrección y la ausencia de errores en el cumplimiento de las tareas. Evalúe la precisión, eficiencia y confiabilidad del trabajo.	Trabajo de pésima calidad, no cumple con los tiempos previstos y con errores.	Trabajo mediocre con un mínimo de eficiencia.	Cumplimiento del trabajo generalmente satisfactorio.	Trabajo cumplido con eficiencia, de forma correcta y confiable.	Cumplimiento óptimo y de excelente calidad, digno de confianza.	<input type="text"/>
C. CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Cumple con las disposiciones y órdenes que exige el Reglamento Laboral Interno y Organismos de control de la Universidad, así como también la de sus superiores u otros departamentos. Es disciplinado en su comportamiento.	Frecuentemente desobedece las órdenes y atenta contra las normas establecidas. Posee actitud hostil.	Cumple a medias con los Reglamentos y Procedimientos. Se vale de excusas para justificar sus faltas.	Acata de buena manera las órdenes y se ajusta a los Reglamentos. Tiene buena disciplina	Cumple muy bien y a cabalidad con todas las órdenes, normas y reglas. Su trabajo se apega a las disposiciones internas.	Excelente disposición para cumplir con todo lo contemplado en los reglamentos. Empleado de acciones ejemplares.	<input type="text"/>
D. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Evalúe la regularidad y puntualidad de la asistencia al trabajo a través de la frecuencia de faltas, atrasos y permisos.	Total impuntualidad. Se retrasa, falta sin justificación, solicita permisos constantemente	Poco puntal. Su asistencia es muy irregular, se atrasa más de lo normal.	Asistencia y puntualidad Normal. Cuando falta lo justifica, sus atrasos son breves y solicita pocos permisos.	Asistencia puntual. Llega a tiempo, casi nunca falta, ni solicita muchos permisos.	Asistencia y puntualidad ejemplar. Siempre llega puntual, nunca falta, y no solicita permisos.	<input type="text"/>
E. RELACIONES INTERPERSONALES: Relaciones amistosas con otras personas, sean estos superiores, compañeros de trabajo, clientes o proveedores.	Relaciones negativas y poco amables, escaso tacto para tratar a las personas.	Trato poco cordial, de carácter inestable en el trabajo.	Comportamiento y trato aceptable, cortés y amable para dirigirse hacia las personas.	Maneja muy bien las relaciones interpersonales.	Armoniza excelentemente con las personas, es conocido y se lleva muy bien con otras personas.	<input type="text"/>
					SUMA DE PUNTOS	
• Para todo el personal y Líneas de Supervisión, se suman los puntos de cada factor, se multiplica por 4 y se queda un puntaje en porcentaje.					TOTAL	

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal



III. CONSIDERANDO LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SE EVALUA AL EMPLEADO:

PUNTAJE %	EVALUACION
De 80 a 100	Excelente, pasa la evaluación con muy buen desempeño.
De 70 a 79	Muy Satisfactorio, pasa la evaluación, requiere algunos refuerzos
De 50 a 69	Satisfactorio, pasa la evaluación condicionado a un seguimiento gener
Menos de 50	Insatisfactorio, no pasa el periodo de evaluación,

IV. RESUMEN Y CONCLUSIÓN

1. El potencial del Colaborador puede generar una promoción, considere preparación, experiencia y fortalezas.

SI NO

Cargo: _____

2. Cuales son las debilidades del colaborador y qué acciones deberían tomarse para ayudar a corregirlas.

Debilidades: _____

Temas de capacitación: _____

3. Para el Evaluado: Esta de acuerdo con la Evaluación.

SI NO

De no estar de acuerdo con esta evaluación indique las razones:

4. Para el Evaluador: Recomienda la continuación del colaborador en la Universidad?

SI NO

OBSERVACIÓN:

COLABORADOR EVALUADO

JEFE INMEDIATO

DIRECTOR DEPARTAMENTO/UNIDAD

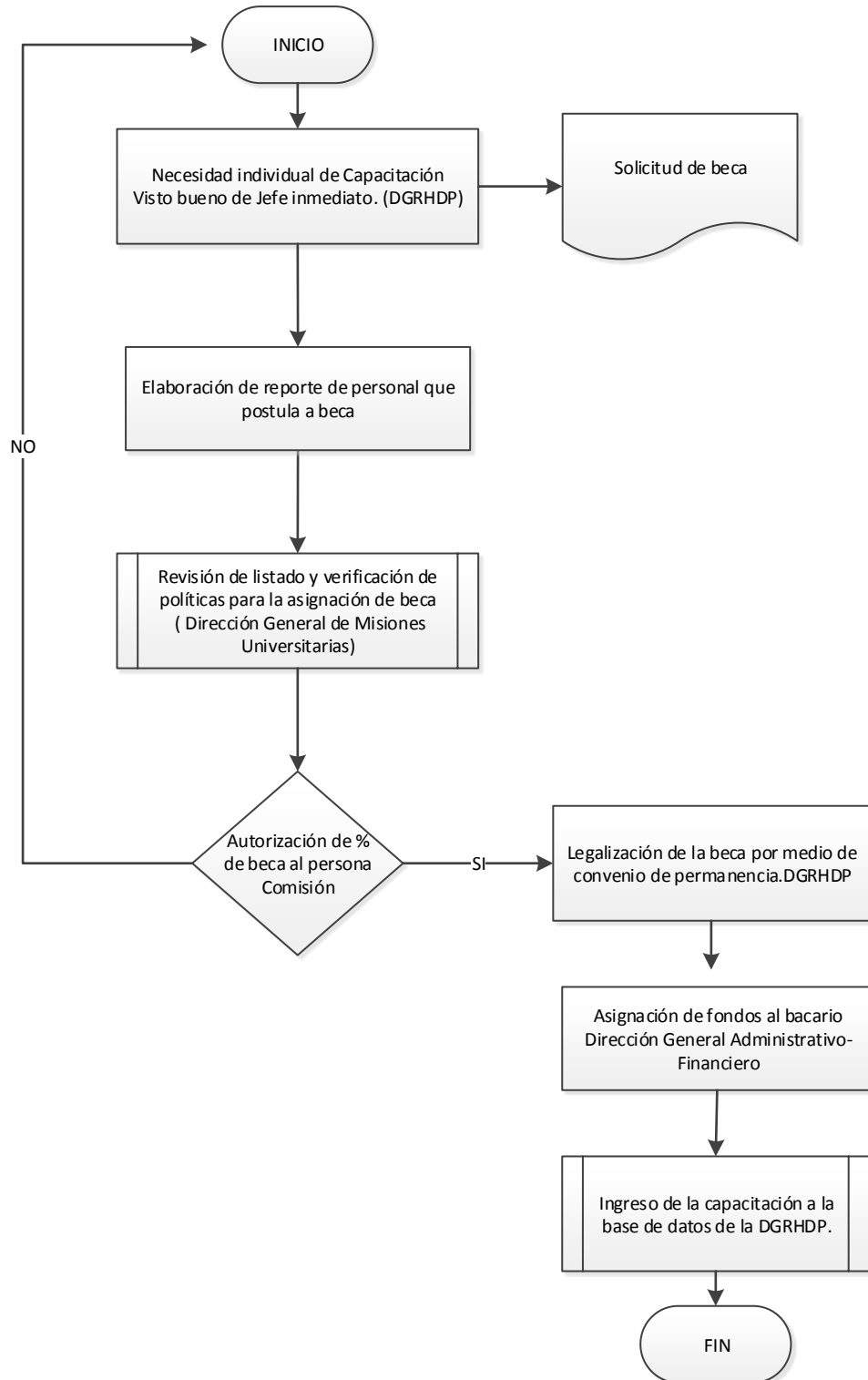
DIRECTOR GENERAL / ÁREA

ASISTENTE DE EVALUACIÓN Y
DESEMPEÑO DE RRHH

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DE
TALENTO HUMANO

FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal

ANEXO N° 7
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN (ANTERIOR)



FUENTE: Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal
 ELABORACIÓN: La Autora