



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de gestión del talento humano con base en procesos para la escuela
de educación básica “San Francisco Javier” de Loja, 2017-2018**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Pullahuari Paucar, Julia Antonieta

DIRECTORA: Ojeda Vivanco, Ana Gabriela Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Ana Gabriela Ojeda Vivanco

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: *Modelo de gestión del talento humano para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja, 2017*, realizado por Pullahuari Paucar, Julia Antonieta ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2018.

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Pullahuari Paucar, Julia Antonieta declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: *Modelo de gestión del talento humano con base en procesos para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja, 2017*, de la titulación de Ingeniería en Administración de Empresas siendo Ojeda Vivanco, Ana, Gabriela, directora 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad”.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”

f) _____

Autora: Julia Antonieta Pullahuari Paucar

Cédula: 1102063409

DEDICATORIA

A un ser maravilloso que se encuentra en el cielo; que con mucho cariño me formo desde pequeña y su anhelo estuvo orientado a mi superación, mi madre Manuelita (+), mujer luchadora y vencedora. A mi padre José Antonio y a mis hermanos especialmente Mercedes.

A mis cinco regalos de Dios, mis hijos: Stalin, Karina, Diana, Víctor X. e Israel. A mi esposo Víctor y mi nueva descendencia motor interesante en mi vida, mis diez nietos.

A mis amigos incondicionales (compañeros de trabajo) que empujaron mi barca hasta llegar a la meta.

AGRADECIMIENTO

A mi todopoderoso, gracias Dios por ser parte de tu plan, desde la creación de la vida en la tierra, tú me enviaste con un propósito para cumplir una misión, gracias a tu fortaleza y bendiciones he vencido mil dificultades hasta plasmar mis ideales.

A las distinguidas autoridades y docentes de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”, de manera especial a la Doctora Dolores Cando Jiménez por abrirme sus puertas y dar las facilidades para desarrollar la presente propuesta administrativa.

A los tutores de la universidad, por el conocimiento impartido a lo largo de mi vida de estudiante, que con un corazón de entrega a la formación de nuevas generaciones me han orientado, a ellos mi agradecimiento infinito que Dios bendiga sus vidas.

Al personal administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuya 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, base del desarrollo humano, cimiento de esta noble universidad, donde se me dio lugar para mi formación, bajo el slogan sin fronteras orientado a estudios a distancia donde no hay límites para la superación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| CARATULA | i |
| CERTIFICACION..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENITOS | vi |
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |

CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO

| | |
|---|----|
| 1.1 Modelos actuales de gestión en las organizaciones | 6 |
| 1.1.1 Gestión estratégica..... | 6 |
| 1.1.2 Gestión por procesos..... | 6 |
| 1.1.3 Gestión del talento humano | 7 |
| 1.1.4 Gestión del conocimiento..... | 7 |
| 1.1.5 Gestión por competencias | 8 |
| 1.2 Modelo de gestión del personal con base en procesos..... | 10 |
| 1.2.1 Enfoque basado en procesos | 10 |
| 1.2.1.1 Definición de procesos..... | 11 |
| 1.2.1.2 Tipos de procesos..... | 11 |
| 1.2.2 Implantación de un modelo de gestión por procesos | 12 |
| 1.2.2.1 Identificación de grupos de interés..... | 12 |
| 1.2.2.2 Identificación de procesos..... | 13 |
| 1.2.2.3 Descripción de procesos..... | 14 |
| 1.2.2.4 Seguimiento y medición de procesos..... | 18 |
| 1.2.2.5 Mejora de procesos | 19 |
| 1.2.3 Procesos de la gestión del talento humano | 20 |
| 1.2.3.1 Admisión de personas..... | 21 |
| 1.2.3.2 Aplicación de personas..... | 21 |
| 1.2.3.3 Compensación de personas..... | 22 |
| 1.2.3.4 Desarrollo de personas | 22 |
| 1.2.3.5 Mantenimiento de personas..... | 23 |
| 1.2.3.6 Monitoreo de personas | 23 |

CAPÍTULO 2. DIAGNOSTICO

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | Análisis de la situación actual de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”..... | 25 |
| 2.1.1 | Reseña histórica de la institución..... | 25 |
| 2.1.2 | Filosofía: misión, visión y valores..... | 26 |
| 2.1.3 | Estructura organizacional | 26 |
| 2.1.4 | Gestión administrativa | 27 |
| 2.1.5 | Modelo actual de gestión del personal..... | 27 |
| 2.1.6 | Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas..... | 28 |

CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTIÓN DEL PERSONAL CON BASE EN PROCESOS

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Metodología | 31 |
| 3.1.1 | Tipo de estudio..... | 31 |
| 3.1.2 | Técnicas de recolección de información | 32 |
| 3.1.3 | Tratamiento de la información | 33 |
| 3.2 | Modelo de gestión del personal con base en procesos para la escuela de educación básica “San Francisco Javier”..... | 35 |
| 3.2.1 | Identificación de grupos de interés de la institución | 35 |
| 3.2.2 | Identificación de procesos de la unidad de talento humano | 36 |
| 3.2.3 | Descripción de procesos de la unidad de talento humano | 37 |
| 3.2.4 | Seguimiento y medición de procesos de la unidad de talento humano | 41 |
| 3.2.5 | Mejora de procesos de la unidad de talento humano..... | 42 |
| 3.3 | Modelo de evaluación de la gestión del personal de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”..... | 50 |
| 3.3.1 | Estrategias de evaluación..... | 50 |
| 3.3.2 | Plan para la mejora continua de procesos..... | 50 |
| | CONCLUSIONES | 52 |
| | RECOMENDACIONES..... | 54 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 55 |

RESUMEN

El modelo de gestión del talento humano con base en procesos para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja, implicó dos instancias de investigación: bibliográfica y de campo. En la investigación bibliográfica se recopiló información referente a los modelos actuales de gestión en las organizaciones. La investigación de campo se desarrolló con la participación del personal administrativo y docente de la institución, conformado por veintiún personas; las técnicas empleadas fueron: entrevistas a la directora para el análisis de la situación actual, grupos focales con el personal docente para el análisis FODA, grupos de trabajo con el personal administrativo para la formulación del modelo de gestión del personal con base en procesos y talleres de validación del modelo de evaluación de la gestión del personal..

PALABRAS CLAVES: modelos de gestión, gestión del talento humano, gestión por procesos.

ABSTRACT

The human talent management model based on processes for the Basic Education School "San Francisco Javier" from Loja, involved two instances of research: bibliography and field. In the bibliographic research, information related with management current models in organizations was collected. The field research was developed with the administrative and teaching staff participation, conformed by twenty-one people; techniques used were: interviews with the director for current situation analysis, focus groups with the teaching staff for SWOT analysis, working groups with the administrative staff for the formulation of personnel management model based on processes and workshops for the validation of evaluation model of personnel management based on processes.

KEYWORDS: management models, human talent management, process management.

INTRODUCCIÓN

Según lo mencionado por Cuesta, 2017 la ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva de las empresas a inicios del nuevo milenio radicará en sus recursos humanos.

Siendo el recurso humano el activo más importante que tiene una organización, es necesario estudiar la manera como se puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia eficiencia y competitividad para la organización (del Canto, 2011). Esta nueva manera de gestionar los recursos humanos es lo que actualmente se denomina como: gestión del talento humano.

En este contexto, para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” un aspecto importante a considerar es la revisión y/o implementación de su modelo de gestión del personal; no obstante, se ha determinado que dicha unidad educativa tiene un sistema administrativo tradicional, el cual podría migrar hacia un sistema moderno que permita el establecimiento de indicadores de desempeño para el seguimiento y mejora de sus procesos, lo que contribuirá a convertir al instituto en una unidad educativa más competitiva, acorde a las exigencias que el mundo actual requiere.

Por lo descrito anteriormente, se plantea como tema central de investigación el desarrollo de un *modelo de gestión del talento humano con base en procesos para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja.*

En lo referente al tema propuesto, existen diversas instituciones educativas, bancarias, comerciales, etc., tanto del ámbito público como privado, que ya han iniciado en la implementación de los modelos de gestión del talento humano y de gestión por procesos, acorde a las exigencias del sistema actual. Tal es el caso del Banco Pichincha – Latacunga, entidad para la que se ha diseñado un modelo de gestión del talento humano basado en la inteligencia emocional, para minimizar la rotación del personal (Ibarra, 2016). También se puede mencionar el caso del Hospital Militar de Especialidades – Quito, en el cual se ha desarrollado la propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias (Guanín & Andrango, 2015). Asimismo resulta importante destacar el accionar de la Secretaría Nacional de la Administración Pública que ha impulsado la implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos en las entidades del sector público (DNSP, 2017).

El presente trabajo comprende tres capítulos. El capítulo 1: marco teórico, se divide a su vez en dos apartados: *modelos actuales de gestión en las organizaciones*.- que define brevemente los modelos de gestión estratégica, gestión por procesos, gestión del talento humano, gestión del conocimiento y gestión por competencias; y, *modelo de gestión del talento humano con base en procesos*.- donde se definen los pasos con la descripción de cada uno de ellos; acuerdos para la implementación de un modelo de gestión del talento humano que toda organización requiere.

El capítulo 2: diagnóstico, contiene un apartado: *análisis de la situación actual*.- que recopila información sobre la reseña histórica, filosofía, estructura organizacional, modelos de gestión implementados, modelo actual de administración del personal y análisis FODA.

El capítulo 3: modelo de gestión del personal se estructura en tres partes: *metodología*.- que establece las herramientas y técnicas de recolección y tratamiento de la información; *modelo de gestión del personal con base en procesos*.- que desarrolla los pasos para su implementación con énfasis en la gestión del talento humano; y, *modelo de evaluación de la gestión del personal con base en procesos*.- que propone estrategias y un plan de trabajo, considerando el ciclo de mejora continua de Deming.

El presente estudio es de trascendental importancia para la institución en mención, por cuanto contribuirá a su desarrollo organizacional interno; y, por otra parte ayuda a dar respuesta a la problemática planteada. Es así que el desarrollo del capítulo 2, permite el cumplimiento del primer objetivo específico: determinar la situación actual de la gestión del talento humano aplicada en la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja, elaborando el diagnóstico respectivo. Por su parte, el desarrollo del capítulo 3, permite el cumplimiento del segundo y tercer objetivos específicos: establecer un modelo de gestión del talento humano con base en procesos para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja; y, establecer un plan para la mejora continua de procesos de la gestión del talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

La metodología empleada implica cinco etapas claramente definidas: identificación de grupos de interés; identificación de procesos; descripción de procesos; seguimiento y medición de procesos; y, mejora continua de procesos. Para ello se emplearon diferentes herramientas y técnicas de levantamiento de información como: entrevistas, grupos focales, grupos de trabajo y talleres de validación.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1 Modelos actuales de gestión en las organizaciones

Según Tejada, 2003: la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión han llevado a plantear modelos que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. Los modelos más representativos en la actualidad son: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

La gestión estratégica y la gestión por procesos son la base de desarrollo de las estrategias empresariales; mientras que la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias son modelos que conciernen al capital humano. A continuación se describe brevemente cada uno de estos modelos.

1.1.1. Gestión Estratégica

Ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado y en la lucha por permanecer en el mercado, éstas buscan incrementar sus ventajas competitivas: invierten fuertes sumas de dinero en la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación tecnológica, sistemas de logística y distribución eficientes. Para un crecimiento sostenido en la búsqueda de obtener ventajas competitivas la dirección de la empresa necesita la creación de estrategias, políticas internas y externas para competir en el mercado, transformando a la administración en una **gestión estratégica** (Ríos, Ferrer, & Regalado, 2010)

La gestión estratégica se define como “el proceso que evalúa y vigila la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas (externas) y fortalezas y/o debilidades (internas), articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones” (Bouso, 2010).

1.1.2. Gestión por Procesos

De acuerdo con lo descrito por Aguilera & Morales, 2011: las estructuras organizativas tradicionales estaban centradas en la definición y evaluación de puestos de trabajo, detallados en un organigrama jerárquico; sin embargo, los modelos actuales de gestión (EFQM, ISO, etc.) incluyen como requisito la **gestión por procesos**, al considerar que todo el funcionamiento de la empresa debe entenderse como una red de procesos.

Según Negrín (como se cita en Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2013): “la gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”.

1.1.3. Gestión del Talento Humano

El área de recursos humanos es una de las que más cambios experimenta. Hasta hace poco, en las organizaciones se hablaba de *relaciones industriales*: visión burocrática que surgió al final de la revolución industrial hasta 1950, caracterizada por administrar a las personas como seres inertes y estáticos. Posteriormente se hablaba de *administración de recursos humanos*: visión más dinámica que predominó hasta 1990, caracterizada por administrar a las personas como recursos. En la era de la información, que inició en 1990 hasta la actualidad, el empleo se desplazó del sector industrial al sector servicios, el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual; lo que dio lugar a la **gestión del talento humano**, cuya característica principal es tratar a las personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano se basa en el manejo efectivo de las *potencialidades* que tienen las personas, que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Por el valor que se da al aprendizaje, se parte del supuesto que: la potencialidad y los “talentos” son construcciones humanas, individuales y colectivas, susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse (Tejada, 2003).

Según Chambers (como se cita en Villagómez, 2010): “la gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo”.

1.1.4. Gestión del Conocimiento

Debido a que el elemento humano se considera un factor determinante de la nueva economía, el recurso humano se denomina *capital humano* (del Canto, 2011). El capital humano puede describirse como el conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización; y, a su vez está compuesto por el nivel de conocimientos de cada trabajador, que sumados genera un *conocimiento colectivo* (Castillo, 2012). Es así que, la **gestión del**

conocimiento ha tomado importancia en los últimos años ya que se ha observado que muchas empresas, que no cuentan con grandes recursos tangibles, alcanzan mayores ventajas competitivas que otras que los poseen; el conocimiento y su apropiada gestión tienen efectos en la obtención de estas ventajas, entre las cuales tenemos a la capacidad innovadora empresarial, como motor de mejoramiento. (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011).

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la *experiencia* y el *conocimiento* que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. Como se puede observar, son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento (Tejada, 2003).

Según Bueno (como se cita en Artiles & Pumar, 2013): la gestión del conocimiento es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

1.1.5. Gestión por Competencias

Por otra parte, los nuevos esquemas gerenciales, exigen entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio (Beltrán & Urrea, 2013). Es así que, según lo describe Rodríguez (como se cita en Becerra & Campos, 2012) el modelo de **gestión por competencias**, surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada.

Según Zapata (como se cita en Becerra & Campos, 2012) este modelo busca determinar qué conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización; es decir, como lo señala Chávez, 2012 más allá del *saber* (representado por conocimientos), se requiere *saber hacer* (expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos en determinada situación), *saber estar* (personificado por las actitudes e intereses en el desarrollo del trabajo) y *querer hacer* (representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas).

En general se considera que la competencia es un “*saber hacer en contexto*”; es decir, implica la aplicación de un conocimiento en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado; es decir, abarca un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. En este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto (Tejada, 2003).

Para que el modelo de gestión por competencias sea operativo, debe definir nuevos roles, responsabilidades y procesos, no solo para administrar las potencialidades (gestión del talento humano) y conocimientos (gestión del conocimiento) que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer se incremente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, etc. (Vallejo, 2015).

En resumen, el modelo permite integrar todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.) (Becerra & Campos, 2012); así como la Gestión del Conocimiento (adquisición, identificación, retención, uso, compartición y desarrollo) (Artiles & Pumar, 2013).

Según Larumbe, 2014: “la gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos, que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización.

1.2 Modelo de gestión del personal

1.2.1. Enfoque basado en procesos

La Norma Internacional ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente (ISO 9001, 2015). Según la norma, resultados consistentes y predecibles se alcanzan de manera más eficaz y eficientemente cuando las actividades se comprenden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

En el enfoque de proceso se aplica la definición sistemática y la gestión de los procesos, así como sus interacciones, con el fin de lograr los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto pueden ser logrados mediante la metodología (PHVA) "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" con un enfoque global sobre el "pensamiento basado en el riesgo", para prevenir "resultados no deseables" (ISO 9001, 2015). La siguiente figura representa el modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos, que cubre todos los requisitos de la norma y la metodología de mejora continua (PHVA).

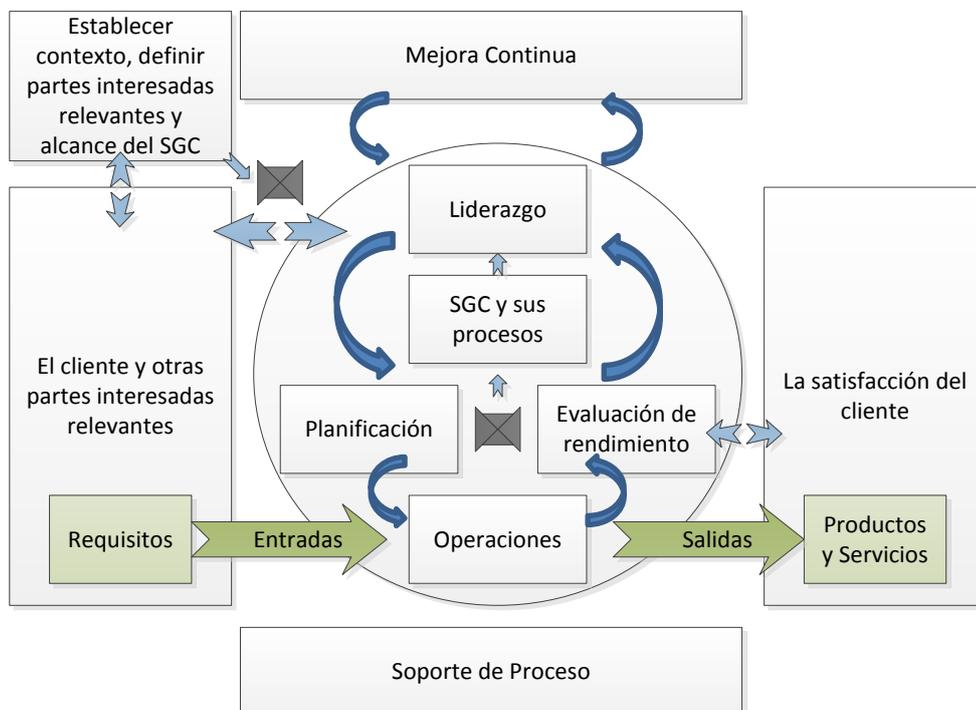


Figura 1. Modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos

Fuente: ISO 9001, 2015

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

1.2.1.1. Definición de procesos

Un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos (entradas) en resultados (salidas). Tanto los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles. Además se deben tomar en cuenta los clientes, los proveedores, las actividades, los recursos, entre otros componentes que presentan de una u otra forma un impacto clave (Aguilar, 2013). La siguiente figura representa los elementos básicos de un proceso.

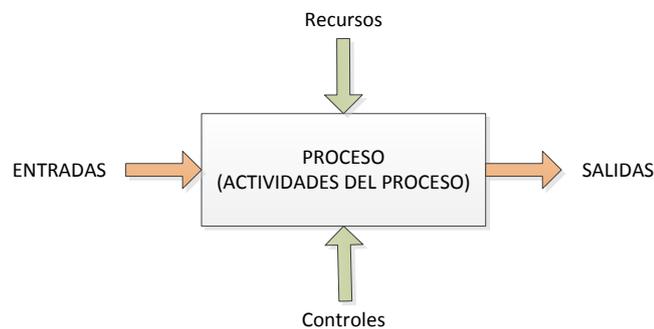


Figura 2. Elementos básicos de un proceso

Fuente: Aguilar, 2013

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

1.2.1.2. Tipos de procesos

Según lo descrito por Aguilar, 2013, para construir un mapa de procesos se deben representar los diferentes tipos de proceso. Una alternativa de clasificación es la que se describe a continuación:

- **Procesos estratégicos:** también denominados procesos gobernantes, directivos, etc.; son aquellos que aportan directrices y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- **Procesos operativos:** también conocidos como procesos clave, sustantivos, agregadores de valor, etc.; son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio.
- **Procesos de soporte:** identificados también como procesos habilitantes (de asesoría y de apoyo), adjetivos, etc.; ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos los clientes son internos, es el personal de la organización.

1.2.2. Implantación de un sistema de gestión por procesos

Como lo señalan Aguilera & Morales, 2011: la implantación de un sistema de gestión por procesos debe abordar las siguientes etapas:

1.2.2.1. Identificación de los grupos de interés

Los “grupos de interés” o de “partes interesadas” son las personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por, las actividades, los productos o los servicios de una empresa u organización (Strandberg, 2010).

Un sistema de gestión por procesos debe garantizar la consecución de objetivos de la organización con el fin de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Por ello es muy importante definir adecuadamente los objetivos a alcanzar antes de iniciar la implantación (Aguilera & Morales, 2011).

La siguiente tabla muestra una categoría de los grupos de interés:

Tabla 1: Matriz de categorías de los grupos de interés

| Categoría | Grupo de interés |
|-------------------------------|---|
| Propiedad | Propietarios Accionistas |
| Personal | Sindicato Personal de fábrica Personal directo Familia de los empleados Personal externo |
| Proveedores y subcontratistas | Proveedores de equipos Proveedores de materia prima Servicio de limpieza Servicio de logística |
| Clientes | Clientes finales Grandes superficies comerciales Minoristas |
| Administración pública | Administración local Administración nacional |
| Competidores | Competidores locales Competidores internacionales |
| Medio ambiente | Grupos ecologistas |
| Asociaciones sociales | Asociaciones de consumidores ONG'S Grupos políticos |
| Comunidad local | Vecinos Empresas locales |
| Sociedad | Consumidores Medios de comunicación |

Fuente: Arboleda, 2017

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

1.2.2.2. Identificación de los procesos

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.).

La forma de representar un mapa de procesos no es fija, el nivel de detalle dependerá de la propia organización, así como de la complejidad y el número de procesos que representa (Aguilera & Morales, 2011). A continuación se exponen ejemplos de mapas de procesos.

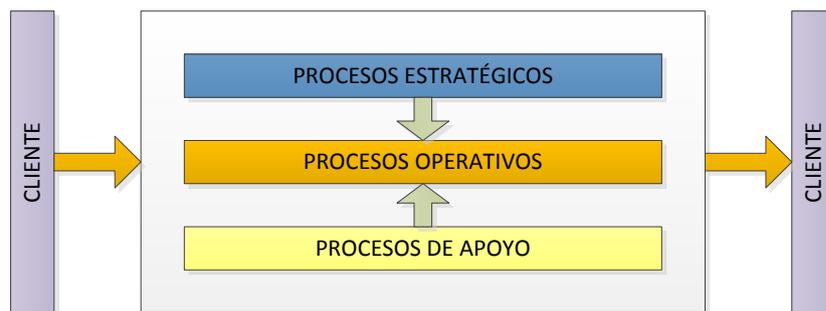


Figura 3. Modelo para la agrupación en mapa de procesos (ejemplo I)

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

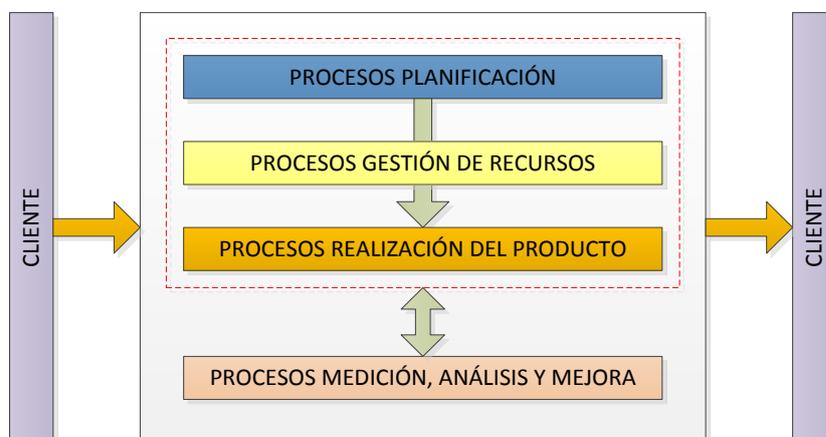


Figura 4. Modelo para la agrupación en mapa de procesos (ejemplo II)

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

La metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (DNSP, 2017) establece las siguientes herramientas para la identificación de procesos:

- Identificación de servicios
- Análisis del marco legal para la prestación de servicios
- Levantamiento preliminar de servicios
- Construcción de la taxonomía de servicios
- Elaboración de la ficha de servicios
- Portafolio de servicios institucional
- Determinación del catálogo de servicios
- Identificación de la arquitectura de procesos
- Establecimiento de la relación entre prestación de servicios y arquitectura de procesos

Puesto que, para el presente estudio, los procesos de la unidad del talento humano quedarán definidos según lo planteado por Chiavenato, 2009, sólo se emplearán las herramientas concernientes a la determinación del catálogo de procesos. El catálogo de servicios, generalmente contiene información referente a: tipo de proceso y su jerarquización, alcance del proceso, entradas y proveedores, salidas y clientes, estado del proceso y dueño del proceso.

1.2.2.3. Descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos; sin embargo no permite saber cómo son los procesos “por dentro” ni cómo se transforman las entradas en salidas. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y su gestión (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.). La figura 5 representa los componentes de descripción de los procesos.

El nivel de detalle en la descripción lo determinará la complejidad de los procesos, la estructura y el tamaño de la organización, etc. No se debe olvidar que, describir al mínimo nivel de detalle puede dificultar el entendimiento de los procesos, por ello, se debe analizar qué es lo que aporta valor y qué no, a fin de poderlo eliminar (Aguilera & Morales, 2011). La figura 6, por su parte, representa un ejemplo de niveles de definición de los procesos.

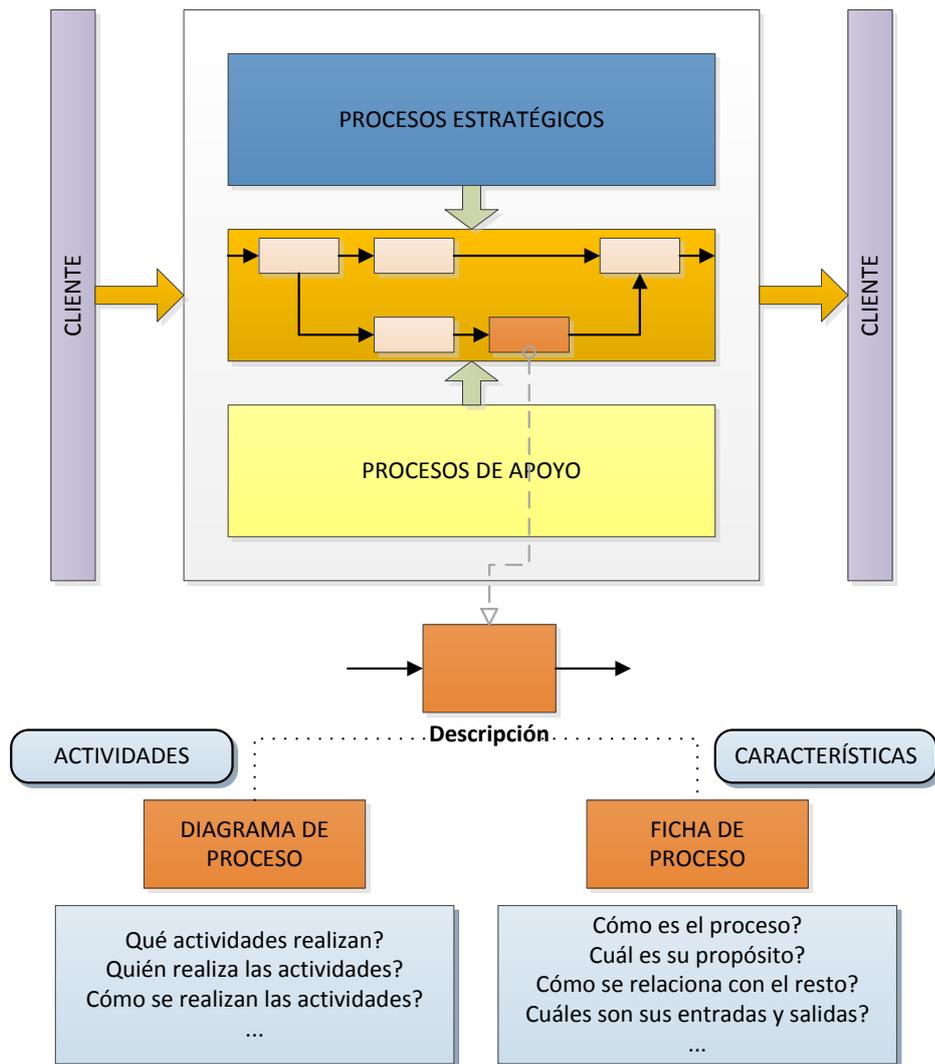


Figura 5. Componentes de descripción de los procesos

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

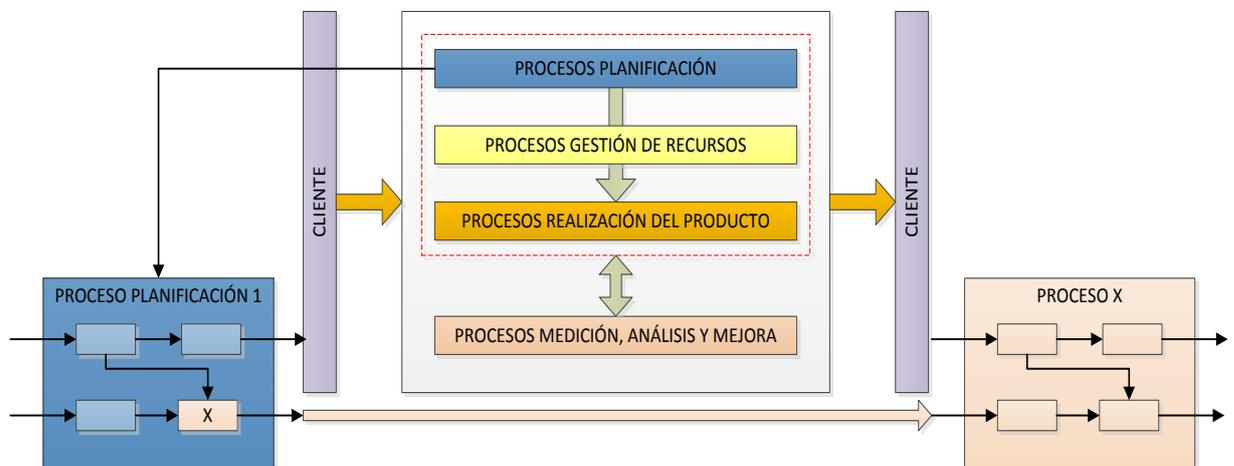


Figura 6. Ejemplos de niveles de definición de los procesos

Fuente: Aguilera & Morales, 2011

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

La metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (DNSP, 2017) establece las siguientes herramientas para la descripción de procesos:

- Priorización y selección de servicios
- Levantamiento de la situación actual del servicio

a) Priorización y selección de procesos

La priorización de procesos permite la selección de aquellos con mayor urgencia de ser mejorados, ya que influyen significativamente en la percepción del usuario. A continuación se presenta los criterios de priorización y selección de procesos (DNSP, 2017):

Tabla 2: Criterios de priorización y selección de procesos

| IMPACTO | CALIFICACIÓN | | |
|---|---|---|--|
| 1. Tiempo: | ALTO (2) | MEDIO (1) | BAJO (0) |
| Tiempo de ciclo del proceso, que repercute en entrega del servicio y que es percibido por cliente/usuario | Existen retrasos habituales en la gestión del proceso | Existen retrasos eventuales en la gestión del proceso | Cumple con el tiempo en la gestión del proceso |
| 2. Fiabilidad: | BAJO (0) | MEDIO (1) | ALTO (2) |
| Confianza que el usuario/cliente percibe sobre el proceso que está directamente relacionado al servicio | No existen errores con la entrega del servicio | Existen errores moderados con la entrega del servicio | Existen errores con la entrega del servicio |
| IMPORTANCIA | CALIFICACIÓN | | |
| 3. Objetivos estratégicos: | ALTO (2) | BAJO (0) | - |
| Aporte que la mejora del proceso proporcionará al cumplimiento de los objetivos estratégicos | Alineación directa de los procesos a los objetivos estratégicos | No existe una alineación directa de los procesos a los objetivos estratégicos | |
| 4. Requerimientos Institucionales: | ALTO (2) | BAJO (0) | - |
| Importancia de mejora de un proceso desde el punto de vista político o necesidad específica detectada | Existen disposiciones de las autoridades | No existen disposiciones de las autoridades | |
| FACTIBILIDAD | CALIFICACIÓN | | |
| 5. Económica: | ALTO (2) | BAJO (0) | |
| Recursos financieros disponibles para la implementación y operación de las mejoras | Existe recursos financieros para implementación/ mejoras | No existe recursos financieros para implementación/ mejoras | |
| 6. Legal: | ALTO (2) | MEDIO (1) | BAJO (0) |
| Viabilidad de realizar cambios en la normativa vigente identificados como mejoras a corto, mediano y largo plazo en los procesos según sea el caso. | Cambios a realizarse a corto plazo (hasta 3 meses) | Cambios a realizarse a mediano plazo (hasta 6 meses) | Cambios a realizarse a largo plazo (mayor a 6 meses) |
| 7. Tecnológica: | ALTO (2) | BAJO (0) | |
| Existencia o facilidad de adquisición de recursos tecnológicos e interoperabilidad con otras instituciones | Existe recurso tecnológico suficiente | No existe recurso tecnológico suficiente | - |
| 8. Humana: | ALTO (2) | BAJO (0) | |
| Cantidad del personal necesario para la implementación y operación con las que cuenta el proceso | Posee recurso humano suficiente | No Posee recurso humano suficiente | - |
| FUNCIONALIDAD | CALIFICACIÓN | | |
| 9. Variabilidad alta: | ALTO(2) | BAJO(0) | |
| Desviaciones en los límites de control establecidos para el monitoreo de procesos | Procesos fuera de control | Procesos controlados | - |
| 10. Reprocesos: | ALTO(2) | BAJO(0) | |
| Cantidad de reprocesos durante la operación del proceso y que afecte a su desempeño | Existen reprocesos | No existen reprocesos | - |
| 11. Demoras: | ALTO(2) | BAJO(0) | |
| Tiempo de demora del proceso, sobre el tiempo establecido | Existen demoras | No existen demoras | - |
| 12. Quejas: | ALTO(2) | BAJO(0) | |
| Quejas reales a través de los actores involucrados en la operación del proceso o en los usuarios/clientes. | Existen quejas del resto de procesos | No existen quejas del resto de procesos | - |

Fuente: DNSP, 2017

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

b) Levantamiento de la situación actual del proceso

El levantamiento de la situación actual del servicio también llamada *plano de servicio AS-IS* por su procedencia en inglés (como está/ como es), permite determinar el estado en que los servicios se encuentran, mostrando una imagen clara de los procesos y procedimientos actuales bajo los cuales se está prestando. El plano de servicio consiste en un gráfico relacional donde se plasma las actividades generales y procesos involucrados en el otorgamiento del servicio a través del trámite (DNSP, 2017).

La siguiente figura muestra los componentes del plano de servicio (Diagrama de Flujo).

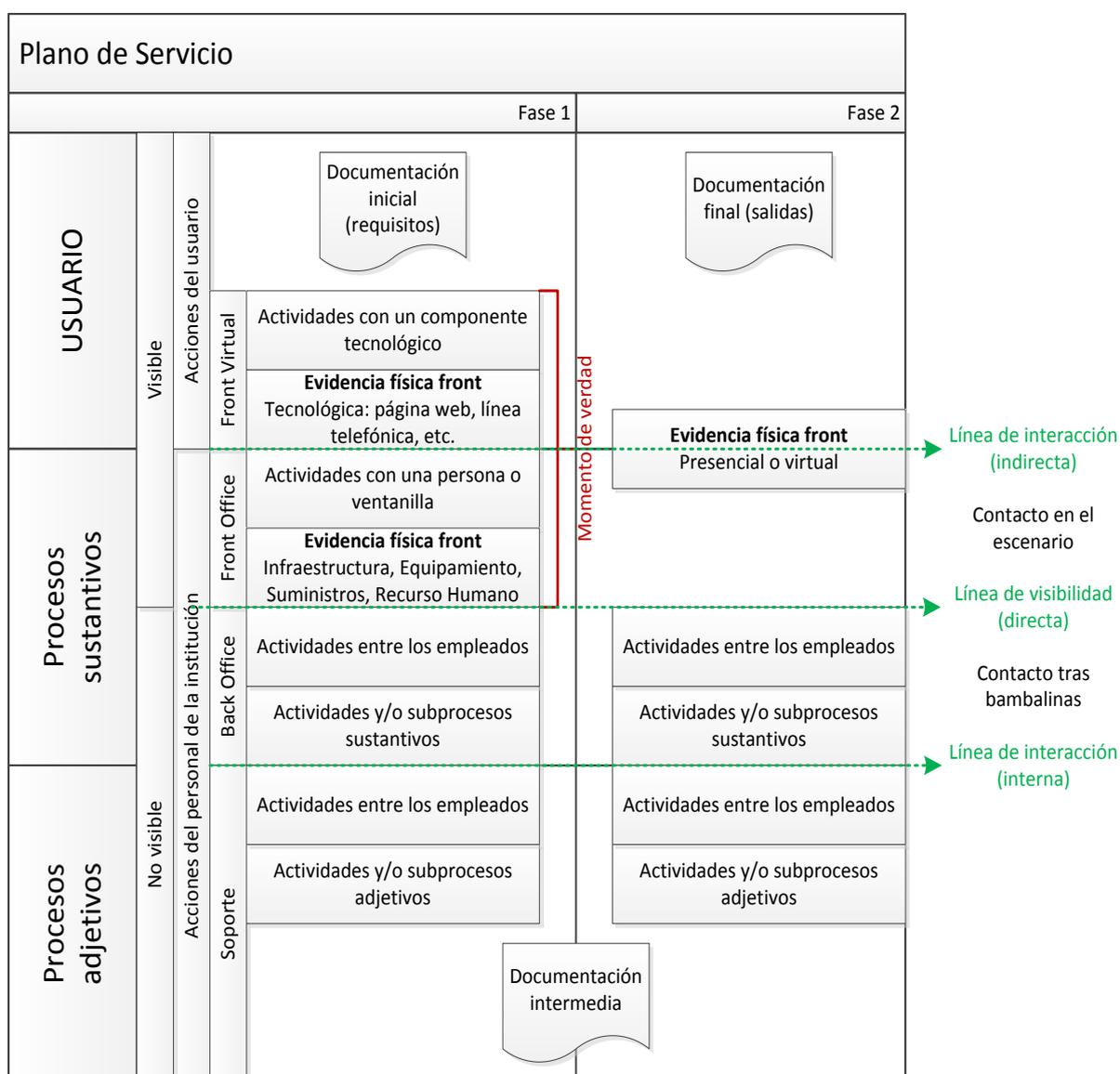


Figura 7: Estructura del plano de servicio y/o proceso

Fuente: DNSP, 2017

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

1.2.2.4. Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición constituyen la base para saber qué resultados se obtienen en los procesos, en qué medida se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.). En este sentido, los indicadores constituyen el instrumento que permite recoger información relevante sobre la eficacia y eficiencia de los procesos para su control (Aguilera & Morales, 2011). Para establecer indicadores se deben seguir los siguientes pasos:

1. Reflexionar sobre la misión de los procesos
2. Determinar la tipología de resultados y magnitudes a medir
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir
4. Establecer los límites de control (Aguilera & Morales, 2011)

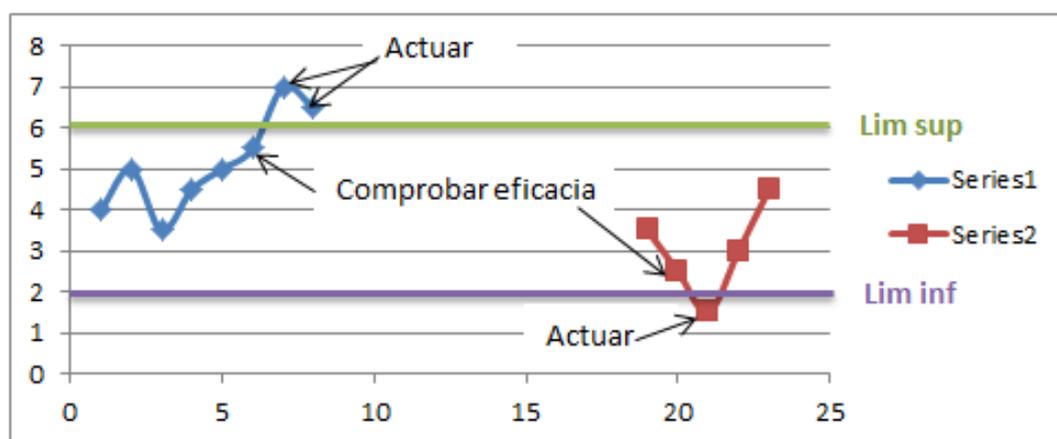


Figura 8. Ejemplos de indicador con límites de control

Fuente: Aguilera & Morales, 2011

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

La metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (DNSP, 2017) establece las siguientes herramientas de optimización en la prestación de servicios y administración por procesos, concernientes al seguimiento y medición:

- Análisis interno y externo del servicio
- Definición de la línea base de los indicadores del servicio

Como parte del estudio se emplearán las herramientas de definición de la línea base de los indicadores del proceso.

1.2.2.5. Mejora de los procesos

Según Aguilera & Morales, 2011: los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
2. Dónde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas para asegurar que vuelva a estar bajo control. También puede ocurrir que un proceso esté alcanzando los resultados planificados y la organización identifique una oportunidad de mejora en el mismo. En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA o PHVA (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.).

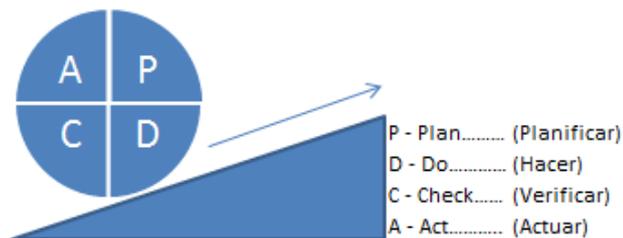


Figura 9. Ciclo de mejora continua de Deming

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, sf.

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

La metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (DNSP, 2017) establece las siguientes herramientas, concernientes a la mejora:

- Identificación de las alternativas de mejora
- Diseño del plano del servicio
- Diseño del proceso mejorado

En la presente investigación se emplearán las herramientas concernientes a:

- Diseño del plano del servicio
- Diseño del proceso mejorado

a) Diseño del plano del servicio

Para crear el plano de servicio de la situación deseada o también denominado *plano de servicio TO-BE*, se debe tomar como base el criterio y expectativas de los usuarios. La mayoría de errores al crear el plano de servicio nacen por desconocimientos de las necesidades de los usuarios del mismo o por asumir cuáles son los atributos del servicios que son más valorados (DNSP, 2017).

Considerando lo anterior, para el diseño de los planos de servicio TO-BE, se considera la información recopilada en el análisis de situación inicial (FODA) donde se pudo determinar las necesidades o requerimientos del personal.

b) Diseño del proceso mejorado

En función del plano de servicio deseado, se identifican los procesos a ser mejorados y se procede a diagramarlos; en los casos que aplique se elaborarán procedimientos e instructivos (DNSP, 2017).

1.2.3. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato, 2009 los procesos de gestión del talento humano implican varias actividades que pueden resumirse en las siguientes:

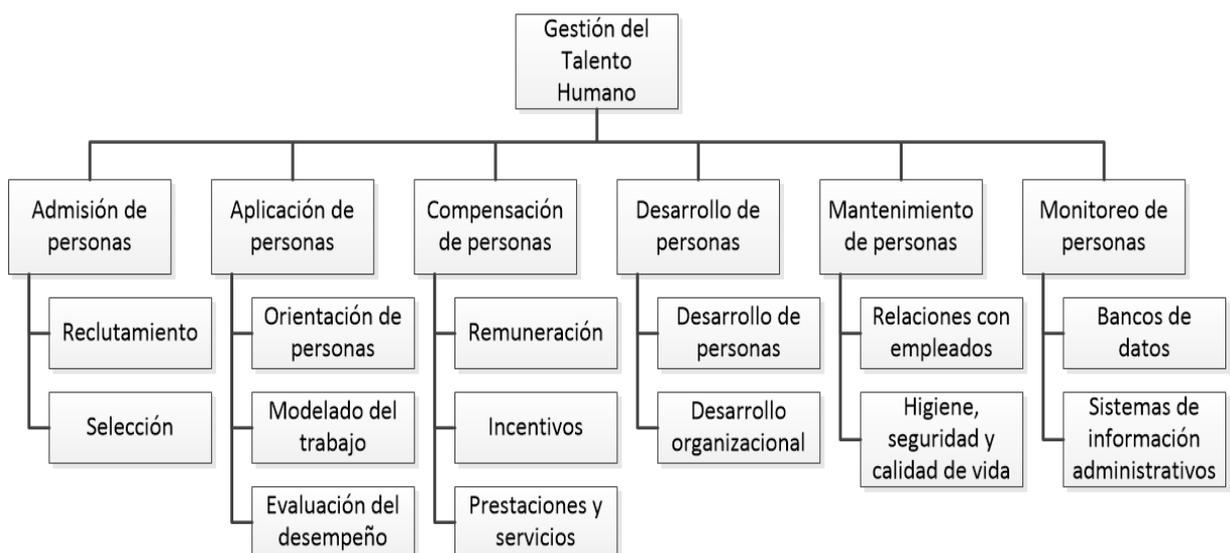


Figura 10. Los seis procesos de gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato, 2009

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

1.2.3.1. Admisión de personas

Según Chiavenato, 2009: la incorporación de personas es el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal. La admisión de personas implica dos etapas:

- **Reclutamiento del personal:** con el que las organizaciones atraen a un conjunto de candidatos calificados a la organización. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de dos vías: la organización divulga oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos y los candidatos responden a la misma.
- **Selección del personal:** con el que las organizaciones evalúan y escogen a los talentos más apropiados para sus necesidades actuales y futuras. Las bases para la selección son la recopilación de información acerca del puesto (descripción y análisis del puesto, técnica de incidentes críticos, solicitud de personas, análisis del puesto en el mercado y la hipótesis de trabajo) y la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato (entrevista, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas y de personalidad y técnicas de simulación).

1.2.3.2. Aplicación de personas

Los procesos de colocación de personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto; por tanto incluye lo siguiente:

- **Orientación de las personas:** que implica los programas de socialización e integración de los trabajadores a la cultura organizacional.
- **Modelado del trabajo:** que implica la forma de diseñar y estructurar los puestos en la organización.
- **Evaluación del desempeño:** que es una valoración sistemática de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas y resultados que alcanza; y, su potencial para el desarrollo.

1.2.3.3. Compensación de personas

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, sea en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y los resultados obtenidos. La compensación de personas abarca lo siguiente:

- **Remuneración:** La administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos para establecer y/o mantener estructuras salariales equitativas, y que tengan un equilibrio interno y externo. La evaluación y clasificación de puestos aseguran el equilibrio interno, mientras que las investigaciones de salarios aseguran el externo.
- **Incentivos:** A más de la remuneración, el sistema de recompensas debe contar con un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización.
- **Prestaciones y servicios:** La remuneración no sólo pretende recompensar a las personas, sino también facilitarles la vida. La oferta de prestaciones y servicios a los trabajadores es una forma indirecta de remuneración.

1.2.3.4. Desarrollo de personas

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, para que sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Los procesos de desarrollo incluyen dos subprocesos fundamentales:

- **Capacitación y desarrollo de las personas:** implica el diagnóstico, diseño, implantación y evaluación, para la implantación de un programa de capacitación.
- **Programas de cambios organizacionales y desarrollo de las carreras:** el desarrollo organizacional implica el diagnóstico, intervención y esfuerzo. Existe toda una gama de técnicas de desarrollo organizacional con distintos niveles de intervención.

1.2.3.5. Mantenimiento de personas

La organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo. La retención de personas implica las siguientes fases:

- Relaciones con los empleados: implica el diseño de un programa de relaciones con los empleados debe atender los objetivos de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo: se ocupan de prevenir enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo. La higiene laboral se refiere a las condiciones del entorno laboral que garantizan la salud física y mental de las personas. La seguridad en el trabajo incluye la prevención de accidentes, de incendios y de robos. La calidad de vida en el trabajo depende de varios aspectos, como la satisfacción en el trabajo.

1.2.3.6. Monitoreo de personas

Según Chiavenato, 2009: la supervisión de personas seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Este proceso implica el desarrollo:

- Bases de datos: es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.
- Sistemas de información de la administración de recursos humanos: se puede dirigir a los especialistas en recursos humanos, a los gerentes de línea y a todos los trabajadores.

**CAPÍTULO II.
DIAGNÓSTICO**

2.1 Análisis de la situación actual de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”

A partir de la entrevista (Anexo 1) aplicada a la Dra. Dolores Cando Jiménez – Directora de la escuela de educación básica “San Francisco Javier” y del grupo focal (Anexo 2) desarrollado con el personal administrativo y docente de la institución se pudo recopilar información concerniente a:

- Reseña histórica de la institución
- Filosofía: misión, visión, valores
- Estructura organizacional
- Modelos de gestión implementados
- Modelo actual de la administración de recursos humanos
- Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

2.1.1. Reseña histórica de la institución

La escuela de educación básica “San Francisco Javier”, la escuela javeriana de Loja: es una entidad de carácter particular, laico, sin fines de lucro, que presta servicios educativos en los niveles preinicial, inicial y básico hasta el séptimo grado. Su objetivo principal es ofrecer a los niños y adolescentes una educación integral con los más altos estándares de calidad, sustentada fundamentalmente en la corriente pedagógica ecologista (Cando, 2017).

Fue fundado en Loja, el 01 de septiembre de 2009 por la familia Fernández; cumpliendo casi un lustro con su compromiso histórico de brindar una educación acorde con el avance de la ciencia, la técnica, la tecnología, la cultura y las exigencias del entorno, propiciando el desarrollo de la inteligencia, de la capacidad crítica, propositiva y reflexiva, de su identidad nacional en el marco del reconocimiento que Ecuador es un país multiétnico y pluricultural. Esto se respalda con el fortalecimiento de una personalidad autónoma y solidaria, fundamentada en la vivencia de los valores éticos y morales de acuerdo a los preceptos jesuitas, heredados de su máximo representante de la mencionada comunidad SAN FRANCISCO JAVIER (Cando, 2017).

Además el instituto mantiene una relación transparente con la sociedad a través del sistema de rendición de cuentas ante la familia y la comunidad como ente de cambio a favor de una educación de excelencia siempre con el compromiso de trabajar con calidad y calidez, puesto que el lema institucional es: “lo afectivo es efectivo” (Cando, 2017).

2.1.2. Filosofía: visión, misión y valores

Visión:

La escuela de educación básica "San Francisco Javier" es líder en el proceso formativo del estudiante, en el nivel profesional de su personal y en la generación de innovaciones. Es la comunidad educativa donde niños y jóvenes quieren ir a estudiar y profesores quieren ir a trabajar. Es el instituto de los padres, de los hijos y de los hijos de los hijos (Cando, 2017).

Misión:

La escuela de educación básica "San Francisco Javier" es una comunidad educativa particular laica, sin fines de lucro, cuyo aporte a la sociedad lojana y ecuatoriana radica en formar estudiantes íntegros, analíticos, críticos, dotados de profundos valores morales y éticos, y de los conocimientos y destrezas necesarios para un desempeño exitoso en un mundo cambiante (Cando, 2017).

Valores:

En cuanto a los valores corporativos, en la institución aún no se encuentran claramente definidos; sin embargo, de acuerdo a lo declarado por la directora se consideran estándares éticos y morales en su accionar (Cando, 2017).

2.1.3. Estructura organizacional

La escuela de educación básica "San Francisco Javier" cuenta con una estructura orgánica vertical y su personal está constituido por veintiún personas, organizados en personal administrativo y docente, según se muestra en el organigrama de la siguiente figura, mismo que fue revisado y validado con la directora de la institución.

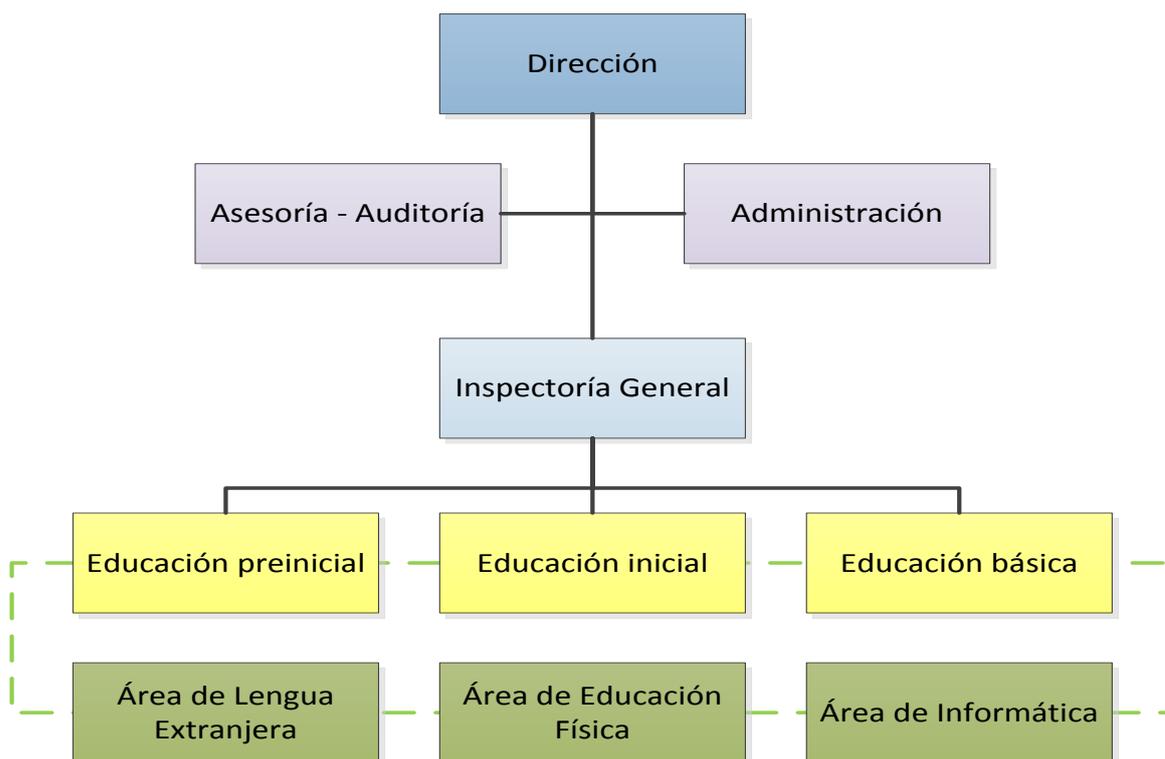


Figura 11: Estructura organizacional de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

2.1.4. Gestión administrativa

Actualmente, la escuela de educación básica "San Francisco Javier" ha iniciado en la implementación de un sistema de gestión estratégica, puesto que tiene desarrollada su visión y misión institucional. No obstante, no cuenta con un modelo de gestión del talento humano y/o gestión por procesos.

2.1.5. Modelo actual de gestión del personal

Actualmente, la escuela de educación básica "San Francisco Javier" cuenta con un modelo tradicional de administración de los recursos humanos, cuyas actividades no se encuentran documentadas ni organizadas en un modelo de gestión por procesos. Además, por el momento no se cuenta con un departamento, área o unidad específica de gestión del talento humano; las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos están a cargo del responsable de la administración general del instituto; es decir, se ejecutan a la par con otras actividades o procesos de apoyo como: gestión administrativa, gestión financiera, etc.

2.1.6. Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

En el grupo focal desarrollado con el personal administrativo y docente de la institución, se aplicó la técnica de lluvia de ideas, lo que permitió consolidar el análisis FODA de manera participativa. Dicho análisis se realizó considerando las cuatro perspectivas que plantea la metodología de *Cuadro de Mando Integral (CMI)* o *Balanced ScoreCard (BSC)*: perspectiva del cliente o usuario, perspectiva de procesos, perspectiva de formación y crecimiento, y perspectiva financiera. Los resultados del análisis se presentan a continuación.

Tabla 3: Matriz FODA – fortalezas de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”

| FORTALEZAS | |
|-------------------------|--|
| PERSPECTIVA | DESCRIPCIÓN |
| CLIENTE / USUARIO | F1: Buen trato por parte de los docentes a los estudiantes |
| | F2: Desarrollo y aplicación de material didáctico adecuado |
| | F3: Desarrollo de actividades socio-culturales de integración |
| | F4: Buenas relaciones del personal de la institución con los padres de familia |
| PROCESOS | F5: Interés y apoyo a iniciativas de mejora institucional por parte de los directivos |
| | F6: Personal de auditoría-asesoría y personal de administración comprometidos con el desarrollo y calidad institucional |
| FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | F7: Personal docente con formación en ciencias de la educación (preparado) |
| | F8: Desarrollo e implementación de plan de trabajo académico |
| | F9: Formación y actualización continua de directivos, personal de auditoría-asesoría y personal de administración |
| | F10: Resultados satisfactorios en evaluación al desempeño docente por parte del Ministerio de Educación |
| FINANCIERA | F11: Transparencia en el manejo de recursos, a través del sistema de rendición de cuentas ante la familia y la comunidad |
| | F12: Gestión financiera adecuada que garantiza la sostenibilidad institucional |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

Tabla 4: Matriz FODA – oportunidades de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”

| OPORTUNIDADES | |
|-------------------------|---|
| PERSPECTIVA | DESCRIPCIÓN |
| CLIENTE / USUARIO | O1: Crecimiento del número de estudiantes que asisten a la institución |
| | O2: Otras escuelas ofrece mayores costos de matrícula con menores beneficios/ servicios (Ejemplo:) |
| PROCESOS | O3: Tendencia global respecto a la implementación de sistemas de gestión de calidad con base en procesos |
| | O4: Normativa de prestación de servicios y administración por procesos implementada a nivel estatal |
| | O5: Consultoras especializadas en sistemas de gestión de calidad y gestión por procesos a nivel nacional |
| FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | O6: Universidades locales ofrecen formación en ciencias de la educación |
| | O7: Políticas de evaluación al desempeño docente por parte del Ministerio de Educación, exigen que los maestros estén actualizados en conocimientos |
| | O8: Existencia de programas de actualización docente del Ministerio de Educación |
| | O9: Nuevas tecnología de información aplicables a la educación |
| FINANCIERA | O10: Pago de incentivos por el nivel alcanzado en las evaluaciones de desempeño docente por parte del Ministerio de Educación |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

Tabla 5: Matriz FODA – debilidades de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”

| DEBILIDADES | |
|-------------------------|--|
| PERSPECTIVA | DESCRIPCIÓN |
| CLIENTE | D1: Infraestructura reducida debido al crecimiento del número de estudiantes |
| | D2: Falta de apoyo de algunos padres de familia con el trabajo escolar de sus hijos |
| | D3: Algunos docentes priorizan la evaluación sumativa y no la evaluación formativa |
| PROCESOS | D4: No se ha implementado un modelo de gestión por procesos |
| | D5: Desconocimiento sobre el modelo de gestión por procesos |
| FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | D6: Se requiere implementar programas de capacitación más avanzados |
| | D7: Algunos docentes presentan dificultades en la implementación del plan de trabajo académico |
| | D8: Bajo interés de algunos docentes en su formación y actualización continua |
| | D9: Escaso uso de las tecnologías de información |
| | D10: Programa de relaciones con los empleados deficiente |
| FINANCIERA | D11: Relaciones humanas entre el personal docente débiles |
| | D12: Falta de recursos para la ampliación y mejora de las instalaciones |
| | D13: Se requiere instalar laboratorios de inglés y computación |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

Tabla 6: Matriz FODA – amenazas de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”

| AMENAZAS | |
|-------------------------|--|
| PERSPECTIVA | DESCRIPCIÓN |
| CLIENTE | A1: Nuevas escuelas locales atraen a un gran número de estudiantes (Ejemplo: escuelas del milenio) |
| | A2: Otras escuelas ofrecen menores costos de matrícula con iguales o mayores beneficios/ servicios. |
| | A3: Falta de tiempo de padres de familia para involucrarse en la educación de sus hijos |
| | A4: Conflictos familiares perjudican el rendimiento de algunos estudiantes |
| | A5: Falta de recursos económicos en los hogares afectan la permanencia de algunos alumnos en el establecimiento |
| | A6: Influencia de los medios de comunicación: internet, televisión, juegos de video, celulares, etc. |
| PROCESOS | A7: La competencia local ya ha implementado sistemas de gestión de calidad con base en procesos (Ejemplo: Unidad Educativa Calasanz) |
| FORMACIÓN Y CRECIMIENTO | A8: Sistemas de evaluación del desempeño docente del Ministerio de Educación, deficientes |
| | A9: Programas de actualización docente del Ministerio de Educación, escasos |
| FINANCIERA | A10: Programa de pago de incentivos por el nivel alcanzado en las evaluaciones de desempeño docente, deficientes |
| | A11: Impuestos a instituciones educativas particulares elevados |
| | A12: Eliminación de subsidios educativos para instituciones educativas particulares |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

CAPÍTULO III.
MODELO DE GESTIÓN DEL PERSONAL CON BASE EN PROCESOS

3.1 Metodología

3.1.1 Tipos de estudio

Según Alvarez & Ortega (2013) al definir el tipo de estudio se debe considerar los estudios: *exploratorios, descriptivos y explicativos*. En la presente investigación se empleará los tres tipos de estudio, según se indica a continuación:

- a) *Estudios exploratorios*.- en primera instancia, en el desarrollo del capítulo 1: marco teórico se recurrirá a fuentes de información secundaria. Una exhaustiva investigación bibliográfica nos permitirá familiarizarnos con el tema y optimizar recursos. Se recopilará información referente a los sistemas de gestión de personas, así como de los sistemas de gestión de las estrategias empresariales; esto permitirá alinear el modelo de gestión del talento humano a plantear con la gestión estratégica (misión, visión, valores, estructura orgánica y análisis situacional) y con la gestión por procesos (productos, servicios, procesos) que actualmente se encuentren implementados en la institución, o que se puedan implementar en un futuro próximo.
- b) *Estudios descriptivos*.- para el desarrollo de los dos primeros apartados del capítulo 3: resultados y discusión, se recurrirá a fuentes de información primaria o investigación de campo. Como parte del análisis de la situación actual se procederá a recopilar información referente a: reseña histórica, filosofía, estructura orgánica, modelos de gestión implementados, modelo actual de administración de recursos humanos y análisis FODA. Como parte del desarrollo del modelo de gestión del talento humano con base en procesos en sí, se procederá a aplicar cada una de las fases de la gestión por procesos: identificación de los grupos de interés, identificación, descripción, seguimiento y medición, y mejora de los procesos de la unidad de talento humano de la institución.
- c) *Estudios explicativos*.- para el desarrollo del tercer apartado del capítulo 3: resultados y discusión, se aplicará la información obtenida tanto en la investigación bibliográfica como de campo. A partir del análisis FODA y del modelo de gestión planteado, se propondrá un plan para la mejora continua de los procesos de la unidad de talento humano; esto con el propósito de aplicar el ciclo de Deming que es una de las herramientas fundamentales a considerar en el enfoque con base en procesos.

3.1.2 Técnicas de recolección de información

Para el cumplimiento del primer objetivo específico.- se aplicó la técnica de entrevista (Anexo 1) aplicable al personal administrativo (directivos) de la institución; asimismo se llevó a cabo reuniones de trabajo con el personal administrativo y docente (Anexo 2), con lo que se recopiló información relativa a:

- Reseña histórica de la institución
- Filosofía: misión, visión y valores
- Estructura organizacional
- Modelos de gestión implementados
- Modelo actual de administración de recursos humanos
- Análisis FODA

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico.- se realizó reuniones de trabajo (Anexo 3) con el personal administrativo (directivos y de recursos humanos) de la institución, lo que permitió desarrollar cada una de las fases que implica un modelo de gestión por procesos, según lo previamente descrito en el marco teórico y como se resume a continuación:

- Identificar los grupos de interés de la institución.
- Identificar los servicios y procesos de la unidad de talento humano de la institución.
- Describir los procesos prioritarios de la unidad de talento humano de la institución.
- Determinar los indicadores para el seguimiento y medición de los procesos de la unidad de talento humano.
- Determinar la mejora de los procesos de la unidad de talento humano a implementar en la institución.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico.- a partir del Análisis FODA se desarrolló un modelo de evaluación de la gestión del personal con base en procesos y se realizó talleres de socialización con el personal administrativo y docente de la institución para validar lo siguiente:

- Modelo de gestión del personal con base en procesos
- Estrategias de gestión
- Plan para la mejora continua de procesos

3.1.3 Tratamiento de la información

Adicional a lo descrito en el marco teórico, para el tratamiento de la información recopilada se consideró como referencia los parámetros establecidos en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (Registro Oficial 739, 2016), así como la metodología para su implementación emitida por la Dirección Nacional de Servicios y Procesos (DNSP, 2017) de la Secretaría Nacional de Administración Pública del Ecuador. Según esto, las fases para el desarrollo del modelo de gestión del personal con base en procesos incluirán lo siguiente:

- Fase 1: Identificación de grupos de interés de la institución. En este punto se hizo un análisis global de los grupos de interés tanto a nivel interno como externo de la institución para lo cual se estableció una matriz que contiene la siguiente información:
 - Categorías de grupos
 - Grupos de interés

- Fase 2: Identificación de procesos de la unidad de talento humano. Se elaboró la matriz para inventario de procesos que contiene lo siguiente:
 - Tipos de procesos.- se refiere a su clasificación según tipología como: procesos gobernantes, procesos sustantivos o agregadores de valor, procesos adjetivos (de apoyo o de asesoría).
 - Jerarquización de procesos.- se refiere a su categorización en macroprocesos, procesos y subprocesos.
 - Alcance.- indica el punto de inicio y fin de cada proceso.
 - Entradas.- son los insumos que serán transformados para convertirlos en productos o servicios.
 - Proveedores.- constituyen la/s persona/s que proporcionan los insumos.
 - Salidas.- son los productos y/o servicios, resultado del proceso.
 - Clientes.- son los beneficiarios directos de los productos y/o servicios generados.
 - Estado del proceso.- indica si el proceso se encuentra en incubación, operación, retiro o cierre.
 - Dueño del proceso.- son la/s personas responsables de la ejecución del proceso.

- Fase 3: Descripción de procesos de la unidad de talento humano. Se describió los procesos considerados como prioritarios para la unidad de talento humano de la institución, lo que implicó el desarrollo de las siguientes sub-etapas:

- Priorización y selección de procesos considerando aspectos de impacto, importancia y factibilidad, según la matriz planteada en el marco teórico
 - Levantamiento de la situación actual del proceso, para lo cual se desarrolló los planos (AS-IS); es decir, tal como están, de los procesos seleccionados.
- Fase 4: Seguimiento y medición de los procesos de la unidad de talento humano. Se estableció la matriz de indicadores de los procesos que incluye lo siguiente:
 - Proceso y subprocesos o etapas.- se refiere a los seleccionados para la mejora.
 - Servicio.- se refiere a resultados intangibles que se generan en la ejecución del proceso.
 - Caso.- se refiere a las particularidades que puede presentar el servicio prestado.
 - Indicadores.- describen la base de cálculo y/o medición de los resultados que se espera obtener.
 - Resultado.- es el valor cuantificable que se obtiene de la ejecución de un determinado ciclo del proceso.
- Fase 5: Mejora de los procesos de la unidad de talento humano. Para esto se procedió a elaborar los planos (TO-BE); es decir, como se debería implementar los procesos seleccionados.

3.2 Modelo de gestión del personal con base en procesos para la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

A partir de las reuniones de trabajo (Anexo 3) realizadas con el personal administrativo (directivos y de recursos humanos) de la institución se pudo realizar lo siguiente:

- Identificación de grupos de interés de la unidad de talento humano
- Identificación de procesos de la unidad de talento humano
- Descripción de procesos de la unidad de talento humano
- Seguimiento y medición de procesos de la unidad de talento humano
- Mejora de procesos de la unidad de talento humano

3.2.1 Identificación de grupos de interés de la institución

De acuerdo a las reuniones de trabajo realizadas con el personal administrativo de la institución, se identificó los siguientes grupos de interés:

Tabla 7: Categorías y grupos de interés de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”.

| Categoría | Grupo de interés |
|-------------------------------|--------------------------|
| Propiedad | Propietarios |
| Personal | Personal directo |
| | Familia de los empleados |
| Proveedores y subcontratistas | Proveedores de equipos |
| | Servicio de logística |
| Clientes | Estudiantes |
| | Padres de familia |
| Administración pública | Administración local |
| | Administración nacional |
| Competidores | Competidores locales |
| Medio ambiente | Grupos ecologistas |
| | ONG'S |
| | Grupos políticos |
| Comunidad local | Vecinos |
| | Empresas locales |
| Sociedad | Consumidores |
| | Medios de comunicación |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

De la anterior lista de grupos de interés identificados para la institución se establece que el personal directo es aquel que principalmente está vinculado a la unidad de talento humano, que es la que concierne al presente estudio. A partir de este grupo de interés se identificará los procesos de la unidad de talento humano que es la siguiente etapa que se desarrolla a continuación.

3.2.2 Identificación de procesos de la unidad de talento humano

Considerando los seis procesos de la moderna gestión del talento humano (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas) que fueron descritos en el marco teórico, a continuación se presenta el mapa de procesos de la unidad de talento humano que deberían implementarse en la institución.

Tabla 8: Matriz de procesos de la unidad de talento humano para la escuela de educación básica “San Francisco Javier”.

| CATÁLOGO DE PROCESOS | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------|---|--------------------------|--|---------------------------------|--|--------------------|--|
| Tipo de proceso | Jerarquización | | | Alcance del proceso | Entradas | Proveedores | Salidas (Producto /Servicio) | Clientes (Internos /Externos) | Estado del proceso | Dueño del proceso |
| | Nombre del Macro-proceso | Nombre del proceso | Nombre de subprocesos o etapas | | | | | | | |
| Procesos adjetivos de apoyo | Gestión del talento humano | Admisión de personas | Reclutamiento de personas | Desde generación de vacante hasta recepción de postulaciones | Comunicado sobre vacante | Director/a de institución | Hojas de vida | Postulantes Responsable de selección de personas | Operación | Responsable de reclutamiento de personas |
| | | | Selección de personas | Desde evaluación de candidatos hasta suscripción de contrato | Hojas de vida | Responsable de reclutamiento de personas | Contrato de trabajo | Postulantes seleccionados Responsable de orientación de personas | Operación | Responsable de selección de personas |
| | | Aplicación de personas | Modelado del trabajo | Desde definición/ revisión de modelo hasta aprobación | Estructura orgánica | Responsable de gestión estratégica | Diseño de puestos | Director/a de la institución Responsable de perfil de puestos | Incubación | Responsable de diseño de puestos |
| | | | Orientación de personas | Desde definición/ revisión hasta ejecución de programa de inducción | Contrato de trabajo | Responsable de selección de personas | Programa de inducción ejecutado | Personal nuevo contratado Responsable de evaluación del desempeño | Operación | Responsable de orientación de personas |
| | | | Evaluación del desempeño | Desde definición/ revisión de metodología hasta ejecución de evaluación | Diseño de puestos | Responsable de diseño de puestos | Puntajes de evaluación | Responsable de unidad de talento humano Responsable de compensación | Operación | Responsable de evaluación del desempeño |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------------|---|--|--|---|--|----------------------------|------------|---|
| | | Compensación de personas | Remuneración básica de personas | Desde clasificación de puestos hasta fijación de salarios | Código de trabajo | Estado Ecuatoriano | Estructura salarial | Personal de la institución | Operación | Responsable de compensación |
| | | | Remuneración variable de personas | Desde definición/revisión hasta ejecución de programa de incentivos, prestaciones y servicios | Código de trabajo | Estado Ecuatoriano | Programa de incentivos, prestaciones y servicios ejecutado | Personal de la institución | Operación | Responsable de compensación |
| | | Desarrollo de personas | Capacitación de personas | Desde diagnóstico de necesidades de capacitación hasta aplicación de métodos de desarrollo de personas | Diagnóstico de necesidades | Responsable de Evaluación del desempeño | Programa de capacitación ejecutado | Personal de la institución | Incubación | Responsable de desarrollo de personas |
| | | Mantenimiento de personas | Aseguramiento de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo | Desde evaluación hasta implementación de elementos de higiene y seguridad laboral | Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo | Estado Ecuatoriano | Programa de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo ejecutado | Personal de la institución | Incubación | Responsable de higiene, seguridad laboral |

Fuente: Escuela de educación básica "San Francisco Javier" de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

3.2.3 Descripción de procesos de la unidad de talento humano

a) Priorización y selección de procesos

Se realizó la priorización de procesos de la unidad de talento humano de la institución, considerando su impacto, importancia y factibilidad; y, según se describe en el marco teórico. Para las ponderaciones se ha considerado la matriz establecida para dicho efecto por la Dirección Nacional de Servicios y Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador y que se muestra a continuación:

Tabla 9: Matriz para priorización de procesos de la unidad de talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”.

| No. | SERVICIO O PROCESO | SUBPROCESO (Opcional) | IMPACTO | | IMPORTANCIA | | FACTIBILIDAD | | | | FUNCIONALIDAD | | | | PUNTAJE (Más alto, mayor prioridad) | Prioridad |
|-------------|---------------------------|--|-----------|---------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------|----------|----------------|-----------|----------------------|----------------|------------|------------|-------------------------------------|-----------|
| | | | (Usuario) | | (Institución) | | | | | | | | | | | |
| | | | 40% | | 20% | | 20% | | | | 20% | | | | | |
| | | | 1. Tiempo | 2. Fiabilidad | 3. Objetivos Estratégicos | 4. Requerimientos Institucionales | 5. Económica | 6. Legal | 7. Tecnológica | 8. Humana | 9. Variabilidad Alta | 10. Reprocesos | 11. Demora | 12. Quejas | | |
| 20% | 20% | 10% | 10% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 100% | | | |
| PRO-GTH-001 | Admisión de personas | Reclutamiento de personas | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18% | 9 |
| PRO-GTH-002 | | Selección de personas | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 58% | 4 |
| PRO-GTH-003 | Aplicación de personas | Modelado del trabajo | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 75% | 2 |
| PRO-GTH-004 | | Orientación de personas | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 73% | 3 |
| PRO-GTH-005 | | Evaluación del desempeño | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 50% | 7 |
| PRO-GTH-006 | Compensación de personas | Remuneración básica de personas | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | 10 |
| PRO-GTH-007 | | Remuneración variable de personas | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | 10 |
| PRO-GTH-008 | Desarrollo de personas | Capacitación de personas | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 55% | 5 |
| PRO-GTH-009 | | Desarrollo de personas | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 55% | 5 |
| PRO-GTH-010 | | Desarrollo organizacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 12 |
| PRO-GTH-011 | Mantenimiento de personas | Aseguramiento de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25% | 8 |
| PRO-GTH-012 | | Administración de relaciones con los empleados | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 95% | 1 |
| PRO-GTH-013 | Monitoreo de personas | Administración de bases de datos de personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 12 |
| PRO-GTH-014 | | Gestión de sistemas de información de administración de recursos humanos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 12 |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

Como se puede observar en la tabla, los procesos con prioridad de ser mejorados son:

- Mantenimiento de personas.- subproceso de administración de relaciones con los empleados, por cuanto tiene el mayor puntaje de prioridad, 95%.
- Aplicación de personas.- subprocesos de modelado del trabajo y orientación de personas, ya que tienen un puntaje de prioridad de 75% y 73%, respectivamente.
- Admisión de personas.- subproceso de selección de personas, cuyo puntaje de prioridad es de 58%.
- Desarrollo de personas.- subprocesos de capacitación de personas y desarrollo de personas, con un puntaje de prioridad de 55% cada uno.

b) Levantamiento de la situación actual del proceso

A continuación se presentan los planos o diagramas de flujo (AS-IS) de los procesos previamente seleccionados.

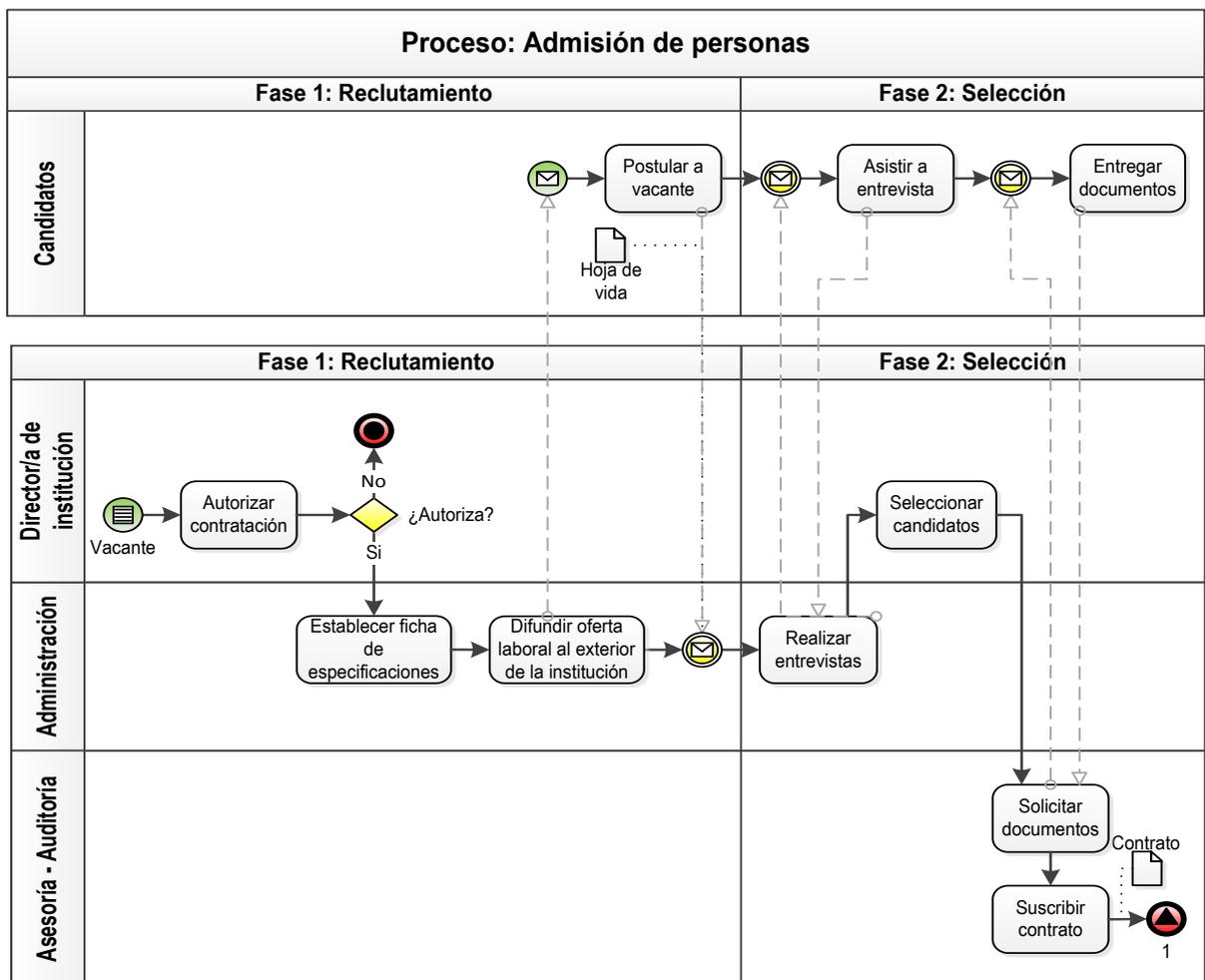


Figura 12: Plano del proceso de admisión de personas (AS-IS)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

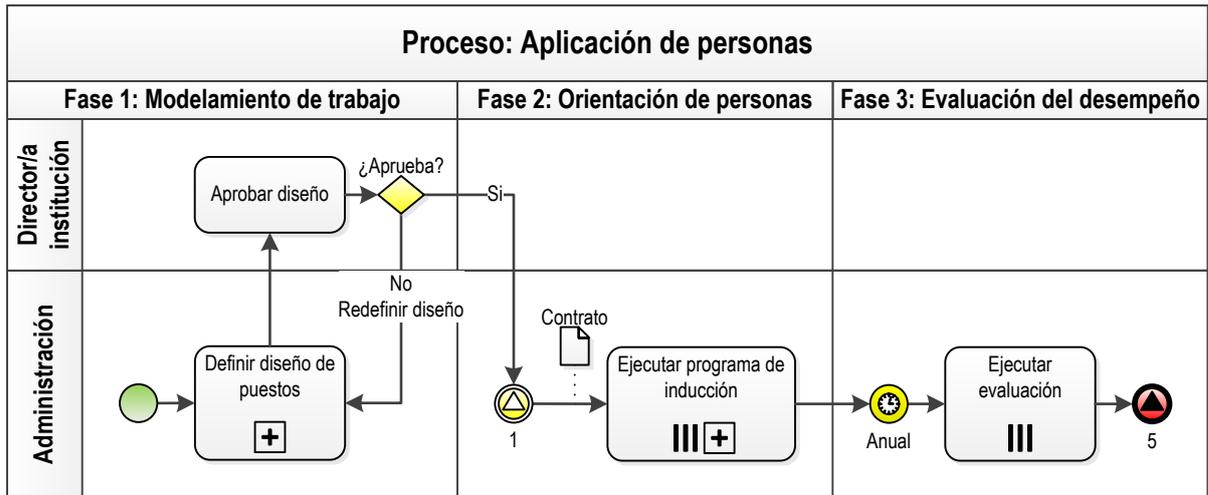


Figura 13: Plano del proceso de aplicación de personas (AS-IS)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

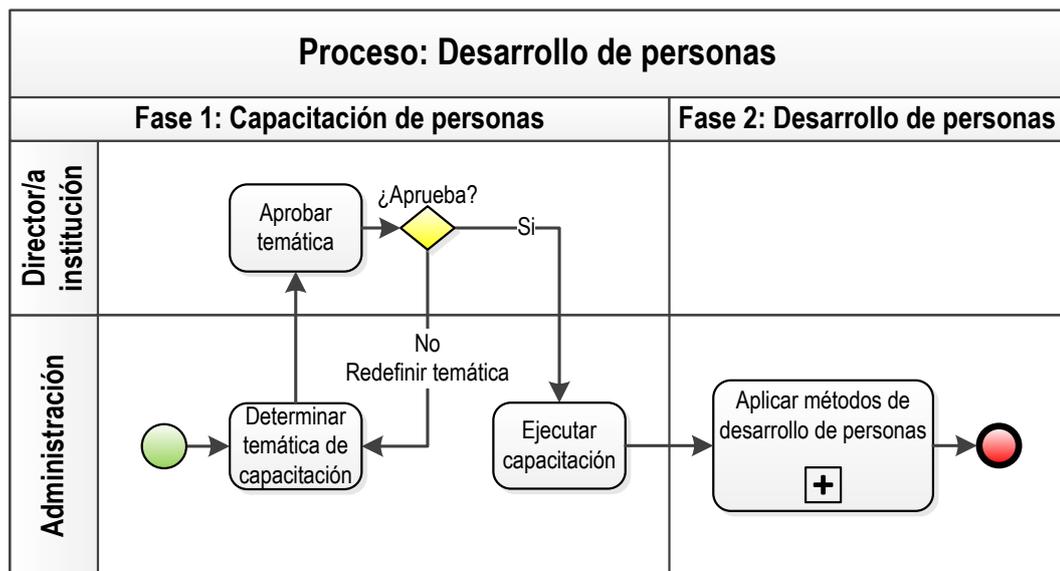


Figura 14: Plano del proceso de desarrollo de personas (AS-IS)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

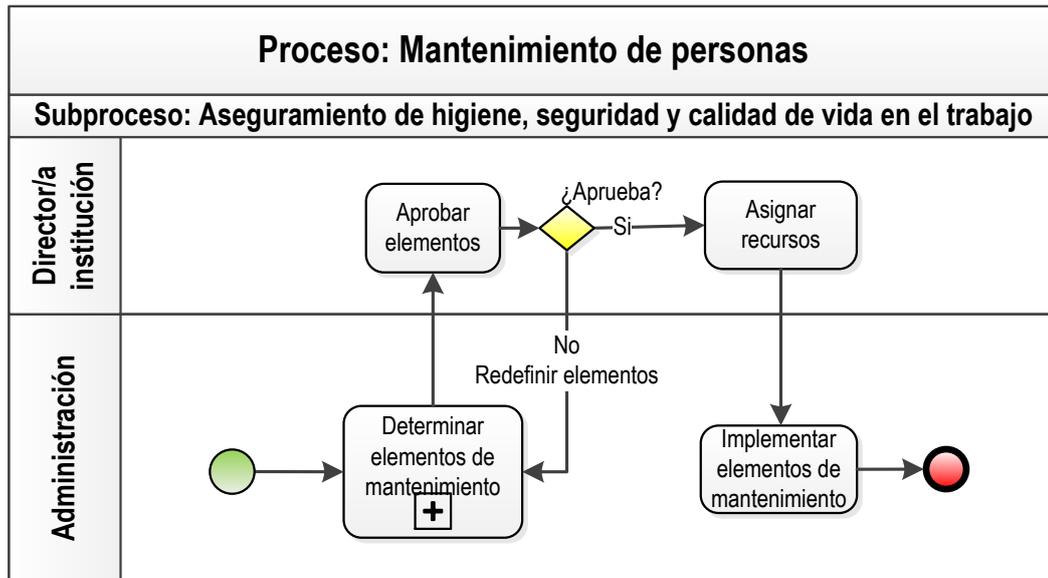


Figura 15: Plano del proceso de mantenimiento de personas (AS-IS)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

3.2.4 Seguimiento y medición de procesos de la unidad de talento humano

La siguiente tabla recopila la línea de los indicadores por cada uno de los procesos previamente seleccionados.

Tabla 10: Matriz de línea base de indicadores de los procesos, subprocesos y servicios (seleccionados para la mejora) de la unidad de talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”.

| Proceso | Subprocesos o etapas | Servicio | Caso | Indicadores | Resultado |
|-------------------------------------|---|---|--|---|-------------------------|
| Admisión de personas | Reclutamiento de personas | Definición de fichas de especificaciones de cargos | Posición nueva | # Fichas de especificaciones definidas / # Cargos existentes | Sin línea base definida |
| | | | Posición existente | # Fichas de especificaciones revisadas / # Fichas de especificaciones definidas | Sin línea base definida |
| | | Aplicación de técnicas de reclutamiento de personal | Reclutamiento externo | # Postulantes externos / Total Postulantes por convocatoria | Sin línea base definida |
| | | | Reclutamiento interno | # Postulantes internos / Total Postulantes por convocatoria | Sin línea base definida |
| | Selección de personas | Aplicación de técnicas de selección de personal | Selección externa | # Entrevistas / Total Postulantes por convocatoria | Sin línea base definida |
| | | | Selección interna | | |
| Suscripción de contratos de trabajo | | Contrato de trabajo por primera vez | # Postulantes preseleccionados / # Entrevistas | Sin línea base definida | |
| | Renovación de contrato de trabajo | | | | |
| Aplicación de personas | Modelamiento de trabajo | Definición del diseño de puestos: descripción y enriquecimiento | Posición nueva | # Diseños de puestos definidos / # Cargos existentes | Sin línea base definida |
| | | | Posición existente | # Diseños de puestos revisados / # Diseños de puestos definidos | Sin línea base definida |
| | Orientación de personas | Ejecución de programa de orientación de personas | Tareas y funciones | # Personas inducidas / # Personas contratadas | Sin línea base definida |
| | | | Beneficios | | |
| | Evaluación del desempeño | Ejecución de plan de evaluación del desempeño | Evaluación por equipo de trabajo | Puntaje máximo, Puntaje mínimo, Promedio de evaluaciones del personal | Sin línea base definida |
| Desarrollo de personas | Capacitación de personas | Ejecución de plan de capacitación | Capacitación en relaciones humanas | # Personas capacitadas dentro de la empresa / Total de personal | Sin línea base definida |
| | Desarrollo de personas | Dirección de programa de desarrollo de personas | Aprendizaje práctico | # Personas asignadas a proyectos / Total de personal | Sin línea base definida |
| | | | Capacitación fuera de la empresa | # Personas capacitadas fuera de la empresa / Total de personal | Sin línea base definida |
| Mantenimiento de personas | Aseguramiento de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo | Ejecución de programa de higiene laboral | Elementos de higiene laboral | % Cumplimiento de elementos de higiene laboral | |
| | | Ejecución de programa seguridad en el trabajo | Elementos de seguridad en el trabajo | % Cumplimiento de elementos de seguridad en el trabajo | |
| | | Ejecución de programa de calidad de vida en el trabajo | Elementos de calidad de vida en el trabajo | % Cumplimiento de elementos de calidad de vida en el trabajo | |

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

3.2.5 Mejora de procesos de la unidad de talento humano

A continuación se presentan los planos (TO-BE) de los procesos previamente seleccionados para la mejora, misma que puede contribuir para convertirse en una institución educativa creativa e innovadora; así como el diseño de los subprocesos contraídos.

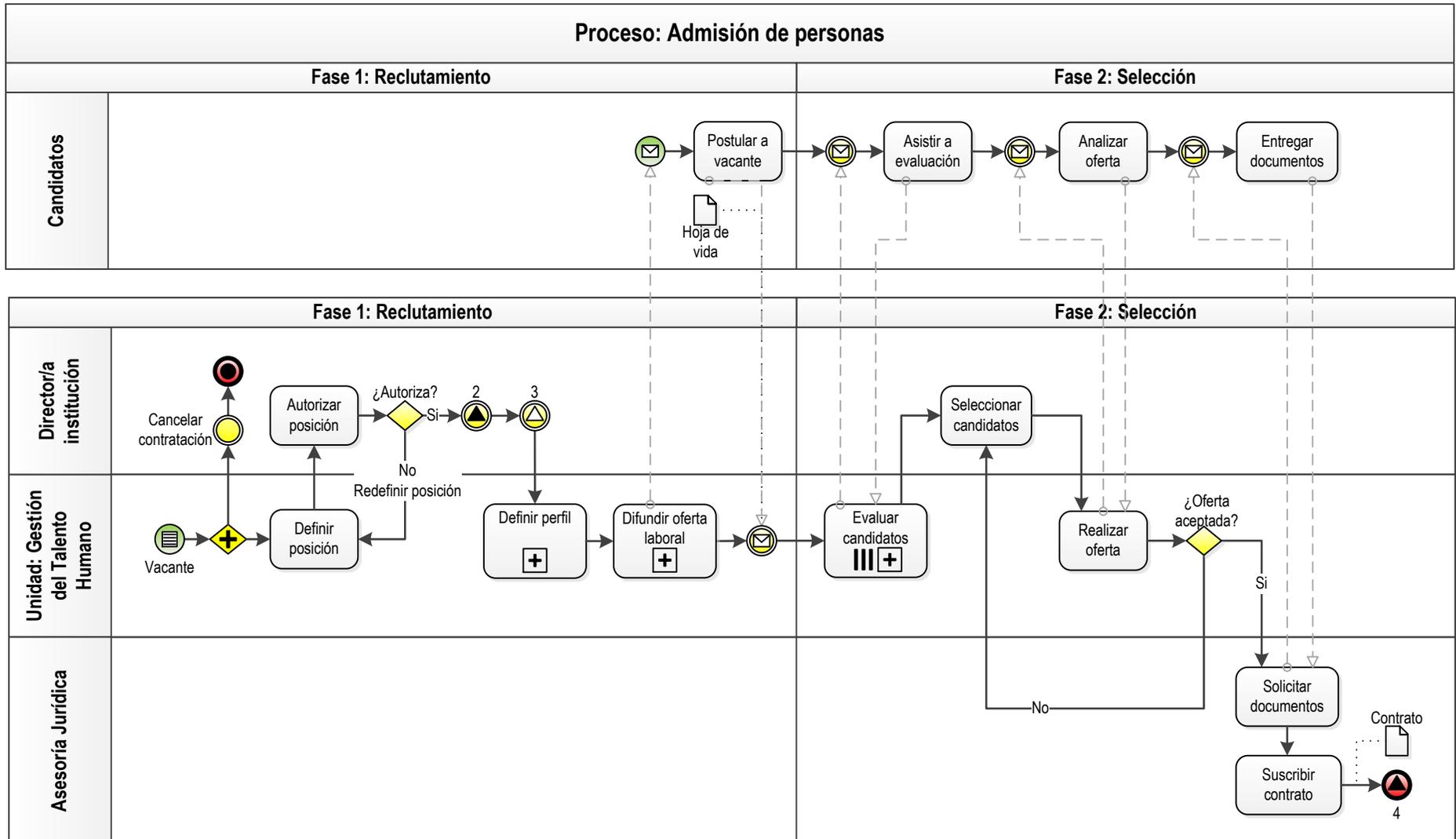
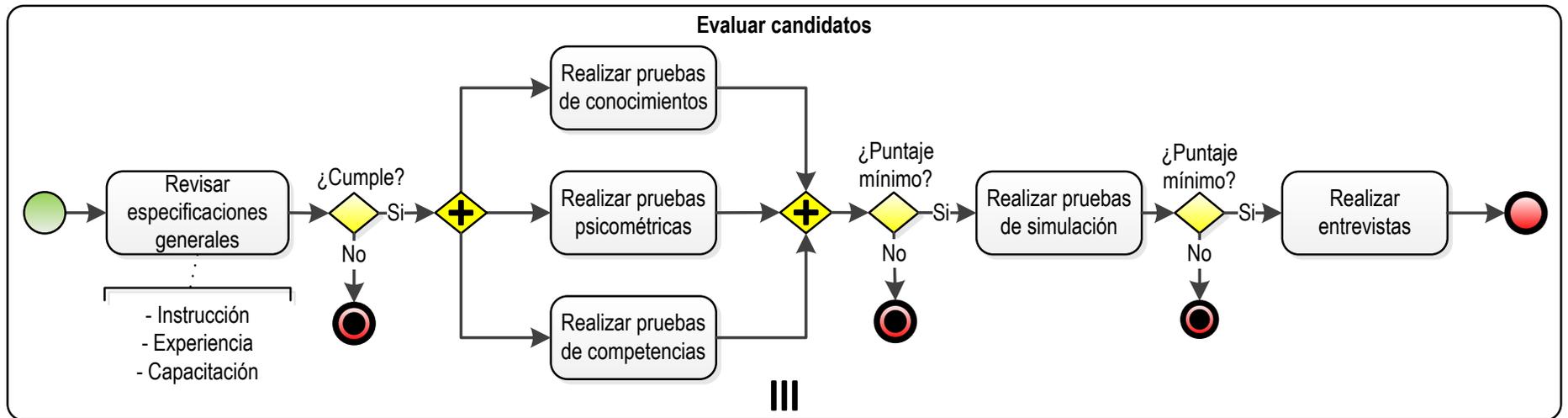
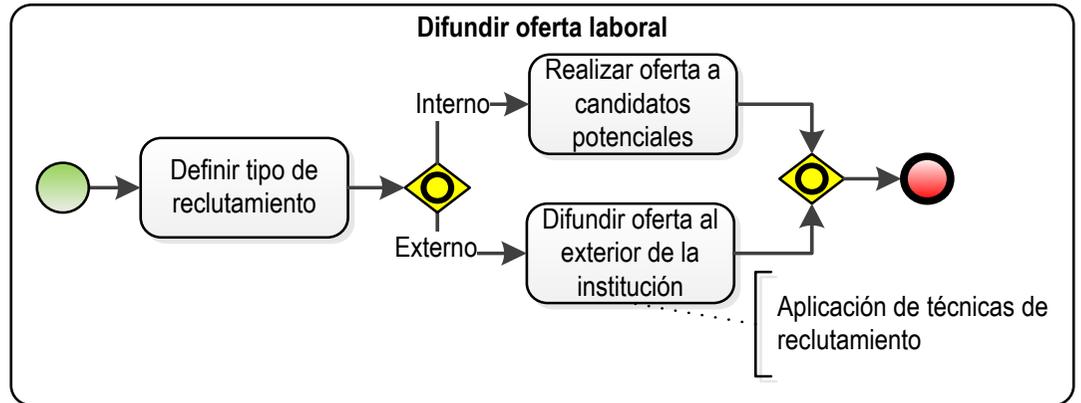
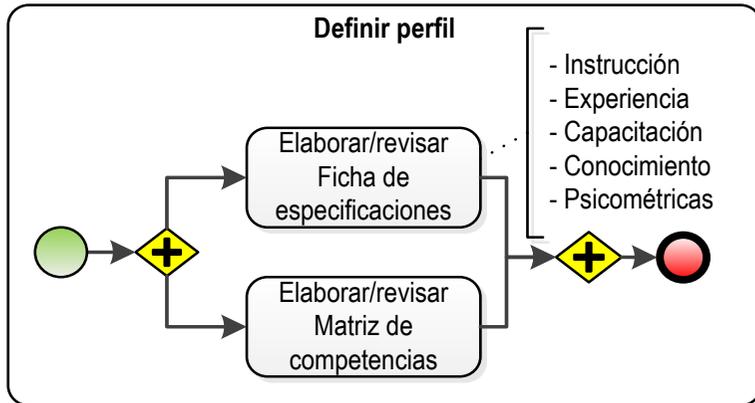


Figura 16: Plano del proceso de admisión de personas (TO-BE)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.



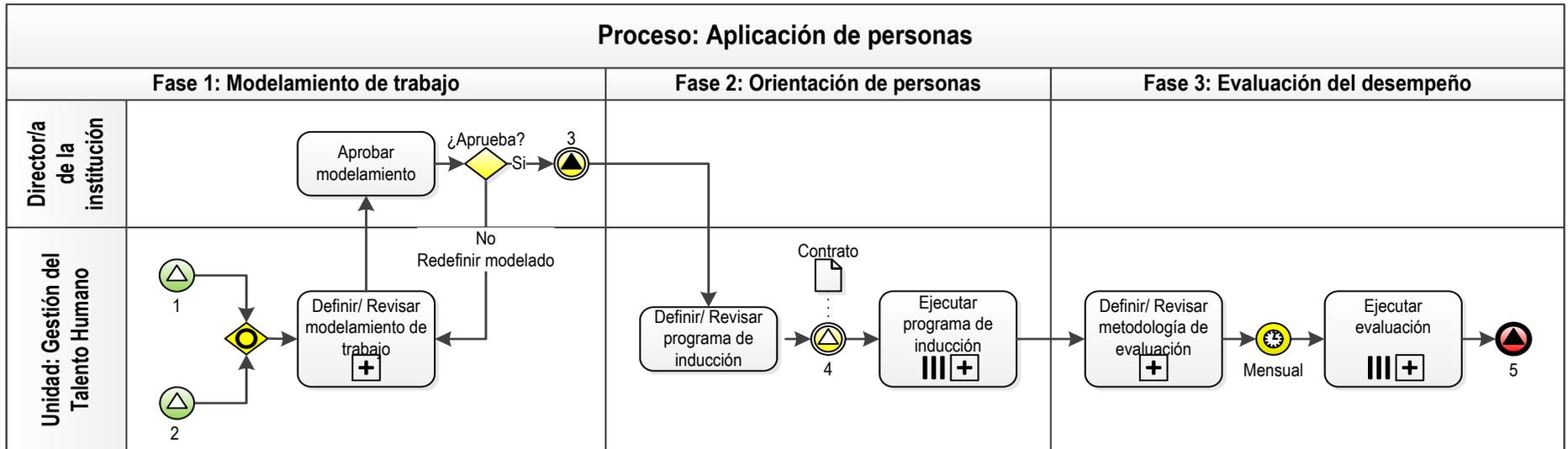
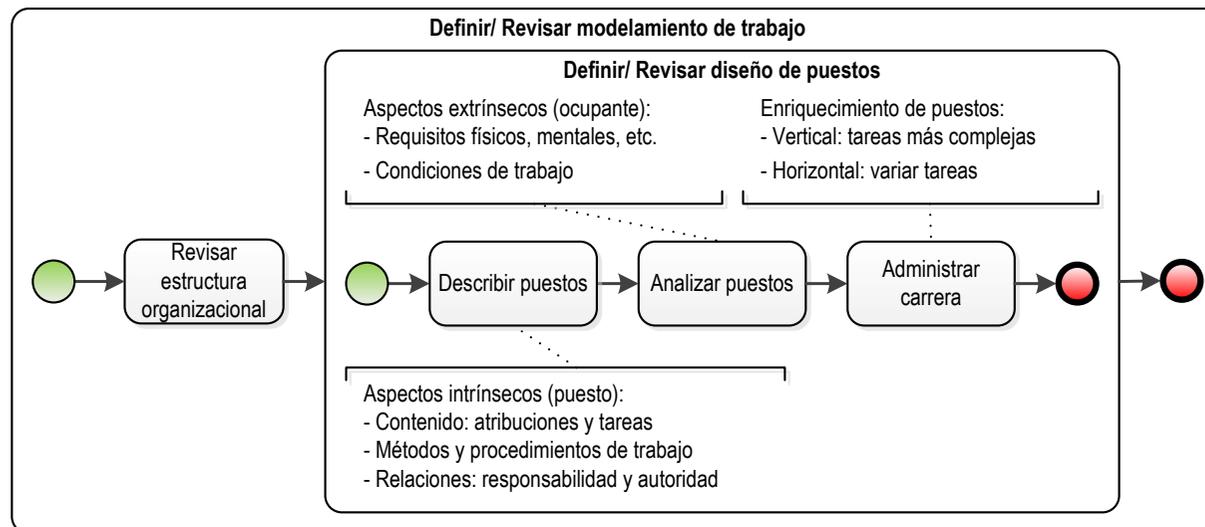
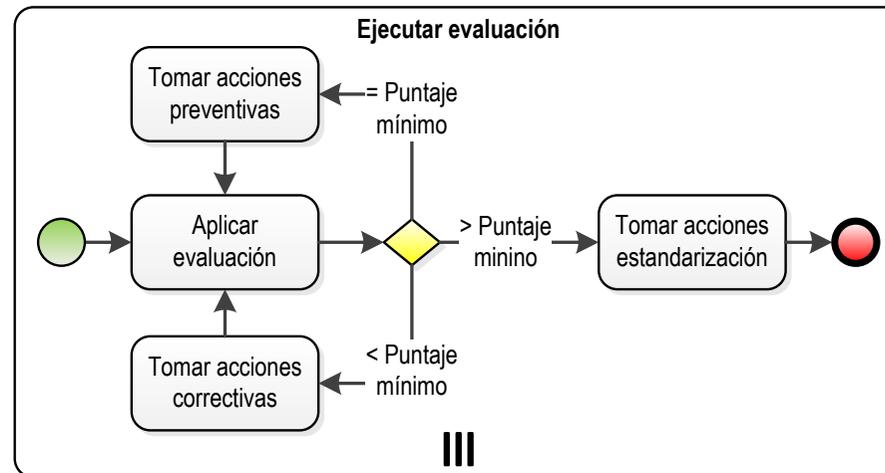
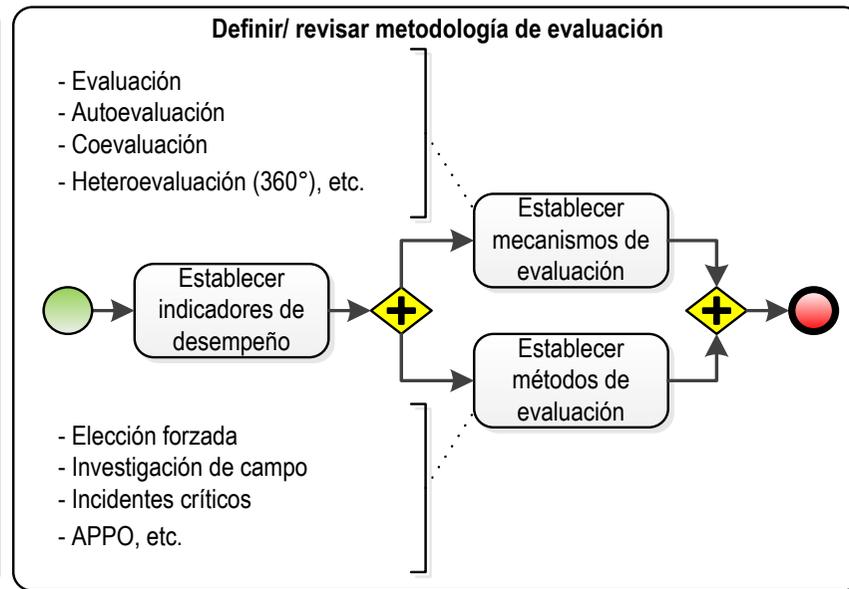
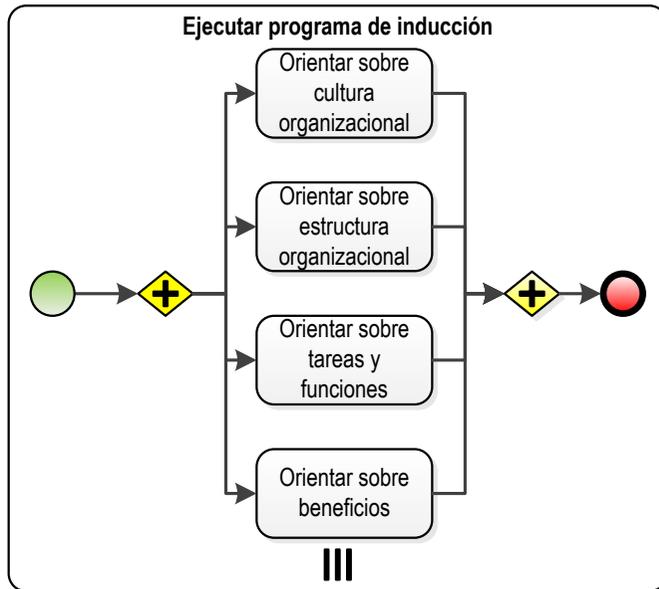


Figura 17: Plano del proceso de aplicación de personas (TO-BE)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.





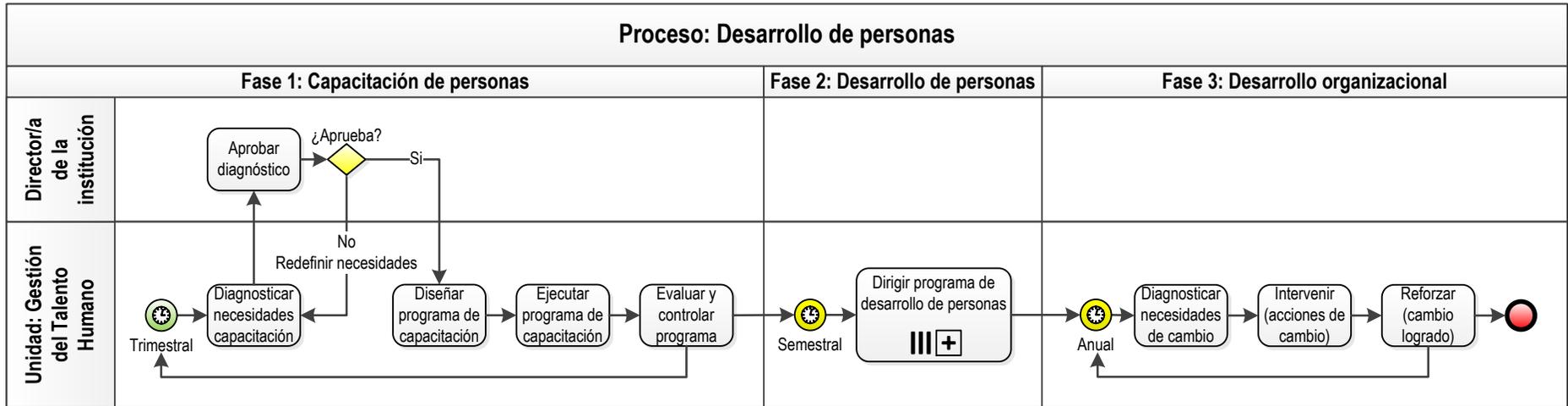


Figura 18: Plano del proceso de desarrollo de personas (TO-BE)

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.



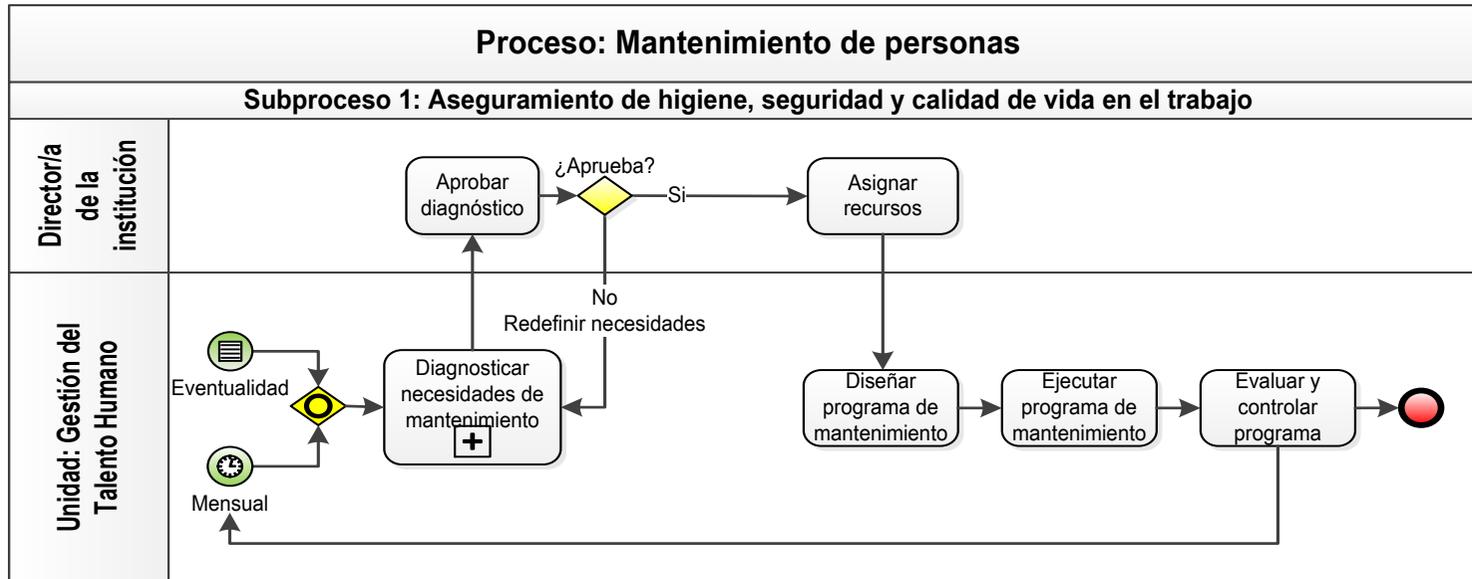
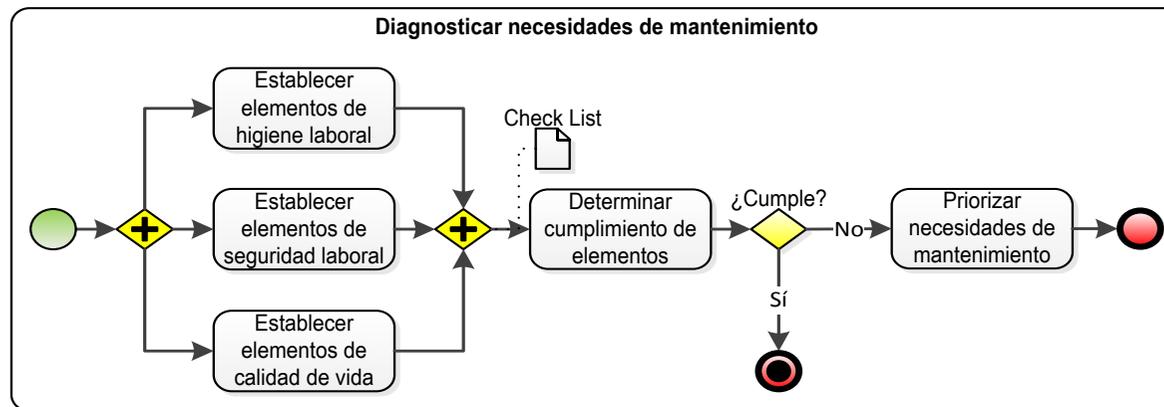


Figura 19: Plano del proceso de mantenimiento de personas (TO-BE) – subproceso 1

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.



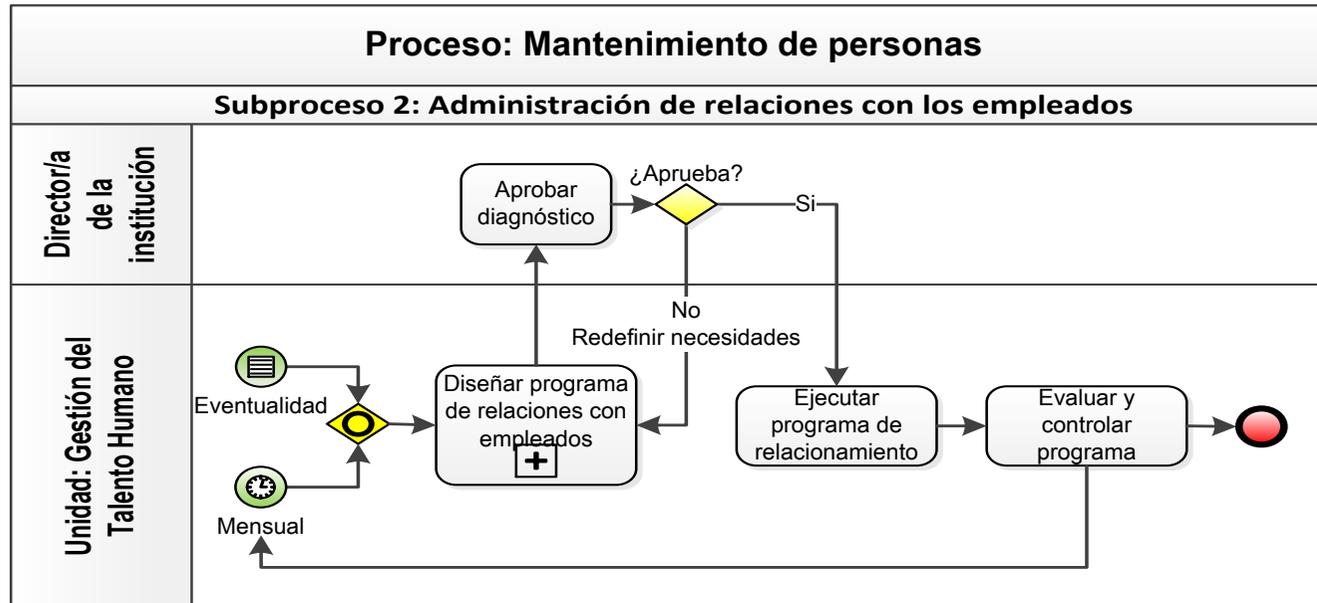
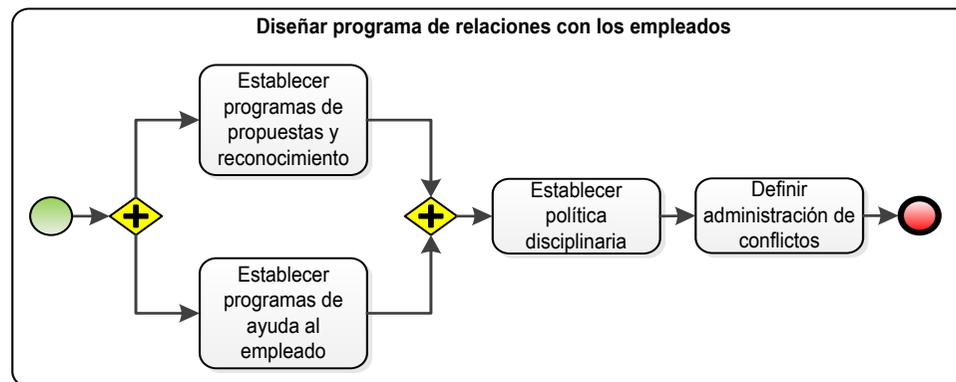


Figura 20: Plano del proceso de mantenimiento de personas (TO-BE) – subproceso 2

Fuente: Escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Elaborado por: Julia Pullahuari P.



3.3 Modelo de evaluación de la gestión del personal con base en procesos de la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja

Para la implementación de los procesos mejorados se propone el desarrollo de un plan táctico, cuya ejecución estará a cargo de la directora de la institución. Para ello, en primer lugar se plantean estrategias de acción, y con base en éstas, se desarrolla el plan de mejora de procesos de la unidad de talento humano de la institución. Esto se detalla a continuación.

3.3.1 Estrategias de evaluación

La metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (DNSP, 2017) establece las siguientes herramientas de optimización en la prestación de servicios y administración por procesos, concernientes a la planificación de la mejora:

- Programación de acciones de mejora
- Implementación de acciones de mejora
- Operación, monitoreo y análisis del proceso mejorado
- Diseño y publicación del compromiso de calidad (carta de servicio)
- Evaluación de la conformidad del servicio

Como se puede observar, las herramientas anteriores también consideran el ciclo de mejora continua: planificar, hacer, verificar y actuar. Es así que cada una de ellas se considerará como una estrategia o componente para el desarrollo del plan de mejora

3.3.2 Plan para la mejora continua de procesos

Las estrategias o componentes del plan para la mejora continua de procesos de la unidad de talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier” son:

- C1: Programación de las acciones de mejora
- C2: Implementación de acciones de mejora
- C3: Operación, monitoreo y análisis de los procesos mejorados
- C4: Diseño y publicación del compromiso de calidad
- C5: Evaluación de la conformidad del servicio

Tabla 11: Plan de mejora continua de procesos de la unidad de talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja.

| Plan anual para la mejora continua de procesos | | Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 2017 | | | 2018 | | | | | | | | | | | | 2019 | | | | | | | | | | | |
| | | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| C1 | Programación de las acciones de mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.1 | Identificación/Revisión de grupos de interés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.2 | Identificación/Revisión de procesos: Catálogos de servicios y procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.3 | Descripción de procesos: Planos de procesos AS-IS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.4 | Seguimiento y medición de procesos: Línea base de indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.5 | Mejora de procesos: Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C2 | Implementación de acciones de mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2.1 | Implementación de Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2.2 | Corrección de Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2.3 | Validación de Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C3 | Operación, monitoreo y análisis de los procesos mejorados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3.1 | Registro de datos y cálculo de indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3.2 | Análisis de resultados alcanzados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3.3 | Toma de acciones preventivas, correctivas o de estandarización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C4 | Diseño y publicación del compromiso de calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A4.1 | Definición de compromiso de calidad según resultados alcanzados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A4.2 | Publicación del compromiso en multimedios: página web, banners, etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C5 | Evaluación de la conformidad del servicio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A5.1 | Controlar el cumplimiento del compromiso de calidad del servicio/proceso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Julia Pullahuari P.

CONCLUSIONES

- Para el cumplimiento del primer objetivo de investigación, se realizó el análisis de la situación actual de la gestión del personal en la escuela de educación básica “San Francisco Javier” de Loja, mediante la aplicación de una entrevista a la directora y el desarrollo de grupos de trabajo con el personal de la institución.
- Con la aplicación de la entrevista se recopiló información sobre: reseña histórica, filosofía, estructura organizacional, modelos de gestión implementados y modelo actual de administración de recursos humanos. A partir de ello se determinó que:
 1. La institución ha iniciado en la implementación de un modelo de gestión estratégica, pues se ha planteado la misión y visión institucional; no obstante aún existen elementos pendientes de este modelo por desarrollar e implementar.
 2. La institución no cuenta con un modelo de gestión de procesos, gestión del conocimiento y gestión por competencias.
 3. Las actividades que se desarrollan en torno a la administración de recursos humanos están relacionadas y son factibles de agrupar según los procesos de la moderna gestión del talento humano.
- Con el desarrollo de grupos de trabajo se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, desde las perspectivas de: cliente, procesos, formación y financiera, según lo plantea la metodología *Balanced SocreCard*.
- Para el cumplimiento del segundo objetivo de investigación se planteó el modelo de gestión del personal con base en procesos, mediante el desarrollo de grupos de trabajo con el personal directivo y de recursos humanos de la institución; además se consideró los lineamientos planteados en la metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (DNSP, 2017).
- Se identificó que en la institución actualmente se encuentran en incubación y operación los procesos de: admisión, aplicación, desarrollo, compensación y mantenimiento de personas; no obstante, todos ellos son susceptibles de ser mejorados. El proceso de monitoreo de personas no ha sido implementado.
- Para el desarrollo del modelo de gestión del personal con base en procesos se fusionó los pasos para la implementación de un modelo de gestión por procesos (identificación de grupos de interés, identificación de procesos, descripción de procesos, seguimiento y

medición de procesos y mejora de procesos) con los procesos del modelo de gestión de talento humano (admisión, aplicación, desarrollo, compensación, mantenimiento y monitoreo de personas).

- Para el cumplimiento del tercer objetivo de investigación, se planteó un modelo de evaluación para la mejora continua de procesos, mismo que fue validado en los grupos de trabajo con el personal administrativo y de recursos humanos de la institución, que incluye un cronograma de actividades anual para su implementación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda completar, a mediano plazo, el modelo de gestión estratégica y ampliar la aplicación del modelo de gestión por procesos al resto de unidades, actividades y/o servicios que presta la institución.
- Una vez implementado el modelo de gestión del talento humano con base en procesos, se recomienda desarrollar, a largo plazo, los modelos de gestión del conocimiento y gestión por competencias, de manera progresiva. Para la implementación del modelo de gestión del talento humano con base en procesos, se recomienda desarrollar, en el largo plazo, el proceso de monitoreo de personas.
- Para la descripción, seguimiento y medición, y mejora de procesos se recomienda, en segunda instancia, seleccionar el proceso de compensación de personas y el de monitoreo de personas una vez que haya sido implementado.
- Se recomienda que el desarrollo de los modelos antes mencionados se haga de forma participativa con el personal de la institución, mediante grupos focales y grupos de trabajo; y, que los resultados sean validados y difundidos al interior de la organización, para crear conciencia y compromiso sobre la importancia de su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, L. E., & Ortega, M. (2013). *Guía para diseñar el proyecto de tesis*. Loja: Universidad
- Aguilera, O., & Morales, I. (2011). *Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas*. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de Junta de Andalucía:<http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/publicaciones/143320547.pdf>
- Arboleda, Y. (2017). *Los grupos de interés como una estrategia de implementación de los sistemas de gestión*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Ingeniería: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16467/1/ArboledaJaramilloYaneth2017.pdf>
- Artiles, S., & Pumar, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 32-52.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (sf.). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <https://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
- Beltrán, N., & Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea*. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de Universidad Escuela de Administración de Negocios: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>
- Bouso, A. (2010). Análisis de la gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en la educación superior. *X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*, (págs. 1-15). Mar del Plata.

- Cando, D. (diciembre de 2017). Directora de la escuela de educación básica "San Francisco Javier" de Loja. (J. Pullahuari, Entrevistador)
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de Red Tercer Milenio:
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Chávez, N. (julio-diciembre de 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 140-161.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de Ecoe ediciones: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- del Canto, E. (julio-diciembre de 2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113.
- Dirección Nacional de Servicios y Procesos. (01 de marzo de 2017). *Metodología para la implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de Secretaría Nacional de la Administración Pública: <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Metodologia-prestacion-de-Servicios-y-Procesos.pdf>
- Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (enero-junio de 2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.
- Guanín, A., & Andrango, M. (2015). Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital Militar. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de Escuela Politécnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>

- Ibarra, L. (2016). Diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal, en una institución bancaria. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- ISO 9001. (2015). *Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad. Interpretación libre de ISO/DIS 9001:2015*. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de Universidad Politécnica de Huejutla: http://www.uphuejutla.edu.mx/wp_uph/sgc/Capacitaciones/ISO%209001-2015%20REQUISITOS%20SGC.pdf
- Larumbe, M. (2014). *Gestión por Competencias*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de Universidad Pública de Navarra: <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andueza.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de Universidad de Medellín: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Registro Oficial 739. (22 de abril de 2016). *Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de Secretaría Nacional de Administración Pública: http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/RO_739_2016_NormaAdministracionXProcesos.pdf
- Ríos, S., Ferrer, J., & Regalado, R. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas. *Revista Panorama Administrativo*(8), 3-26.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XIX(4), 1-11.
- Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de IESE Business School: http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf

- Tejada, A. (julio-diciembre de 2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe* (12), 115-133.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Villagómez, K. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa Logística Ecuatoriana (LOGISTECSA S.A.)*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4617/1/UPS-QT02461.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO EDUCATIVO "SAN FRANCISCO JAVIER" DE LOJA

| | |
|--|--|
| Entrevistador(a): Julia Pullahuari | Fecha de entrevista: AÑO MES DÍA [] [] [] [] [] [] [] |
| Entrevistado(a): <i>Dra. Dolores B. Cando Jimenez Mg. Sc.</i> | |

| Sección 1: Información General | Respuesta |
|--|---|
| 1. Historia | <p>Realice una breve reseña histórica de la institución: lugar y fecha de fundación, fundadora, trayectoria, etc. (valide o modifique la siguiente)</p> <p>El Instituto Educativo "San Francisco Javier", la Escuela Javeriana de Loja, es una entidad de carácter particular, laico, sin fines de lucro, que presta servicios educativos en los niveles preinicial, inicial y básico hasta el séptimo grado. Su objetivo principal es ofrecer a los niños y adolescentes una educación integral con los más altos estándares de calidad, sustentada fundamentalmente en la corriente pedagógica ecologista.</p> <p>Fue fundado en Loja, el <u>1º de Septiembre de 2009</u> por <u>La Familia Fernández Cando</u>; cumpliendo un lustro con su compromiso histórico de brindar una educación acorde con el avance de la ciencia, la técnica, la tecnología, la cultura y las exigencias del entorno, propiciando el desarrollo de la inteligencia, de la capacidad crítica, propositiva y reflexiva, de su identidad nacional, en el marco del reconocimiento de que nuestro Ecuador es un país multiétnico y pluricultural. Esto se ve respaldado por el fortalecimiento de una personalidad autónoma y solidaria, fundamentada en la vivencia de los valores éticos y morales de acuerdo a los preceptos jesuitas que fueron heredados del máximo representante de la mencionada comunidad SAN FRANCISCO JAVIER.</p> <p>Además el instituto mantiene una relación transparente con la sociedad a través del sistema de rendición de cuentas ante la familia y la comunidad como ente de cambio a favor de una educación de excelencia siempre con el compromiso de trabajar con calidad y calidez, puesto que el lema institucional es: "Lo afectivo es efectivo".</p> <p><i>Estoy totalmente de acuerdo con la Reseña Histórica, únicamente habría que actualizar el tiempo que ha transcurrido desde su inicio, hasta la presente fecha. y también hoy somos Escuela de Educación Básica "San Francisco Javier"</i></p> |
| 2. Filosofía | |
| 2.1. Visión ¿Cuál es la visión institucional? (valide o modifique la siguiente) | <p>El Instituto Educativo "San Francisco Javier" la Escuela Javeriana de Loja, es líder en el proceso formativo del estudiante, en el nivel profesional de su personal y en la generación de innovaciones.</p> <p>Es la comunidad Educativa donde niños y jóvenes quieren ir a estudiar y profesores quieren ir a trabajar.</p> <p>Es el Instituto de los padres, de los hijos y de los hijos de los hijos.</p> <p><i>Segue siendo nuestra visión a lo largo de estos años estamos convencidos que se está cumpliendo.</i></p> |

| <p>2.2. Misión</p> <p>¿Cuál es la misión institucional? (valide o modifique la siguiente)</p> | <p>El Instituto Educativo "San Francisco Javier" es una comunidad Educativa particular laica, sin fines de lucro, cuyo aporte a la sociedad lojana y ecuatoriana radica en formar estudiantes íntegros, analíticos, críticos, dotados de profundos valores morales y éticos, y de los conocimientos y destrezas necesarios para un desempeño exitoso en un mundo cambiante</p> <p style="text-align: center;"><i>Validada la Misión</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------------|----|----|---------------------|---|--|----------------------|--|--|----------------------------|--|--|--------------------------|--|--|--------------------------|--|--|---------------------------|--|--|
| <p>2.3. Valores</p> <p>¿Cuál son los valores corporativos principales que se promulga en la institución? (valide o modifique la siguiente)</p> | <p><i>Los valores son éticos y morales</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3. Estructura orgánica</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Describa la estructura orgánica vigente en la institución (valide o modifique la siguiente)</p> | <pre> graph TD D[Dirección] --- AA[Asesoría - Auditoría] D --- A[Administración] D --- IG[Inspección General] IG --- EP[Educación preinicial] IG --- EI[Educación inicial] IG --- EB[Educación básica] EP --- ALE[Área de Lengua Extranjera] EI --- AEF[Área de Educación Física] EB --- AI[Área de Informática] </pre> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>4. Modelos de gestión</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Qué modelos de gestión se encuentran actualmente implementados en la institución?</p> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Modelos de gestión</th> <th style="text-align: center;">Si</th> <th style="text-align: center;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gestión Estratégica</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión por Procesos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión del Talento Humano</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión del Conocimiento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestión por Competencias</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros (Especifique):.....</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Modelos de gestión | Si | No | Gestión Estratégica | X | | Gestión por Procesos | | | Gestión del Talento Humano | | | Gestión del Conocimiento | | | Gestión por Competencias | | | Otros (Especifique):..... | | |
| Modelos de gestión | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión Estratégica | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión por Procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión del Talento Humano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión del Conocimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión por Competencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros (Especifique):..... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Sección 2: Modelo de Gestión por Procesos | Respuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------------------|---|----------------------|--|--|---|----------------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|----------------------------|--|---------------------------|--|---|--|---------------------------|--|--|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|---------------------------|--|--|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|---------------------------|--|--|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|---------------------------|--|--|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|---------------------------|--|--|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|---------------------------|--|--|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|
| Si en la pregunta anterior contestó que la institución SI tiene implementado un modelo de gestión por procesos conteste las preguntas de esta sección, caso contrario pase a la Sección 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Identificación de grupos de interés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha determinado los grupos de interés de la unidad de talento humano? En caso de respuesta afirmativa detalle los mismos. | <p style="text-align: center;">Grupos de interés</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>SI <input type="checkbox"/></td><td>→</td><td></td></tr> <tr><td>NO <input checked="" type="checkbox"/></td><td>→</td><td></td></tr> </table> | SI <input type="checkbox"/> | → | | NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SI <input type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha determinado el portafolio de productos y/o servicios de la unidad de talento humano? En caso de respuesta afirmativa detalle los mismos. | <p style="text-align: center;">Portafolio de productos y/o servicios</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>SI <input type="checkbox"/></td><td>→</td><td></td></tr> <tr><td>NO <input checked="" type="checkbox"/></td><td>→</td><td></td></tr> </table> | SI <input type="checkbox"/> | → | | NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SI <input type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Identificación de procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha identificado los procesos de la unidad de talento humano? En caso de respuesta afirmativa detalle los mismos. | <p style="text-align: center;">Procesos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>SI <input type="checkbox"/></td><td>→</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>NO <input checked="" type="checkbox"/></td><td>→</td><td>2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>6</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Subprocesos del Proceso 1</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>1.1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>1.2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>1.3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>1.4</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Subprocesos del Proceso 2</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>2.1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>2.2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>2.3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>2.4</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Subprocesos del Proceso 3</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>3.1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>3.2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>3.3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>3.4</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Subprocesos del Proceso 4</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>4.1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>4.2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>4.3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>4.4</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Subprocesos del Proceso 5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>5.1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>5.2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>5.3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>5.4</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Subprocesos del Proceso 6</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>6.1</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>6.2</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>6.3</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>6.4</td><td></td></tr> </table> | SI <input type="checkbox"/> | → | 1 | | NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | 2 | | | | 3 | | | | 4 | | | | 5 | | | | 6 | | Subprocesos del Proceso 1 | | | | | | 1.1 | | | | 1.2 | | | | 1.3 | | | | 1.4 | | Subprocesos del Proceso 2 | | | | | | 2.1 | | | | 2.2 | | | | 2.3 | | | | 2.4 | | Subprocesos del Proceso 3 | | | | | | 3.1 | | | | 3.2 | | | | 3.3 | | | | 3.4 | | Subprocesos del Proceso 4 | | | | | | 4.1 | | | | 4.2 | | | | 4.3 | | | | 4.4 | | Subprocesos del Proceso 5 | | | | | | 5.1 | | | | 5.2 | | | | 5.3 | | | | 5.4 | | Subprocesos del Proceso 6 | | | | | | 6.1 | | | | 6.2 | | | | 6.3 | | | | 6.4 | |
| SI <input type="checkbox"/> | → | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subprocesos del Proceso 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subprocesos del Proceso 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subprocesos del Proceso 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subprocesos del Proceso 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subprocesos del Proceso 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subprocesos del Proceso 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Descripción de procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se han desarrollado diagramas de flujo de los procesos descritos? | SI <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se han desarrollado las fichas de procesos de los antes descritos? | SI <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Seguimiento y medición de procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se realiza el seguimiento y medición de procesos? En caso de respuesta afirmativa, describa los indicadores de medición | <p style="text-align: center;">Indicadores de medición</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>SI <input type="checkbox"/></td><td>→</td><td></td></tr> <tr><td>NO <input checked="" type="checkbox"/></td><td>→</td><td></td></tr> </table> | SI <input type="checkbox"/> | → | | NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SI <input type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Mejora de procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se implementan acciones de mejora de los procesos en base al ciclo PHVA? En caso de respuesta afirmativa, indique el tipo de acciones que se implementan | <p style="text-align: center;">Portafolio de productos y/o servicios</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>SI <input type="checkbox"/></td><td>→</td><td>Acciones correctivas</td><td></td></tr> <tr><td>NO <input checked="" type="checkbox"/></td><td>→</td><td>Acciones preventivas</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Acciones de estandarización</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Acciones de optimización</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Acciones de automatización</td><td></td></tr> <tr><td colspan="4">Otros (Especifique):.....</td></tr> </table> | SI <input type="checkbox"/> | → | Acciones correctivas | | NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | Acciones preventivas | | | | Acciones de estandarización | | | | Acciones de optimización | | | | Acciones de automatización | | Otros (Especifique):..... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SI <input type="checkbox"/> | → | Acciones correctivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NO <input checked="" type="checkbox"/> | → | Acciones preventivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Acciones de estandarización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Acciones de optimización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Acciones de automatización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros (Especifique):..... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Sección 3: Modelo actual de Gestión del Talento Humano | Respuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-------------------------------------|--|--|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| <p>Indique las áreas o unidades en las que está dividida u organizado el departamento de recursos humanos. O en su defecto los procesos o grupos de actividades principales que se realizan en dicha área.</p> | <p>Áreas o unidades</p> <p><i>No fueron implementados</i></p> <p>Procesos o actividades principales</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Incorporar a las personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Reclutamiento de personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Se realiza reclutamiento interno; es decir, las vacantes se cubren con trabajadores de la institución, existiendo por tanto posibilidades de promoción (ascenso)? En caso de respuesta afirmativa, detalle las políticas para la promoción</p> | <p>Políticas para reclutamiento internos y ascensos</p> <p>Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> → <i>Después de que adquieren experiencia se los promociona</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Cuál de las siguientes técnicas se emplean cuando se realiza reclutamiento externo; es decir, las vacantes se cubren con personas externas a la organización?</p> | <p>Técnicas de reclutamiento</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Anuncios en prensa: diarios y/o revistas</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Agencias de reclutamiento</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Contactos con colegios universidades y agrupaciones</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Carteles o anuncios en lugares visibles</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Recomendación de candidatos por propios trabajadores</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Consulta a archivos anteriores de candidatos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Reclutamiento virtual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique): <i>social - empleo</i></p> | | Si | No | Anuncios en prensa: diarios y/o revistas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Agencias de reclutamiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Contactos con colegios universidades y agrupaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Carteles o anuncios en lugares visibles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Recomendación de candidatos por propios trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Consulta a archivos anteriores de candidatos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Reclutamiento virtual | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anuncios en prensa: diarios y/o revistas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agencias de reclutamiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contactos con colegios universidades y agrupaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Carteles o anuncios en lugares visibles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recomendación de candidatos por propios trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consulta a archivos anteriores de candidatos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reclutamiento virtual | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2. Selección de personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Se dispone de una ficha de especificaciones del puesto vacante, en base a la cual se selecciona a los candidatos? En caso de respuesta afirmativa, señale los criterios de selección</p> | <p>Ficha de especificaciones: Criterios de selección</p> <p>Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> →</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Instrucción formal</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Experiencia profesional</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Conocimientos necesarios (capacitación)</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Características psicológicas</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):</p> | Instrucción formal | <input checked="" type="checkbox"/> | Experiencia profesional | <input checked="" type="checkbox"/> | Conocimientos necesarios (capacitación) | <input checked="" type="checkbox"/> | Características psicológicas | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Instrucción formal | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Experiencia profesional | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimientos necesarios (capacitación) | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Características psicológicas | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Se dispone de un mapa de competencias del puesto vacante, en base al cual se selecciona a los candidatos? En caso de respuesta afirmativa detalle los criterios de selección que contiene</p> | <p>Mapa de competencias: Criterios de selección</p> <p>Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> →</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Competencias esenciales de la organización</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Competencias funcionales</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Competencias administrativas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Competencias individuales</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):</p> | Competencias esenciales de la organización | <input type="checkbox"/> | Competencias funcionales | <input type="checkbox"/> | Competencias administrativas | <input type="checkbox"/> | Competencias individuales | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias esenciales de la organización | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias funcionales | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias administrativas | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competencias individuales | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Cuál de las siguientes técnicas de selección se aplica en la institución?</p> | <p>Técnicas de selección</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista de selección</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Pruebas de conocimientos o de capacidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Pruebas psicológicas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Pruebas de personalidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnicas de simulación</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):</p> | | Si | No | Entrevista de selección | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Pruebas de conocimientos o de capacidad | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Pruebas psicológicas | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Pruebas de personalidad | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Técnicas de simulación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevista de selección | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pruebas de conocimientos o de capacidad | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pruebas psicológicas | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pruebas de personalidad | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicas de simulación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Colocar a las personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Orientación de las personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Se socializa la cultura organizacional (misión, visión, valores, estrategias, objetivos, estructura organizacional, procesos, productos, servicios, etc.) con el nuevo personal de la institución? En caso de respuesta afirmativa, señale los métodos aplicados</p> | <p>Métodos de socialización</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> →</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Durante el proceso de selección</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Durante el desarrollo del contenido del puesto</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mediante un supervisor como tutor</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mediante grupos de trabajo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mediante un programa de inducción</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):</p> | Durante el proceso de selección | <input type="checkbox"/> | Durante el desarrollo del contenido del puesto | <input type="checkbox"/> | Mediante un supervisor como tutor | <input type="checkbox"/> | Mediante grupos de trabajo | <input type="checkbox"/> | Mediante un programa de inducción | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| Durante el proceso de selección | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Durante el desarrollo del contenido del puesto | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mediante un supervisor como tutor | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mediante grupos de trabajo | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mediante un programa de inducción | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Se realiza un programa de orientación para el nuevo personal de la institución? En caso de respuesta afirmativa, señale los contenidos</p> | <p>Programa de orientación</p> <p>Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> →</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Asuntos organizacionales (cultura organizacional)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones (superiores y compañeros)</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Tareas y funciones del nuevo participante</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Beneficios ofrecidos</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique): <i>Inducción</i></p> | Asuntos organizacionales (cultura organizacional) | <input type="checkbox"/> | Relaciones (superiores y compañeros) | <input type="checkbox"/> | Tareas y funciones del nuevo participante | <input type="checkbox"/> | Beneficios ofrecidos | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asuntos organizacionales (cultura organizacional) | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relaciones (superiores y compañeros) | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tareas y funciones del nuevo participante | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Beneficios ofrecidos | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 2.2. Modelado del trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|----|--|---|--|----------------------------|--|--|---|-------------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|--|--|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|--|--|-------------------------------|--|--|
| ¿Existe un organigrama claramente definido en la institución? En caso de respuesta afirmativa, señale su estructura | <p style="text-align: center;">Estructura organizacional</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Áreas de actuación (departamento, dirección, etc.)</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Nivel jerárquico (subordinación y subordinado)</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Áreas de actuación (departamento, dirección, etc.) | | No <input type="checkbox"/> | Nivel jerárquico (subordinación y subordinado) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Áreas de actuación (departamento, dirección, etc.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Nivel jerárquico (subordinación y subordinado) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha realizado un diseño de puestos de la institución y/o se dispone de un manual de funciones? En caso de respuesta afirmativa, señale su contenido | <p style="text-align: center;">Diseño de puestos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Contenido del puesto (tareas o atribuciones)</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Métodos y procesos de trabajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Responsabilidad (a quien se debe reportar)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Autoridad (a quien debe supervisar)</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Contenido del puesto (tareas o atribuciones) | | No <input type="checkbox"/> | Métodos y procesos de trabajo | | | Responsabilidad (a quien se debe reportar) | | | Autoridad (a quien debe supervisar) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Contenido del puesto (tareas o atribuciones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Métodos y procesos de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Responsabilidad (a quien se debe reportar) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Autoridad (a quien debe supervisar) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se realiza un enriquecimiento de puestos en base al diseño preestablecido? En caso de respuesta afirmativa, señale el tipo | <p style="text-align: center;">Enriquecimiento de puesto</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Vertical (tareas más complejas y responsabilidad)</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Horizontal (variar las tareas de igual complejidad)</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Vertical (tareas más complejas y responsabilidad) | | No <input type="checkbox"/> | Horizontal (variar las tareas de igual complejidad) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Vertical (tareas más complejas y responsabilidad) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Horizontal (variar las tareas de igual complejidad) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha realizado la descripción de puestos; es decir se detallada las actividades? En caso de respuesta afirmativa señale su estado | <p style="text-align: center;">Descripción de puestos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Descripción detallada de actividades <i>in situ</i></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Diagrama de flujo de actividades <i>in situ</i></td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Descripción detallada de actividades <i>in situ</i> | | No <input type="checkbox"/> | Diagrama de flujo de actividades <i>in situ</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Descripción detallada de actividades <i>in situ</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Diagrama de flujo de actividades <i>in situ</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha realizado un análisis de puestos de la institución? En caso de respuesta afirmativa, señale su estado | <p style="text-align: center;">Análisis de puestos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Especificaciones del puesto (requisitos mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo)</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Diagrama de flujo de actividades mejorado</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input type="checkbox"/> | Especificaciones del puesto (requisitos mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo) | | No <input type="checkbox"/> | Diagrama de flujo de actividades mejorado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input type="checkbox"/> | Especificaciones del puesto (requisitos mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Diagrama de flujo de actividades mejorado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3. Evaluación del desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se han establecido indicadores y metas para evaluar el desempeño del personal? En caso de respuesta afirmativa, describa | <p style="text-align: center;">Indicadores de evaluación de desempeño</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">.....</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>.....</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | | | No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Indique cuál de los siguientes mecanismos se emplea para evaluar el desempeño del personal en la institución? | <p style="text-align: center;">Mecanismos de evaluación del desempeño</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Sí</th> <th style="text-align: center;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoevaluación (lo hace la propia persona)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por el gerente, jefe, etc.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por la persona y el gerente, jefe, etc.</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por el equipo de trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por los asociados (360°)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por la cima</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por el área de recursos humanos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Por la comisión de evaluación</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Sí | No | Autoevaluación (lo hace la propia persona) | | | Por el gerente, jefe, etc. | | | Por la persona y el gerente, jefe, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | | Por el equipo de trabajo | | | Por los asociados (360°) | | | Por la cima | | | Por el área de recursos humanos | | | Por la comisión de evaluación | | |
| | Sí | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autoevaluación (lo hace la propia persona) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por el gerente, jefe, etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por la persona y el gerente, jefe, etc. | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por el equipo de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por los asociados (360°) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por la cima | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por el área de recursos humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Por la comisión de evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Indique cuál de los siguientes métodos se emplea para evaluar el desempeño del personal en la institución? | <p style="text-align: center;">Métodos de evaluación del desempeño</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Sí</th> <th style="text-align: center;">No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Escalas gráficas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elección forzada</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Investigación de campo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incidentes críticos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Listas de verificación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración participativa por objetivos (APPO)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Sí | No | Escalas gráficas | | | Elección forzada | | | Investigación de campo | | | Incidentes críticos | | | Listas de verificación | | | Administración participativa por objetivos (APPO) | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| | Sí | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Escalas gráficas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elección forzada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigación de campo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incidentes críticos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Listas de verificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Administración participativa por objetivos (APPO) | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Recompensar a las personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Remuneración | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha realizado un diseño del sistema de remuneración? Indique los componentes actuales de remuneración en la institución. | <p style="text-align: center;">Componentes de remuneración</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Remuneración básica (sueldos, salarios)</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Incentivos salariales (bonos, utilidades, etc.)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Prestaciones (seguros, comida, transporte, etc.)</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Remuneración básica (sueldos, salarios) | | No <input type="checkbox"/> | Incentivos salariales (bonos, utilidades, etc.) | | | Prestaciones (seguros, comida, transporte, etc.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Remuneración básica (sueldos, salarios) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Incentivos salariales (bonos, utilidades, etc.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Prestaciones (seguros, comida, transporte, etc.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha realizado una evaluación y clasificación de puestos como parte de la administración de estructuras salariales? En caso de respuesta afirmativa, indique los métodos empleados | <p style="text-align: center;">Métodos de evaluación y clasificación de puestos</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Escala simple</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input type="checkbox"/></td> <td>Categorías previamente determinadas</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Comparación de factores</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Evaluación con puntos</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Remuneración con base en competencias</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Escala simple | | No <input type="checkbox"/> | Categorías previamente determinadas | | | Comparación de factores | | | Evaluación con puntos | | | Remuneración con base en competencias | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input checked="" type="checkbox"/> | Escala simple | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input type="checkbox"/> | Categorías previamente determinadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Comparación de factores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Evaluación con puntos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Remuneración con base en competencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha realizado investigaciones salariales como parte de la administración de estructuras salariales? En caso de respuesta afirmativa, indique los criterios empleados | <p style="text-align: center;">Criterios para la investigación de salarios</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Localización geográfica (empresas locales)</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Ramo de actividad (empresas educativas)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Tamaño</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Política salarial</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input type="checkbox"/> | Localización geográfica (empresas locales) | | No <input checked="" type="checkbox"/> | Ramo de actividad (empresas educativas) | | | Tamaño | | | Política salarial | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input type="checkbox"/> | Localización geográfica (empresas locales) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input checked="" type="checkbox"/> | Ramo de actividad (empresas educativas) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tamaño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Política salarial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha establecido y/o documentado la política salarial de la institución? En caso de respuesta afirmativa, describa brevemente | <p style="text-align: center;">Política salarial</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Sí <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">.....</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>No <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>.....</td> <td></td> </tr> </table> | Sí <input type="checkbox"/> | | | No <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sí <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>3.2. Programas de incentivos</p> <p>¿Se ha establecido un modelo de remuneración variable en la institución? En caso de respuesta afirmativa, señale su tipo</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Modelos de remuneración variables</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plan de bono anual</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Distribución de acciones entre los trabajadores</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Opción de compra de acciones de compañía</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Reparto de utilidades entre los trabajadores</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Participación en los resultados alcanzados</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Remuneración por competencias</td> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):.....</p> | Modelos de remuneración variables | | Si | No | Plan de bono anual | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Distribución de acciones entre los trabajadores | | | <input checked="" type="checkbox"/> | Opción de compra de acciones de compañía | | | <input checked="" type="checkbox"/> | Reparto de utilidades entre los trabajadores | | | <input checked="" type="checkbox"/> | Participación en los resultados alcanzados | | | <input checked="" type="checkbox"/> | Remuneración por competencias | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-------------------------------------|----|----|---|----------------------|-------------------------------------|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|--|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|---------------------------|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|---------------------|--|--|--|-------------------------------|--|--|--|-------------------------------------|--|--|--|------------------------------------|--|--|--|
| Modelos de remuneración variables | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de bono anual | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Distribución de acciones entre los trabajadores | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Opción de compra de acciones de compañía | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reparto de utilidades entre los trabajadores | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participación en los resultados alcanzados | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Remuneración por competencias | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3.3. Prestaciones y servicios</p> <p>¿Indique cuál de las siguientes prestaciones y servicios, adicionales a los de ley (vacaciones, seguridad social, décimo tercero, décimo cuarto sueldo, etc.) se han implementado en la institución (detalle)?</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Tipos de recompensas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Gratificaciones</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td>Promociones</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Guardería</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Comidas subsidiadas</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td>Transporte subsidiado</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Vales de despensa</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Becas educativas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Préstamos a los trabajadores</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Membresía para clubes deportivos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ayuda por gastos funerarios</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asistencia médico-hospitalaria (adicional seguridad social)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Complemento de jubilación</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros planes de seguridad social</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Reconocimiento y autoestima</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Seguridad de empleo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Calidad de vida en el trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Orgullo por la empresa y el trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Libertad y autonomía en el trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):.....</p> | Tipos de recompensas | | Si | No | Gratificaciones | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Promociones | | | | Guardería | | | | Comidas subsidiadas | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Transporte subsidiado | | | | Vales de despensa | | | | Becas educativas | | | | Préstamos a los trabajadores | | | | Membresía para clubes deportivos | | | | Ayuda por gastos funerarios | | | | Asistencia médico-hospitalaria (adicional seguridad social) | | | | Complemento de jubilación | | | | Otros planes de seguridad social | | | | Reconocimiento y autoestima | | | | Seguridad de empleo | | | | Calidad de vida en el trabajo | | | | Orgullo por la empresa y el trabajo | | | | Libertad y autonomía en el trabajo | | | |
| Tipos de recompensas | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gratificaciones | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promociones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Guardería | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comidas subsidiadas | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transporte subsidiado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vales de despensa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Becas educativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Préstamos a los trabajadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Membresía para clubes deportivos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayuda por gastos funerarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asistencia médico-hospitalaria (adicional seguridad social) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Complemento de jubilación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros planes de seguridad social | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reconocimiento y autoestima | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguridad de empleo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad de vida en el trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orgullo por la empresa y el trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Libertad y autonomía en el trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>4. Desarrollar a las personas</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>4.1. Capacitación</p> <p>¿Se ha implementado y/o documentado un proceso de capacitación del personal en la institución. En caso de respuesta afirmativa señale las etapas implementadas</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Etapas del proceso de capacitación</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diagnóstico de necesidades de capacitación</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diseño del programa de capacitación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Implantación o ejecución</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación y control</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):..... <i>relacion: humana</i>.....</p> | Etapas del proceso de capacitación | | Si | No | Diagnóstico de necesidades de capacitación | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Diseño del programa de capacitación | | | | Implantación o ejecución | | | | Evaluación y control | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapas del proceso de capacitación | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico de necesidades de capacitación | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño del programa de capacitación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implantación o ejecución | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación y control | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>4.2. Desarrollo de personas</p> <p>¿Indique cuál de los siguientes métodos para el desarrollo de personas se han implementado en la institución?</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Métodos para el desarrollo de personas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Rotación de puestos (vertical u horizontal)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Puestos de asesoría (rotación bajo guía de administrador)</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td>Aprendizaje práctico (proyectos de cooperación áreas)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asignación de comisiones (grupos de trabajo)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Participación en cursos y seminarios externos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ejercicios de simulación (estudio casos, juegos empresa)</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td>Capacitación fuera de la empresa</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Centros internos de desarrollo o in house development</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Coaching (guía que aplica todas las técnicas anteriores)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Tutorías (guía de alto directivo para carrera)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asesorías (guía de administrador para soluciones)</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):.....</p> | Métodos para el desarrollo de personas | | Si | No | Rotación de puestos (vertical u horizontal) | | | | Puestos de asesoría (rotación bajo guía de administrador) | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Aprendizaje práctico (proyectos de cooperación áreas) | | | | Asignación de comisiones (grupos de trabajo) | | | | Participación en cursos y seminarios externos | | | | Ejercicios de simulación (estudio casos, juegos empresa) | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Capacitación fuera de la empresa | | | | Centros internos de desarrollo o in house development | | | | Coaching (guía que aplica todas las técnicas anteriores) | | | | Tutorías (guía de alto directivo para carrera) | | | | Asesorías (guía de administrador para soluciones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Métodos para el desarrollo de personas | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rotación de puestos (vertical u horizontal) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puestos de asesoría (rotación bajo guía de administrador) | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprendizaje práctico (proyectos de cooperación áreas) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asignación de comisiones (grupos de trabajo) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participación en cursos y seminarios externos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejercicios de simulación (estudio casos, juegos empresa) | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación fuera de la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Centros internos de desarrollo o in house development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coaching (guía que aplica todas las técnicas anteriores) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tutorías (guía de alto directivo para carrera) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesorías (guía de administrador para soluciones) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>4.3. Desarrollo organizacional</p> <p>¿Se ha implementado y/o documentado un proceso de desarrollo organizacional en la institución. En caso de respuesta afirmativa señale sus etapas</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Etapas del proceso de desarrollo organizacional</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diagnóstico: necesidades de cambio</td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Intervención: acciones y dirección del cambio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Refuerzo: resimentación del cambio logrado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):.....</p> | Etapas del proceso de desarrollo organizacional | | Si | No | Diagnóstico: necesidades de cambio | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Intervención: acciones y dirección del cambio | | | | Refuerzo: resimentación del cambio logrado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapas del proceso de desarrollo organizacional | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico: necesidades de cambio | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intervención: acciones y dirección del cambio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Refuerzo: resimentación del cambio logrado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>5. Referir a las personas</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>5.1. Higiene, seguridad y calidad de vida</p> <p>¿Indique cuál de los siguientes elementos para garantizar la higiene laboral (entorno laboral saludable) se han implementado en la institución?</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Elementos de higiene laboral</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Entorno físico</td> <td>Iluminación adecuada</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación / Calefacción</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de ruido</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entorno psicológico</td> <td>Reducción de estrés</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):.....</p> | Elementos de higiene laboral | | Si | No | Entorno físico | Iluminación adecuada | <input checked="" type="checkbox"/> | | Ventilación / Calefacción | <input checked="" type="checkbox"/> | | Reducción de ruido | <input checked="" type="checkbox"/> | | Entorno psicológico | Reducción de estrés | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elementos de higiene laboral | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entorno físico | Iluminación adecuada | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ventilación / Calefacción | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Reducción de ruido | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entorno psicológico | Reducción de estrés | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>¿Indique cuál de los siguientes elementos para garantizar la seguridad en el trabajo se han implementado en la institución?</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Elementos de seguridad en el trabajo</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Prevención de accidentes</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td>Prevención de incendios</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td>Prevención de robos</td><td></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Otros (Especifique):..... <i>bandas de seguridad</i>.....</p> | Elementos de seguridad en el trabajo | | Si | No | Prevención de accidentes | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Prevención de incendios | | <input checked="" type="checkbox"/> | | Prevención de robos | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elementos de seguridad en el trabajo | | Si | No | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prevención de accidentes | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prevención de incendios | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prevención de robos | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 2

FOCUS GROUP: ANÁLISIS FODA DEL INSTITUTO EDUCATIVO "SAN FRANCISCO JAVIER" DE LOJA

| | |
|--|--|
| Responsable: Julia Antonista Pullahuari Paucar | Fecha de reunión: AÑO MES DÍA <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 2017 11 27 </div> |
| Asistentes: | |

| Sección 1: Fortalezas | Respuesta |
|--|--|
| Se entiende como fortalezas, los factores positivos internos que posee la institución | |
| 1. Perspectiva del cliente/usuario | |
| Señale las fortalezas que posee la institución respecto sus clientes/ usuarios. Por ejemplo: ventajas competitivas, actitud de servicio de los docentes hacia los estudiantes, buena comunicación de los docentes con los padres de familia, etc. | Docentes motivados Docentes preparados. BUEN TRATO A LOS NIÑOS BUENAS RELACIONES CON LOS PADRES DE FAMILIA PLAN DE TRABAJO ACADÉMICO MATERIAL DIDACTICO |
| 2. Perspectiva de los procesos | |
| Señale las fortalezas que posee la institución respecto a los procesos institucionales. Por ejemplo: sistema de gestión por procesos implementados, portafolio de servicios definidos, mapa de procesos establecido, procesos descritos, seguimiento y medición de procesos, procesos bajo control, mejora continua, etc. | SEGUIMIENTO DE PROCESOS TRADICIONAL NO EXISTE UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEFINIDOS. MEJORA CONTINUA TRADICIONAL |
| 3. Perspectiva de formación y crecimiento | |
| Señale las fortalezas que posee la institución respecto a la formación y crecimiento (gestión del talento humano) Por ejemplo: Políticas de reclutamiento establecidas, criterios de selección establecidos, mapa de competencias definido, etc. | CONVICCIÓN RESULTA BUENO INTERVEN RESULTA BUENO GOBIERNO |
| 4. Perspectiva financiera | |
| Señale las fortalezas que posee la institución respecto a los recursos, especialmente financieros Por ejemplo: instalaciones en óptimas condiciones, política de reducción de costos etc. | dificultades EDIFICIO REQUIERE SER MODIFICADO MEJORAR LAS INSTALACIONES FÍSICAS DEL INSTITUTO |

| Sección 2: Oportunidades | Respuesta |
|---|--|
| Se entiende como oportunidades, los factores positivos externos del entorno que pueden influir en la institución | |
| 5. Perspectiva del cliente/usuario | |
| <p>Señale las oportunidades que posee la institución respecto sus clientes/ usuarios.</p> <p>Por ejemplo: nuevos nichos de clientes, vulnerabilidad de la competencia, etc.</p> | <p>Crece el número de estudiantes Crecimiento de estudiantes nuevos LLAMAR A NUESTROS COMPAÑEROS DE ACCIÓN INSTALAR LABORATORIOS DE COMPUTACION E INGLÉS</p> |
| 6. Perspectiva de los procesos | |
| <p>Señale las oportunidades que posee la institución respecto a los procesos institucionales.</p> <p>Por ejemplo: tendencia global respecto a la implementación de sistemas de gestión por procesos, normativa sobre procesos desarrollada a nivel estatal, etc.</p> | <p>que falta por cumplir ESTABLECIMIENTO IMPLEMENTAR LAS NORMATIVAS</p> |
| 7. Perspectiva de formación y crecimiento | |
| <p>Señale las oportunidades que posee la institución respecto a la formación y crecimiento (gestión del talento humano y tecnología)</p> <p>Por ejemplo: programas estatales de formación, becas de especialización, universidades locales de calidad, desarrollo tecnológico del sistema educativo, etc.</p> | <p>Que se nos den cursos de especialización mas avanzados INCLUIR UN PROGRAMA DE CAPACITACION</p> |
| 8. Perspectiva financiera | |
| <p>Señale las oportunidades que posee la institución respecto a los recursos financieros</p> <p>Por ejemplo: incentivos económicos a la innovación educativa, políticas que incentivan la mejora continua de la calidad educativa, etc.</p> | <p>SI EXISTE UNA MOTIVACION AUTOMALA FALTA DE MOTIVACION</p> |

| Sección 3: Debilidades | Respuesta |
|---|--|
| Se entiende como debilidades, los factores negativos internos que posee la institución | |
| 9. Perspectiva del cliente/usuario | |
| <p>Señale las debilidades que posee la institución respecto sus clientes/ usuarios.</p> <p>Por ejemplo: cultura de servicio al cliente deficiente, retrasos en la prestación del servicio, etc.</p> | <p>falta de infraestructura. falta de una infraestructura. DAR UN SERVICIO AL PERSONAL NOBUE</p> |
| 10. Perspectiva de los procesos | |
| <p>Señale las debilidades que posee la institución respecto a los procesos institucionales.</p> <p>Por ejemplo: desconocimiento del sistema de gestión por procesos, portafolio de servicio no identificado, etc.</p> | <p>mejoras en procedimientos nuevos</p> |
| 11. Perspectiva de formación y crecimiento | |
| <p>Señale las debilidades que posee la institución respecto a la formación y crecimiento (gestión del talento humano)</p> <p>Por ejemplo: inexistencia de un sistema de gestión de talento humano, personal escaso, etc.</p> | <p>Implementar la relación del talento humano a los docentes</p> |
| 12. Perspectiva financiera | |
| <p>Señale las debilidades que posee la institución respecto a los recursos, especialmente financieros</p> <p>Por ejemplo: no existe recursos para implementar nuevos proyectos, sistema de gestión financiera inexistente, etc.</p> | <p>No desconocemos</p> |

| REGISTRO DE ASISTENTES PARA LEVANTAMIENTO DE ANÁLISIS FODA | | | |
|--|-------------|----------------------------------|-------|
| Nombre | Cédula | e-mail | Firma |
| JERRY LANTA V. | 110490013-7 | jsy1709@hotmail.com | |
| Paulina Sánchez | 110366224-1 | Paulinatas12@hotmail.es | |
| Gloria Alejando | 1104369846 | salinasalejandro2010@hotmail.com | |
| José Luis Bileño Díaz | 1103820938 | guijos-copipe@hotmail.com | |
| Griselda Buzayo | 1103627143 | | |
| Liliana Rebolledo | 0706268430 | rebolledoliliana@yahoo.com | |
| Dania Moracho J. | 1103199905 | duniabmj75@hotmail.com | |
| EUSTAVO FERNÁNDEZ M. | 110490477-4 | gusito9023@gmail.com | |
| Maricela Villavicencio | 1104282916 | Flaquita198918@hotmail.com | |
| Ruth Matalto | 1104746423 | nena-1987-ruth@hotmail.com | |
| Patricia Fernández | 1103694459 | patridaniel@yahoo.com | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO 3

REUNIÓN DE TRABAJO: SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INSTITUTO EDUCATIVO “SAN FRANCISCO JAVIER” DE LOJA

| | | | |
|--|-------------------|-----|-----|
| Responsable: Julia Antonieta Pullahuari Paucar | Fecha de reunión: | | |
| Asistentes: Personal administrativo: directivos de la institución y responsables de recursos humanos | AÑO | MES | DÍA |
| | □□□□□ | □□ | □□ |

Sección 1: Identificación de grupos de interés

Determine los grupos de interés de la institución

| Categoría | Grupo de interés | Sí | No |
|-------------------------------|------------------------------|----|----|
| Propiedad | Propietarios | | |
| | Accionistas | | |
| Personal | Sindicato | | |
| | Personal directo | | |
| | Familia de los empleados | | |
| | Personal externo | | |
| Proveedores y subcontratistas | Proveedores de equipos | | |
| | Servicio de limpieza | | |
| | Servicio de logística | | |
| Clientes | Estudiantes | | |
| | Padres de familia | | |
| Administración pública | Administración local | | |
| | Administración nacional | | |
| Competidores | Competidores locales | | |
| | Competidores internacionales | | |
| Medio ambiente | Grupos ecologistas | | |
| Asociaciones sociales | Asociaciones de consumidores | | |
| | ONG'S | | |
| | Grupos políticos | | |
| Comunidad local | Vecinos | | |
| | Empresas locales | | |
| Sociedad | Consumidores | | |
| | Medios de comunicación | | |
| Otros (especifique) | | | |
| | | | |
| Otros (especifique) | | | |
| | | | |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| Otros (especifica) | | | |
| | | | |
| | | | |
| Otros (especifica) | | | |
| | | | |
| | | | |
| Otros (especifica) | | | |
| | | | |
| | | | |
| Otros (especifica) | | | |
| | | | |
| | | | |
| Otros (especifica) | | | |
| | | | |
| | | | |
| Otros (especifica) | | | |
| | | | |
| | | | |

Sección 2: Identificación de procesos

Valide, complete o modifique la siguiente matriz de catálogo de procesos de la unidad de talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”.

| CATÁLOGO DE PROCESOS | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|---|--------------------------|--|---------------------------------|--|--------------------|--|
| Tipo de proceso | Jerarquización | | | Alcance del proceso | Entradas | Proveedores | Salidas (Producto /Servicio) | Clientes (Internos /Externos) | Estado del proceso | Dueño del proceso |
| | Nombre del Macro-proceso | Nombre del proceso | Nombre de subprocesos o etapas | | | | | | | |
| Procesos adjetivos de apoyo | Gestión del talento humano | Admisión de personas | Reclutamiento de personas | Desde generación de vacante hasta recepción de postulaciones | Comunicado sobre vacante | Director/a de institución | Hojas de vida | Postulantes Responsable de selección de personas | Operación | Responsable de reclutamiento de personas |
| | | | Selección de personas | Desde evaluación de candidatos hasta suscripción de contrato | Hojas de vida | Responsable de reclutamiento de personas | Contrato de trabajo | Postulantes seleccionados Responsable de orientación de personas | Operación | Responsable de selección de personas |
| | | Aplicación de personas | Modelado del trabajo | Desde definición/ revisión de modelo hasta aprobación | Estructura orgánica | Responsable de gestión estratégica | Diseño de puestos | Director/a de la institución Responsable de perfil de puestos | Incubación | Responsable de diseño de puestos |
| | | | Orientación de personas | Desde definición/ revisión hasta ejecución de programa de inducción | Contrato de trabajo | Responsable de selección de personas | Programa de inducción ejecutado | Personal nuevo contratado Responsable de evaluación del desempeño | Operación | Responsable de orientación de personas |
| | | | Evaluación del desempeño | Desde definición/ revisión de metodología hasta ejecución de evaluación | Diseño de puestos | Responsable de diseño de puestos | Puntajes de evaluación | Responsable de unidad de talento humano Responsable de compensación | Operación | Responsable de evaluación del desempeño |
| | | Compensación de personas | Remuneración básica de personas | Desde clasificación de puestos hasta fijación de salarios | Código de trabajo | Estado Ecuatoriano | Estructura salarial | Personal de la institución | Operación | Responsable de compensación |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------------|---|--|--|---|--|----------------------------|------------|---|
| | | | Remuneración variable de personas | Desde definición/revisión hasta ejecución de programa de incentivos, prestaciones y servicios | Código de trabajo | Estado Ecuatoriano | Programa de incentivos, prestaciones y servicios ejecutado | Personal de la institución | Operación | Responsable de compensación |
| | | Desarrollo de personas | Capacitación de personas | Desde diagnóstico de necesidades de capacitación hasta aplicación de métodos de desarrollo de personas | Diagnóstico de necesidades | Responsable de evaluación del desempeño | Programa de capacitación ejecutado | Personal de la institución | Incubación | Responsable de desarrollo de personas |
| | | Mantenimiento de personas | Aseguramiento de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo | Desde evaluación hasta implementación de elementos de higiene y seguridad laboral | Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo | Estado Ecuatoriano | Programa de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo ejecutado | Personal de la institución | Incubación | Responsable de higiene, seguridad laboral |

Sección 3: Descripción de procesos

a. Priorización y selección de procesos

Valide, complete o modifique la siguiente matriz de catálogo de procesos de la unidad de talento humano de la escuela de educación básica “San Francisco Javier”.

| No. | SERVICIO O PROCESO | SUBPROCESO (Opcional) | IMPACTO | | IMPORTANCIA | | FACTIBILIDAD | | | | FUNCIONALIDAD | | | | PUNTAJE (Más alto, mayor prioridad) | Prioridad |
|-------------|---------------------------|--|-----------|---------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------|----------|----------------|-----------|----------------------|----------------|------------|------------|-------------------------------------|-----------|
| | | | (Usuario) | | (Institución) | | 20% | | | | 20% | | | | | |
| | | | 40% | | 20% | | 20% | | | | 20% | | | | | |
| | | | 1. Tiempo | 2. Fiabilidad | 3. Objetivos Estratégicos | 4. Requerimientos Institucionales | 5. Económica | 6. Legal | 7. Tecnológica | 8. Humana | 9. Variabilidad Alta | 10. Reprocesos | 11. Demora | 12. Quejas | | |
| 20% | 20% | 10% | 10% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 100% | | | |
| PRO-GTH-001 | Admisión de personas | Reclutamiento de personas | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18% | 9 |
| PRO-GTH-002 | | Selección de personas | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 58% | 4 |
| PRO-GTH-003 | Aplicación de personas | Modelado del trabajo | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 75% | 2 |
| PRO-GTH-004 | | Orientación de personas | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 73% | 3 |
| PRO-GTH-005 | | Evaluación del desempeño | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 50% | 7 |
| PRO-GTH-006 | Compensación de personas | Remuneración básica de personas | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | 10 |
| PRO-GTH-007 | | Remuneración variable de personas | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10% | 10 |
| PRO-GTH-008 | Desarrollo de personas | Capacitación de personas | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 55% | 5 |
| PRO-GTH-009 | | Desarrollo de personas | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 55% | 5 |
| PRO-GTH-010 | | Desarrollo organizacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 12 |
| PRO-GTH-011 | Mantenimiento de personas | Aseguramiento de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25% | 8 |
| PRO-GTH-012 | | Administración de relaciones con los empleados | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 95% | 1 |
| PRO-GTH-013 | Monitoreo de personas | Administración de bases de datos de personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 12 |
| PRO-GTH-014 | | Gestión de sistemas de información de administración de recursos humanos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 12 |

A continuación se presenta los criterios de calificación empleados para la priorización y selección de procesos:

| IMPACTO | CALIFICACIÓN | | |
|---|---|---|--|
| 1. Tiempo: | ALTO (2) | MEDIO (1) | BAJO (0) |
| Tiempo de ciclo del proceso, que repercute en entrega del servicio y que es percibido por cliente/usuario | Existen retrasos habituales en la gestión del proceso | Existen retrasos eventuales en la gestión del proceso | Cumple con el tiempo en la gestión del proceso |
| 2. Fiabilidad: | BAJO (0) | MEDIO (1) | ALTO (2) |
| Confianza que el usuario/cliente percibe sobre el proceso que está directamente relacionado al servicio | No existen errores con la entrega del servicio | Existen errores moderados con la entrega del servicio | Existen errores con la entrega del servicio |
| IMPORTANCIA | CALIFICACIÓN | | |
| 3. Objetivos estratégicos: | ALTO (2) | BAJO (0) | - |
| Aporte que la mejora del proceso proporcionará al cumplimiento de los objetivos estratégicos | Alineación directa de los procesos a los objetivos estratégicos | No existe una alineación directa de los procesos a los objetivos estratégicos | |
| 4. Requerimientos Institucionales: | ALTO (2) | BAJO (0) | - |
| Importancia de mejora de un proceso desde el punto de vista político o necesidad específica detectada | Existen disposiciones de las autoridades | No existen disposiciones de las autoridades | |
| FACTIBILIDAD | CALIFICACIÓN | | |
| 5. Económica: | ALTO (2) | BAJO (0) | |
| Recursos financieros disponibles para la implementación y operación de las mejoras | Existe recursos financieros para implementación/ mejoras | No existe recursos financieros para implementación/ mejoras | |
| 6. Legal: | ALTO (2) | MEDIO (1) | BAJO (0) |
| Viabilidad de realizar cambios en la normativa vigente identificados como mejoras a corto, mediano y largo plazo en los procesos según sea el caso. | Cambios a realizarse a corto plazo (hasta 3 meses) | Cambios a realizarse a mediano plazo (hasta 6 meses) | Cambios a realizarse a largo plazo (mayor a 6 meses) |
| 7. Tecnológica: | ALTO (2) | BAJO (0) | - |
| Existencia o facilidad de adquisición de recursos tecnológicos e interoperabilidad con otras instituciones | Existe recurso tecnológico suficiente | No existe recurso tecnológico suficiente | |
| 8. Humana: | ALTO (2) | BAJO (0) | - |
| Cantidad del personal necesario para la implementación y operación con las que cuenta el proceso | Posee recurso humano suficiente | No Posee recurso humano suficiente | |
| FUNCIONALIDAD | CALIFICACIÓN | | |
| 9. Variabilidad alta: | ALTO(2) | BAJO(0) | - |
| Desviaciones en los límites de control establecidos para el monitoreo de procesos | Procesos fuera de control | Procesos controlados | |
| 10. Reprocesos: | ALTO(2) | BAJO(0) | - |
| Cantidad de reprocesos durante la operación del proceso y que afecte a su desempeño | Existen reprocesos | No existen reprocesos | |
| 11. Demoras: | ALTO(2) | BAJO(0) | - |
| Tiempo de demora del proceso, sobre el tiempo establecido | Existen demoras | No existen demoras | |
| 12. Quejas: | ALTO(2) | BAJO(0) | - |
| Quejas reales a través de los actores involucrados en la operación del proceso o en los usuarios/clientes. | Existen quejas del resto de procesos | No existen quejas del resto de procesos | |

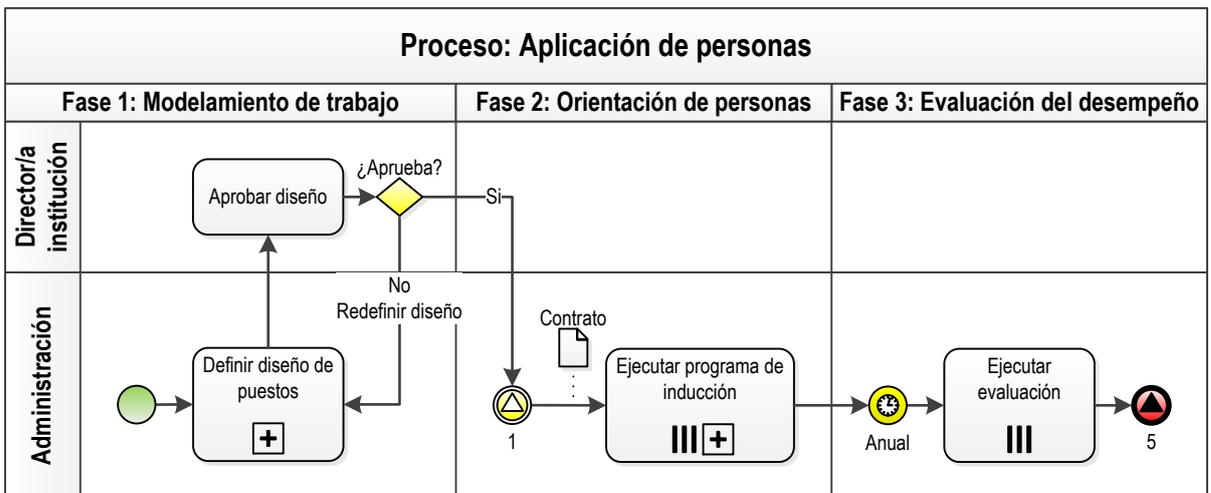
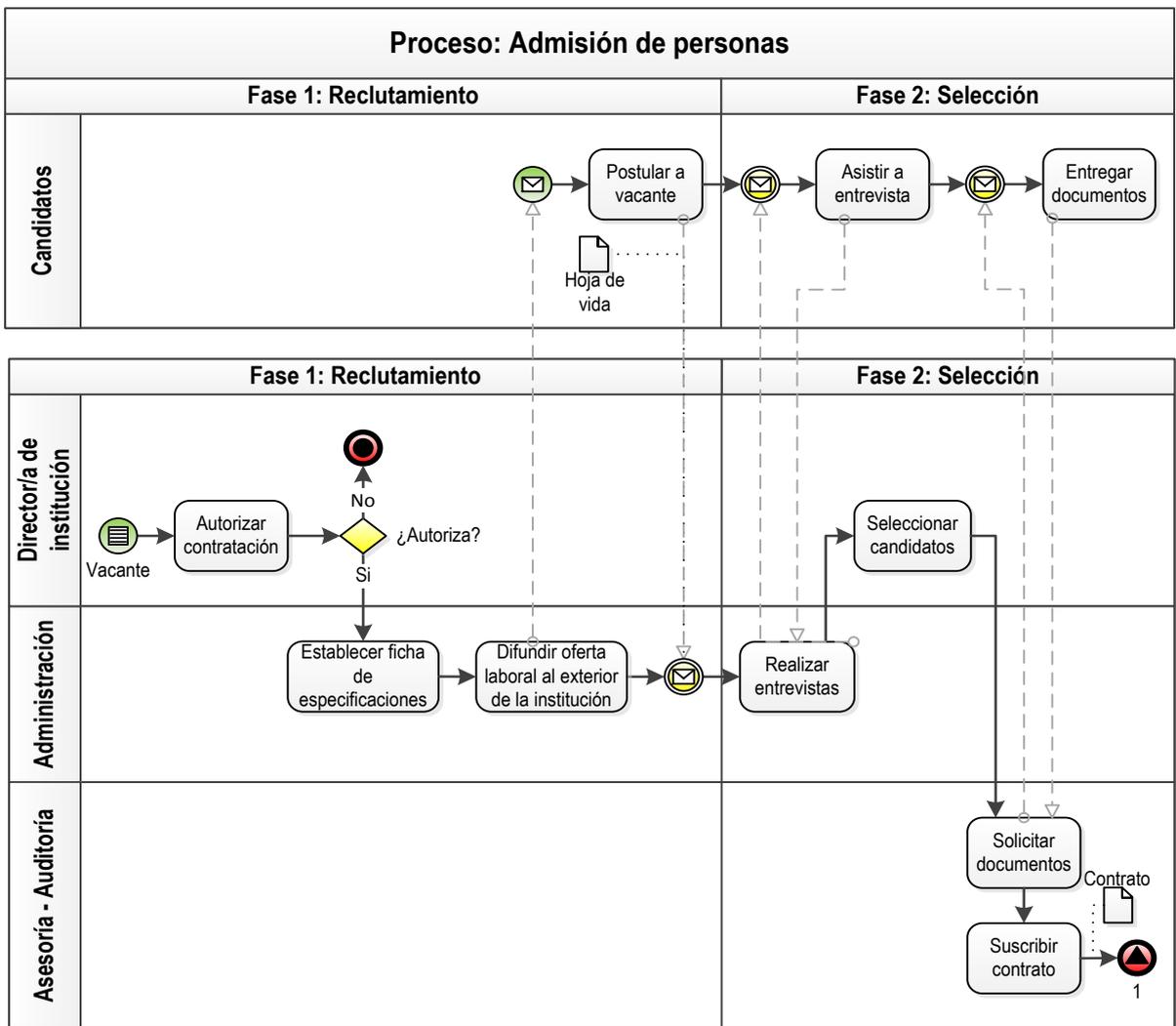
Los procesos seleccionados para la mejora son los de prioridad de 1 a 5:

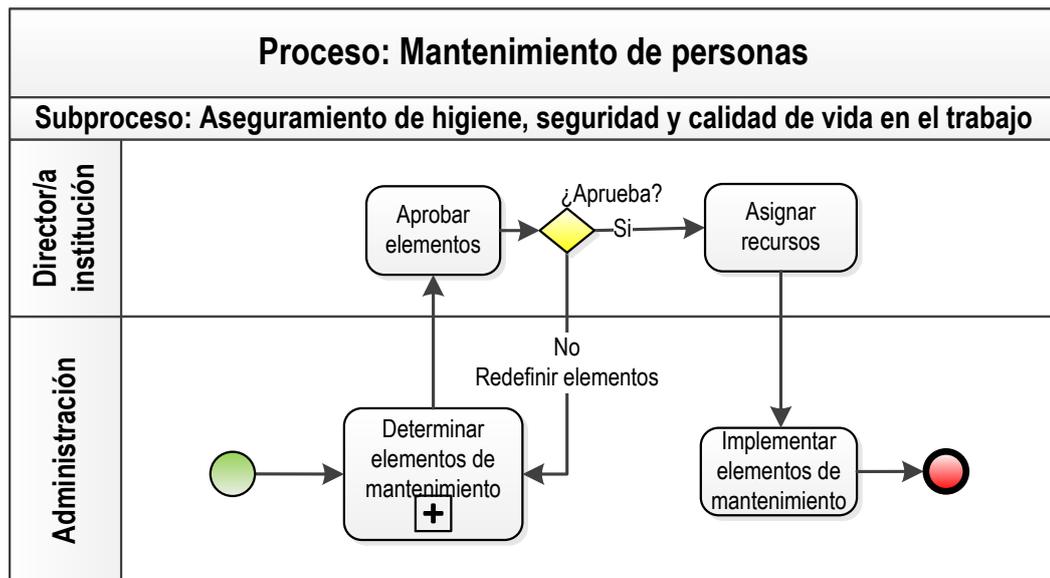
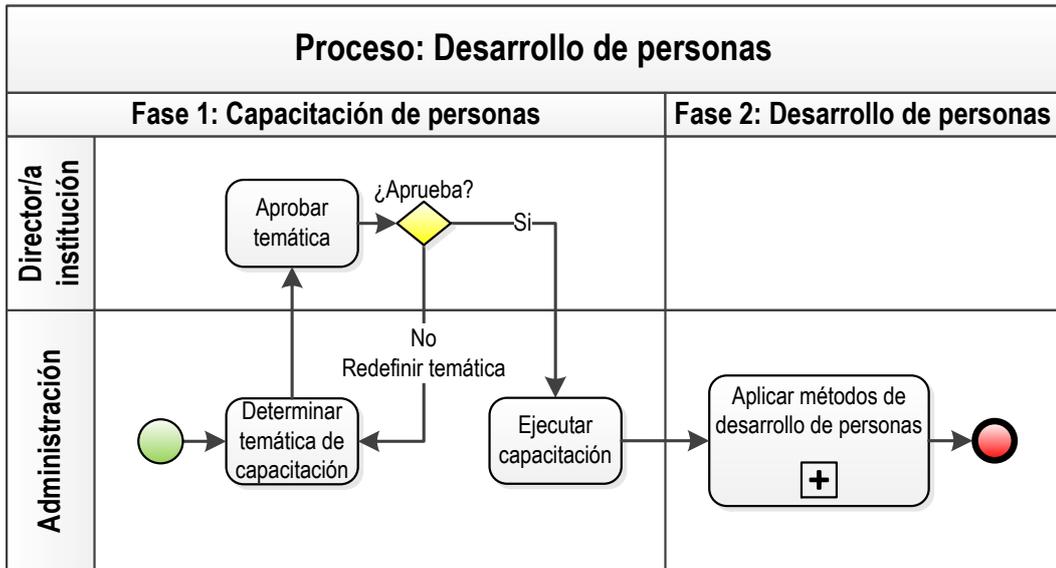
- Mantenimiento de personas: Administración de relaciones con los empleados
- Aplicación de personas: Modelado de trabajo y orientación de personas
- Admisión de personas: Selección de personas
- Desarrollo de personas: Capacitación de personas y desarrollo de personas

b. Levantamiento de la situación actual de los procesos seleccionados. – Planos de procesos AS-IS

Valide, complete o modifique los siguientes diagramas de flujo actuales (AS-IS) de los procesos seleccionados para la mejora de la unidad de talento humano de la institución.

Los planos de procesos AS-IS representan la situación actual de cómo se están desarrollando o ejecutando los procesos en este momento dentro de la institución, sin importar que estos sean adecuados o no, ya que esto nos permitirá detectar oportunidades para la mejora.





Sección 4: Seguimiento y medición de procesos

a. Definición de línea base de indicadores de los procesos

Valide, complete o modifique la siguiente matriz de indicadores de los procesos seleccionados para la mejora de la unidad de talento humano de la institución.

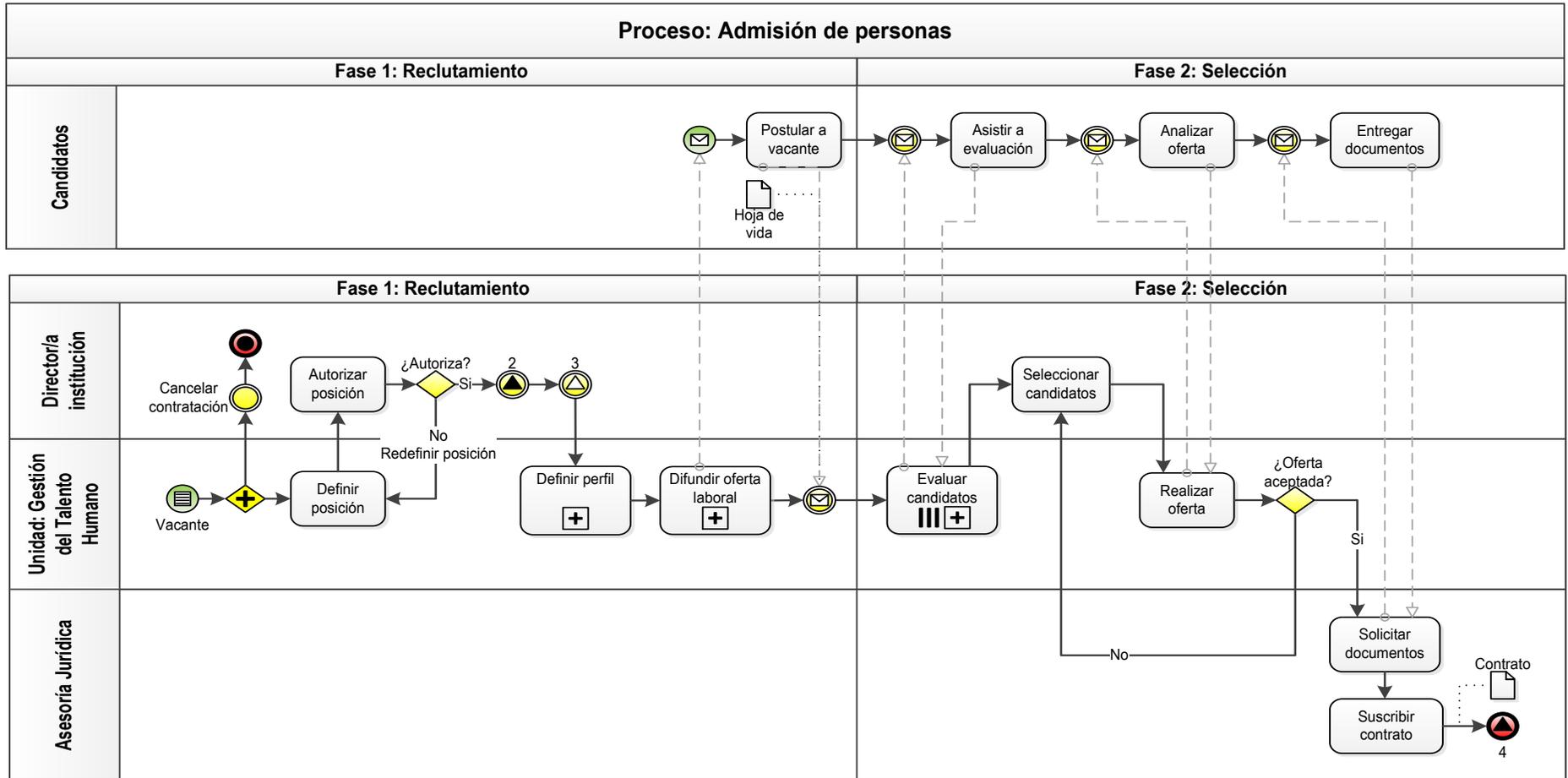
| Proceso | Subprocesos o etapas | Servicio | Caso | Indicadores | Resultado |
|-------------------------------------|---|---|---|---|-------------------------|
| Admisión de personas | Reclutamiento de personas | Definición de fichas de especificaciones de cargos | Posición nueva | # Fichas de especificaciones definidas / # Cargos existentes | Sin línea base definida |
| | | | Posición existente | # Fichas de especificaciones revisadas / # Fichas de especificaciones definidas | Sin línea base definida |
| | | Aplicación de técnicas de reclutamiento de personal | Reclutamiento externo | # Postulantes externos / Total Postulantes por convocatoria | Sin línea base definida |
| | | | Reclutamiento interno | # Postulantes internos / Total Postulantes por convocatoria | Sin línea base definida |
| | Selección de personas | Aplicación de técnicas de selección de personal | Selección externa | # Entrevistas / Total Postulantes por convocatoria | Sin línea base definida |
| | | | Selección interna | | |
| Suscripción de contratos de trabajo | | Contrato de trabajo por primera vez | # Postulantes preseleccionados / # Entrevistas | Sin línea base definida | |
| | | Renovación de contrato de trabajo | | | |
| Aplicación de personas | Modelamiento de trabajo | Definición del diseño de puestos: descripción y enriquecimiento | Posición nueva | # Diseños de puestos definidos / # Cargos existentes | Sin línea base definida |
| | | | Posición existente | # Diseños de puestos revisados / # Diseños de puestos definidos | Sin línea base definida |
| | Orientación de personas | Ejecución de programa de orientación de personas | Tareas y funciones | # Personas inducidas / # Personas contratadas | Sin línea base definida |
| | | | Beneficios | | |
| Evaluación del desempeño | Ejecución de plan de evaluación del desempeño | Evaluación por equipo de trabajo | Puntaje máximo, Puntaje mínimo, Promedio de evaluaciones del personal | Sin línea base definida | |
| Desarrollo de personas | Capacitación de personas | Ejecución de plan de capacitación | Capacitación en relaciones humanas | # Personas capacitadas dentro de la empresa / Total de personal | Sin línea base definida |
| | Desarrollo de personas | Dirección de programa de desarrollo de personas | Aprendizaje práctico | # Personas asignadas a proyectos / Total de personal | Sin línea base definida |
| | | | Capacitación fuera de la empresa | # Personas capacitadas fuera de la empresa / Total de personal | Sin línea base definida |
| Mantenimiento de personas | Aseguramiento de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo | Ejecución de programa de higiene laboral | Elementos de higiene laboral | % Cumplimiento de elementos de higiene laboral | |
| | | Ejecución de programa seguridad en el trabajo | Elementos de seguridad en el trabajo | % Cumplimiento de elementos de seguridad en el trabajo | |
| | | Ejecución de programa de calidad de vida en el trabajo | Elementos de calidad de vida en el trabajo | % Cumplimiento de elementos de calidad de vida en el trabajo | |

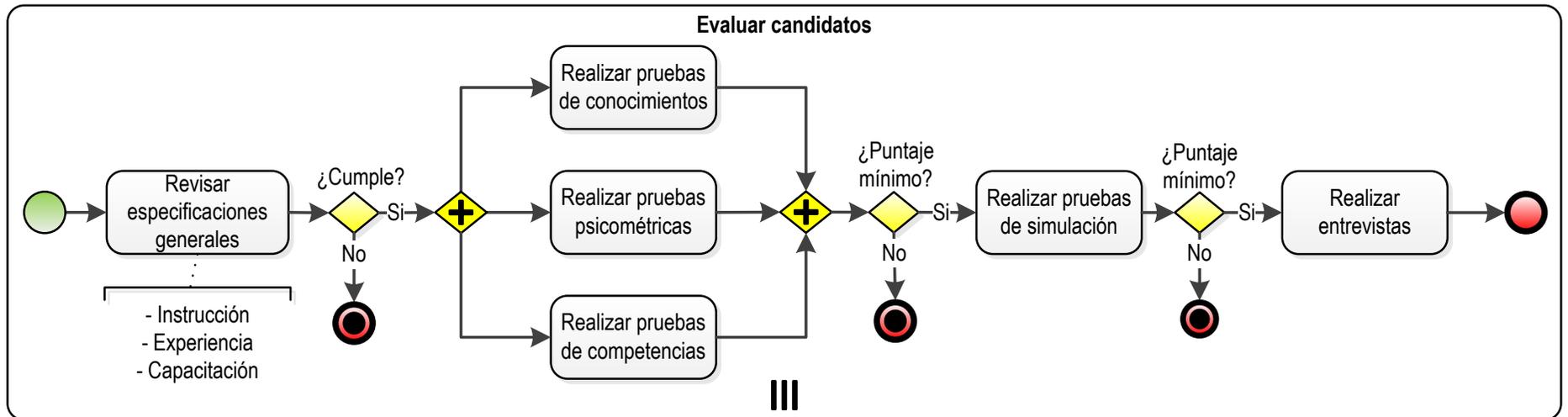
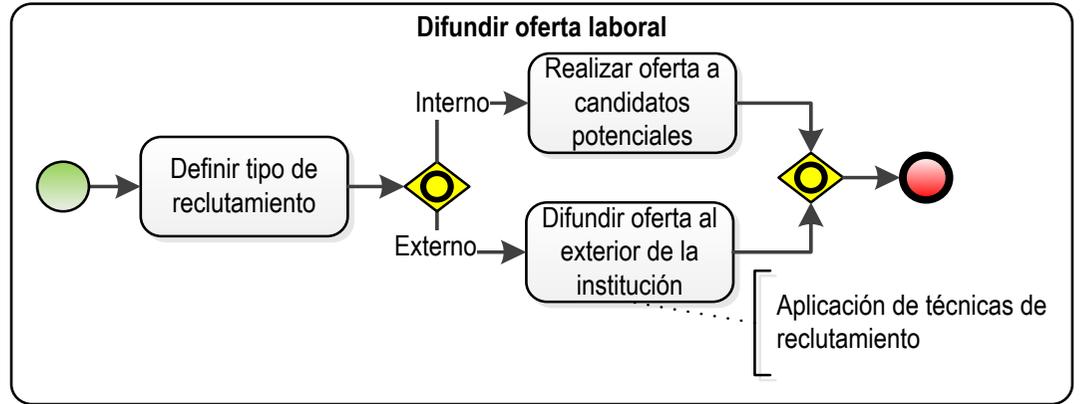
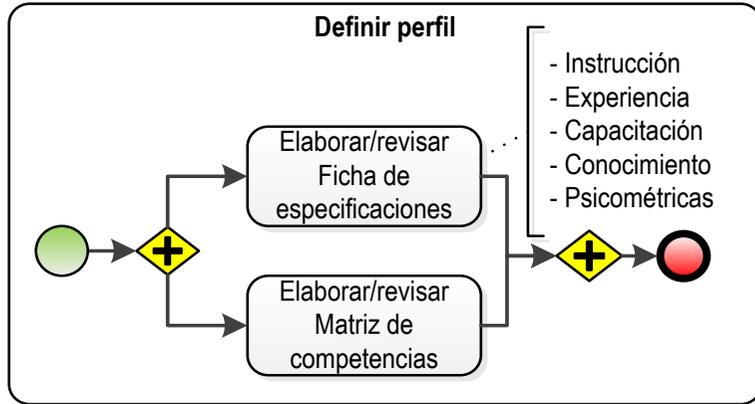
Sección 5: Mejora de procesos

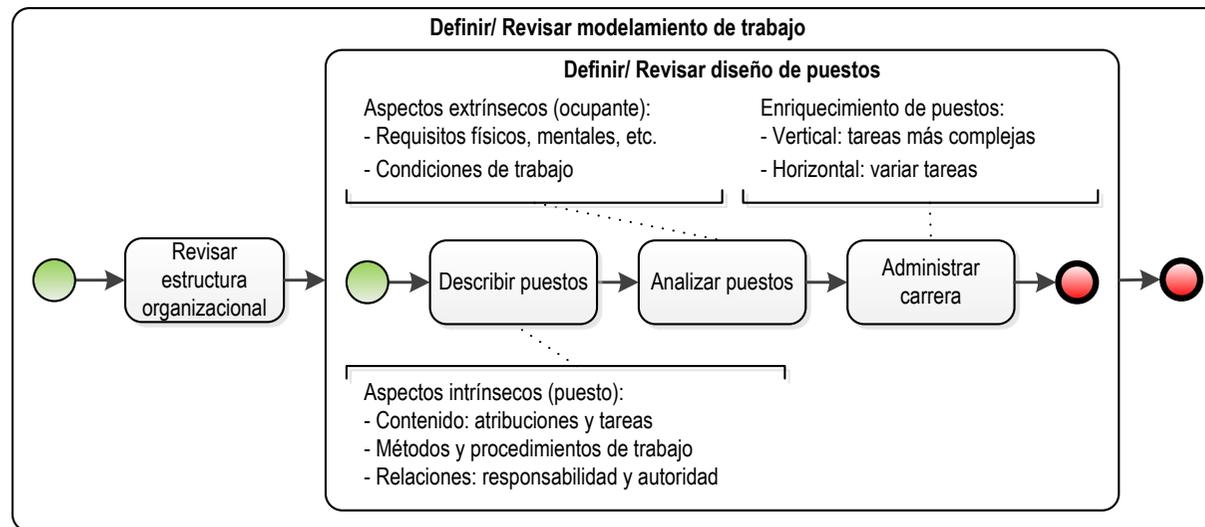
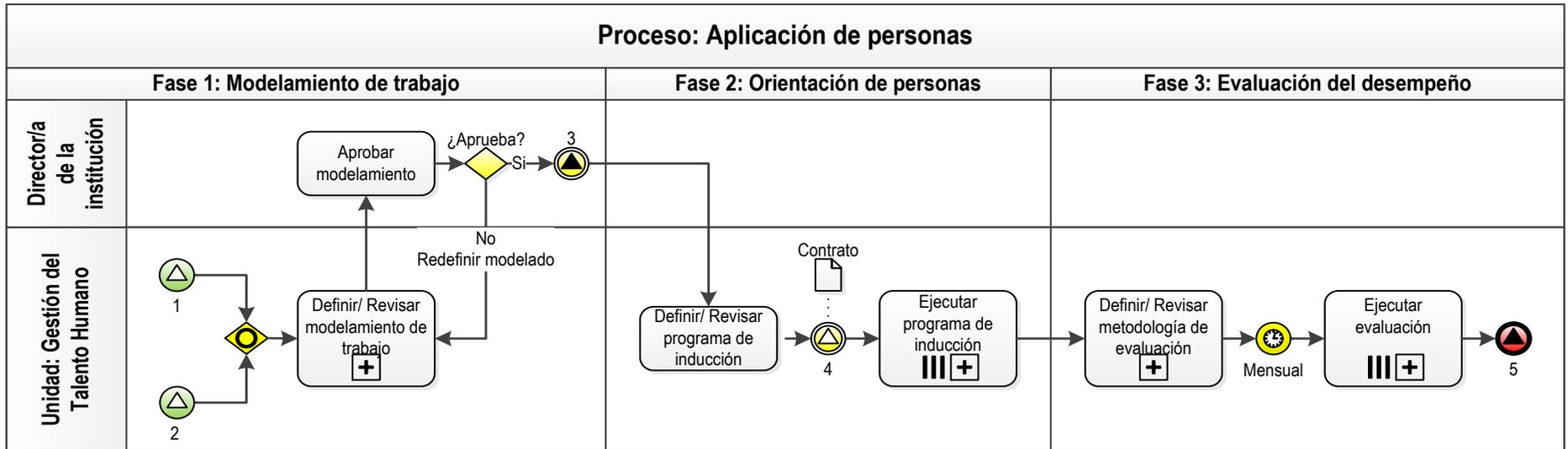
a. Diseño de los procesos mejorados. – Planos de procesos TO-BE

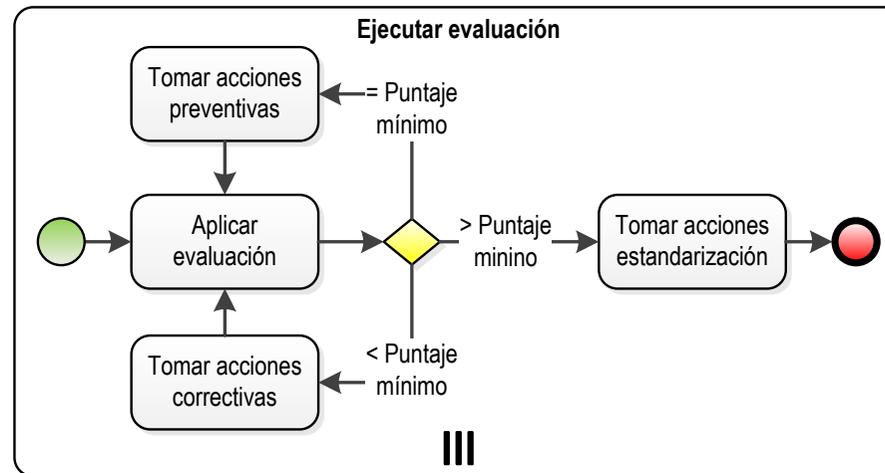
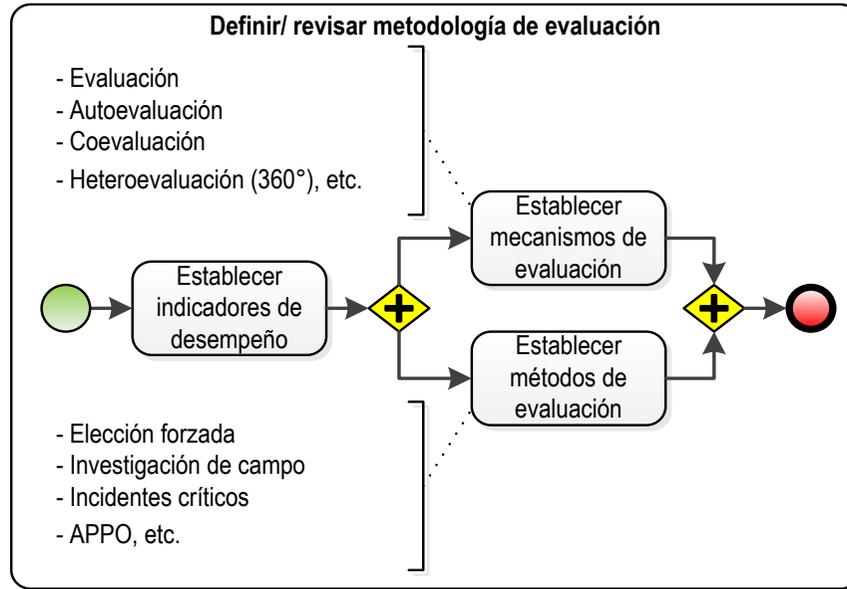
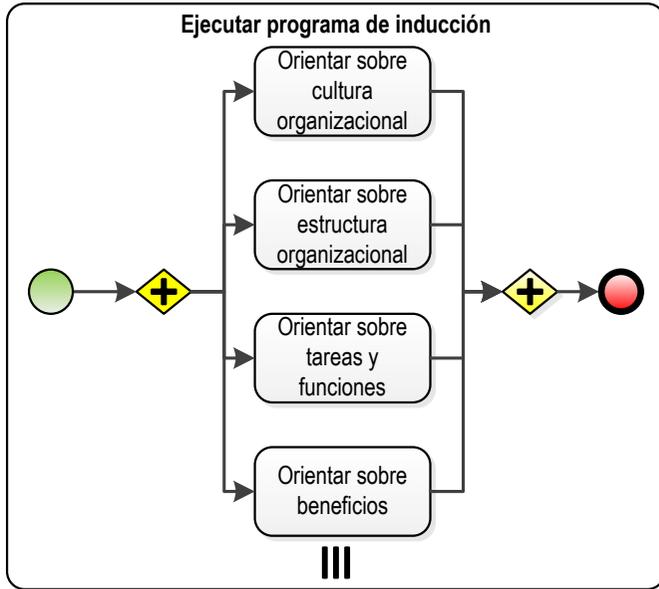
Valide, complete o modifique los siguientes diagramas de flujo mejorados (TO-BE) de los procesos seleccionados de la unidad de talento humano de la institución.

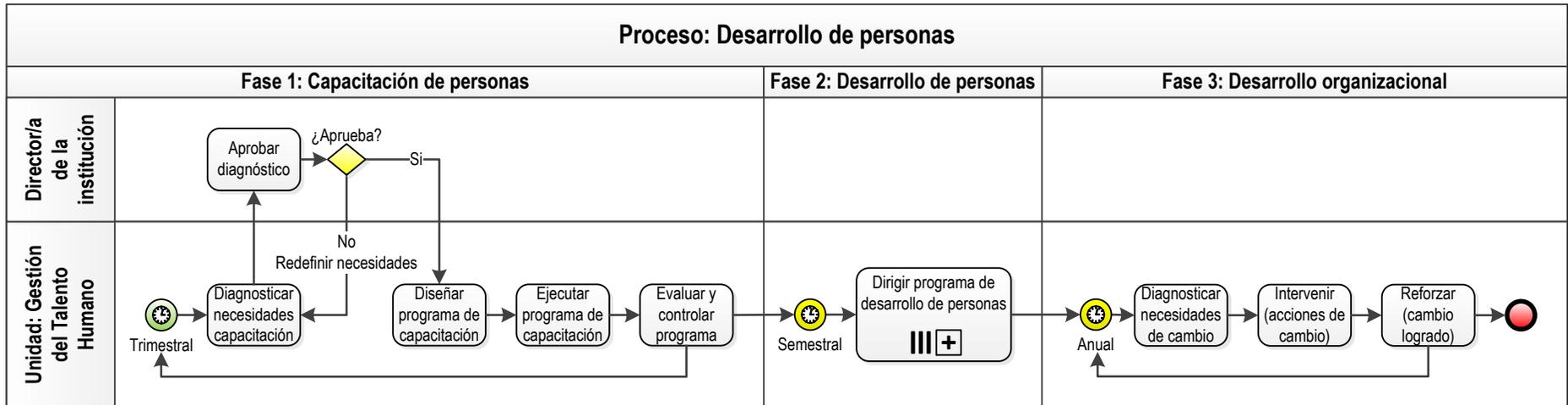
Los planos de procesos TO-BE representan la situación deseada de cómo esperamos que se desarrollen o ejecuten los procesos en el corto plazo en la institución, mismos que son susceptibles de cada vez ser mejorados para optimizar la eficiencia y eficacia de las actividades y resultados implicados en los mismos.

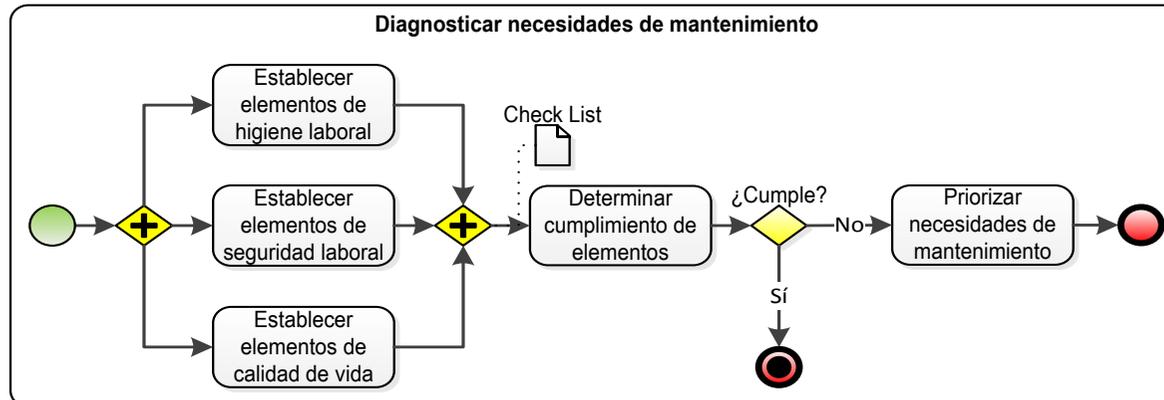
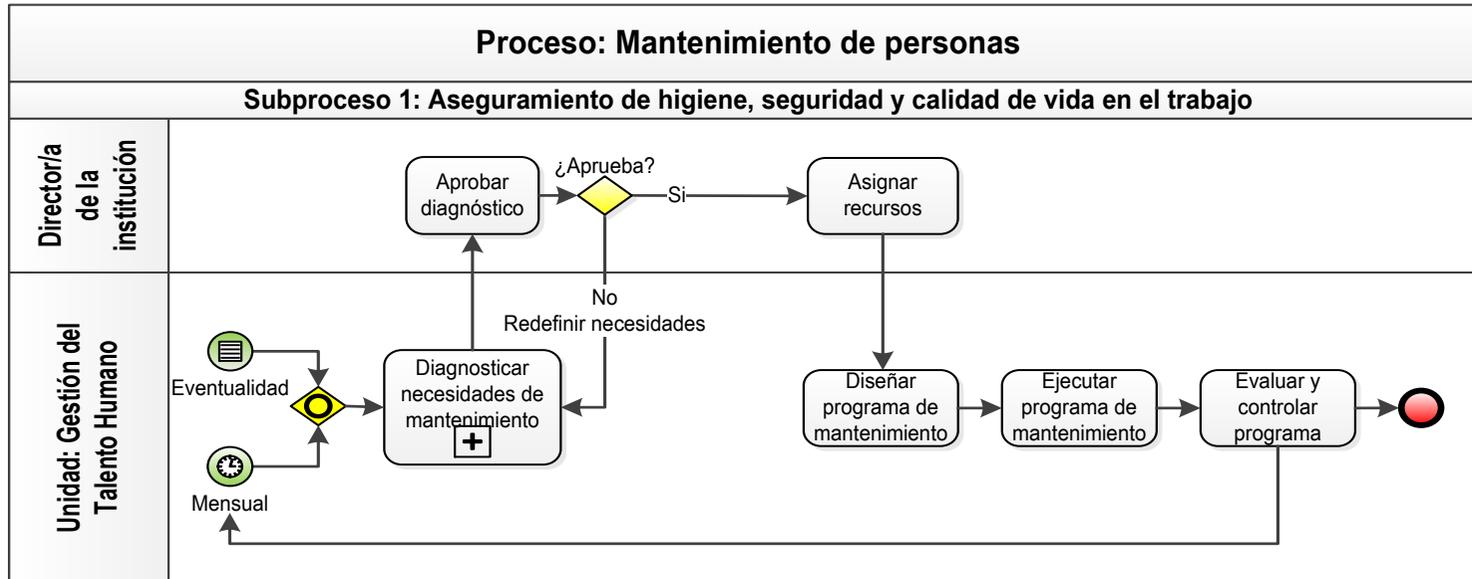


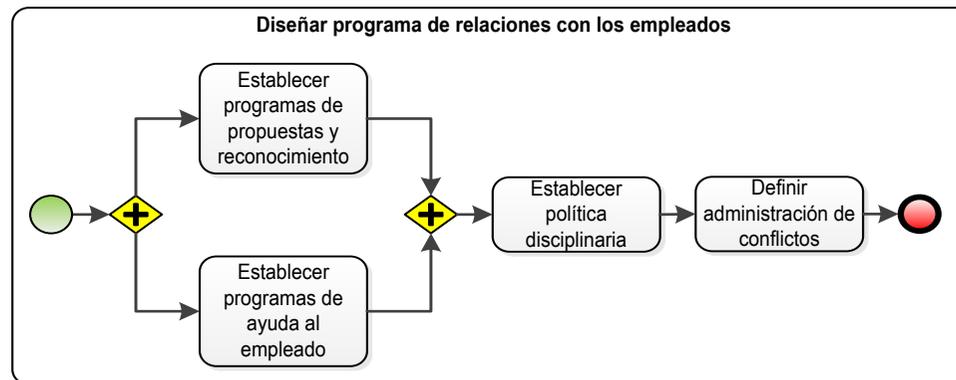
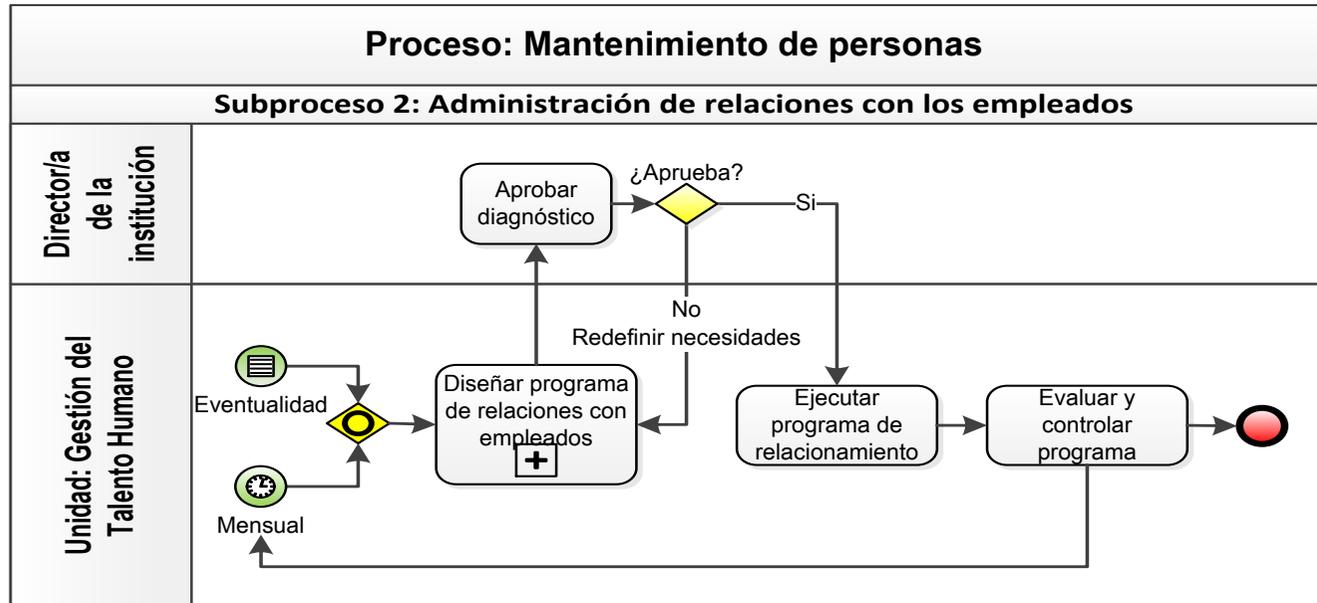












Sección 6: Plan para la mejora continua de procesos

Valide, complete o modifique el siguiente plan para la mejora continua de procesos de la unidad de talento humano de la institución.

| Plan anual para la mejora continua de procesos | | Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 2017 | | | 2018 | | | | | | | | | | | | 2019 | | | | | | | | | | | |
| | | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| C1 | Programación de las acciones de mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.1 | Identificación/Revisión de grupos de interés | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.2 | Identificación/Revisión de procesos: Catálogos de servicios y procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.3 | Descripción de procesos: Planos de procesos AS-IS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.4 | Seguimiento y medición de procesos: Línea base de indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1.5 | Mejora de procesos: Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C2 | Implementación de acciones de mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2.1 | Implementación de Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2.2 | Corrección de Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A2.3 | Validación de Planos de procesos TO-BE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C3 | Operación, monitoreo y análisis de los procesos mejorados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3.1 | Registro de datos y cálculo de indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3.2 | Análisis de resultados alcanzados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A3.3 | Toma de acciones preventivas, correctivas o de estandarización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C4 | Diseño y publicación del compromiso de calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A4.1 | Definición de compromiso de calidad según resultados alcanzados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A4.2 | Publicación del compromiso en multimedios: página web, banners, etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C5 | Evaluación de la conformidad del servicio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A5.1 | Controlar el cumplimiento del compromiso de calidad del servicio/proceso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

REGISTRO DE ASISTENTES PARA VALIDACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PLAN PARA LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

| Nombre | Cédula | e-mail | Firma |
|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |