



**Causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano con base
en el estudio de clima, cultura organizacional y cultura de servicio: propuesta de mejora**

Armijos Condoy, Gabriela Alejandra; Morales Collantes, Daniel Marcelo y Sierra Azacata, Camila

Fernanda

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Ingeniero Vega Dávila, Iván Marcelo, MBA

17 de septiembre del 2020

UNKUND

Document information

Analyzed document	Tesis unkund.docx (077976967)
Submitted	8/18/2020 1:12:00 AM
Submitted by	Vega Davila Ivan Marcelo
Submitter email	imvega@espe.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	imvega.espe@analysis.unkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://docplayer.es/17020396-Proposita-para-la-reorganizacion-del-departamento-de-... Fetched: 6/6/2020 7:09:33 AM	 1
SA	Patricia Moracho Rengifo_ESPE_1.docx Document: Patricia Moracho Rengifo_ESPE_1.docx (019814290)	 4
W	URL: https://librixy.co/document/1y99styg-diseño-de-un-modelo-de-gestión-de-procesos-d-... Fetched: 5/25/2020 5:12:26 AM	 1
W	URL: http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/975/1/TESES%20DE%20GRADON%20ALFONSO%20... Fetched: 7/6/2020 4:57:10 PM	 4
SA	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PONCE BORJA EDISON ALEXANDER.docx Document: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PONCE BORJA EDISON ALEXANDER.docx (06276969)	 1
W	URL: https://docplayer.es/50256617-Pontificia-universidad-catolica-del-ecuador-matiz-f-... Fetched: 3/2/2020 2:12:29 AM	 1



Ing. Vega Davila, Ivan Marcelo, MBA

DIRECTOR DE TESIS



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano con base en el estudio de clima, cultura organizacional y cultura de servicio: propuesta de mejora” fue realizado por los señores Armijos Condoy, Gabriela Alejandra; Morales Collantes, Daniel Marcelo y Sierra Azacata, Camila Fernanda el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 17 de agosto del 2020

Ing. Vega Dávila, Iván Marcelo, MBA

C. C. 170726200-0



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, **Armijos Condoy, Gabriela Alejandra; Morales Collantes, Daniel Marcelo y Sierra Azacata, Camila Fernanda**, con cédulas de ciudadanía n° 172675215-5, 172255150-2 y 172344965-6, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación **“Causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano con base en el estudio de clima, cultura organizacional y cultura de servicio: propuesta de mejora”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 17 de agosto del 2020

Armijos Condoy, Gabriela Alejandra

C.C.: 172675215-5

Morales Collantes, Daniel Marcelo

C.C.: 172255150-2

Sierra Azacata, Camila Fernanda

C.C.: 172344965-6



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros **Armijos Condoy, Gabriela Alejandra; Morales Collantes, Daniel Marcelo** y **Sierra Azacata, Camila Fernanda**, con cédulas de ciudadanía n° 172675215-5, 172255150-2 y 172344965-6, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano con base en el estudio de clima, cultura organizacional y cultura de servicio: propuesta de mejora”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 17 de agosto del 2020

Armijos Condoy, Gabriela Alejandra

C.C.: 172675215-5

Morales Collantes, Daniel Marcelo

C.C.: 172255150-2

Sierra Azacata, Camila Fernanda

C.C.: 172344965-6

Dedicatorias

Dedicado a Dios y a la Virgen del Cisne por bendecirme en varios aspectos de mi vida, a mis padres Julio y Betty quienes me enseñaron a luchar por mis sueños y a no darme nunca por vencida, a mi esposo Darío por siempre estar a mi lado, apoyarme incondicionalmente en mis proyectos y por su comprensión en esta etapa de mi vida, a mis hermanas Paola y Daniela por ser las mayores alegrías de mi vida y por siempre darme ánimos para seguir adelante, a mis profesores por enseñarme que con trabajo y dedicación todo es posible, y finalmente a todos mis compañeros y amigos por la motivación brindada.

Armijos Condoy, Gabriela Alejandra

Dedicado a mi abuelita Fabi que a pesar de que no esté presente siempre tengo presente sus consejos y palabras sabias, a mis padres Fernando y Liliana, quienes son mi pilar fundamental, mi apoyo incondicional y que todo es por ellos y para ellos, a mi hermana Emilia quien con su alegría y amor me ha sabido dar ánimos para seguir cumpliendo con mis objetivos profesionales, a mi enamorado Richard por su paciencia, comprensión y amor, a mis docentes que a lo largo de esta etapa me brindaron sus conocimientos y a todos mis amigos que me apoyaron para culminar esta etapa de mi vida.

Sierra Azacata, Camila Fernanda

Dedico este trabajo especialmente a Dios quien además de guiarme en este camino me ha bendecido con la salud y vida para alcanzar hoy este objetivo. A las dos personas más importantes en mi vida, mis padres Adriana y Marcelo puesto que sin su incondicional apoyo nada de esto habría sido posible, porque este es también el resultado de su esfuerzo y perseverancia. A mi hermana Belén y a todas esas personas que a lo largo de la carrera se convirtieron en un amigo más ya que siempre estuvieron conmigo.

Morales Collantes, Daniel Marcelo

Índice de Contenidos

Carátula	1
Urkund	2
Certificación	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatorias	6
Índice de Contenidos.....	7
Índice de Tablas	11
Índice de Figuras	12
Resumen	13
Abstract	14
Capítulo I: Problema.....	15
<i>Antecedentes</i>	<i>15</i>
<i>Planteamiento de Problema</i>	<i>16</i>
<i>Justificación</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos</i>	<i>20</i>
Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
<i>Proposiciones.....</i>	<i>21</i>
Capítulo II: Marco Teórico	22
<i>Fundamentación teórica</i>	<i>22</i>
Teoría de la administración científica	22
Teoría clásica	25

	8
Teoría de sistemas.....	27
Teoría de la ventaja competitiva	30
Teoría de las relaciones humanas.....	31
<i>Metodología</i>	32
Mejoramiento de los procesos de la empresa	32
Gestión del Riesgo	36
<i>Marco conceptual</i>	43
<i>Estado del Arte</i>	55
Capítulo III: Situación Actual Objeto de Estudio	62
<i>Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE</i>	62
Historia.....	62
Planificación estratégica	64
<i>Unidad de Talento Humano ESPE</i>	72
Misión de Unidad de Talento Humano	72
Funciones de la Unidad de Talento Humano.....	72
Estructura de la Unidad de Talento Humano	72
<i>Emergencia sanitaria</i>	74
COVID-19.....	74
COVID -19 En Ecuador.....	74
Ley humanitaria.....	74
Efectos en Ecuador	76
<i>Marco Legal</i>	77
Capítulo IV: Metodología	83
<i>Enfoque de Investigación: Cualitativa</i>	83

<i>Alcance de la Investigación: Exploratorio y Descriptivo</i>	<i>84</i>
<i>Diseño de la Investigación: No Experimental.....</i>	<i>85</i>
<i>Tipología de la investigación: Transversal o Transeccional</i>	<i>85</i>
<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información</i>	<i>86</i>
Entrevistas Semiestructuradas	86
Observación	87
<i>Población de Estudio.....</i>	<i>87</i>
<i>Censo.....</i>	<i>87</i>
<i>Recolección y Procesamiento de la Información.....</i>	<i>88</i>
<i>Informe ejecutivo del proyecto de investigación.....</i>	<i>92</i>
Capítulo V: Plan de Mitigación de Riesgos de los Procesos de la Unidad de Talento Humano	106
<i>Introducción.....</i>	<i>106</i>
<i>Objetivo General</i>	<i>106</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>106</i>
<i>Filosofía institucional</i>	<i>106</i>
<i>Factores internos y externos.....</i>	<i>110</i>
<i>Identificación de los riesgos.....</i>	<i>110</i>
<i>Análisis de los riesgos.....</i>	<i>113</i>
Probabilidad de ocurrencia	113
Evaluación del impacto	113
<i>Valoración de los riesgos.....</i>	<i>114</i>
Probabilidad de ocurrencia e impacto	114
Valoración del riesgo	115

	10
<i>Tratamiento</i>	117
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	120
<i>Conclusiones</i>	120
<i>Recomendaciones</i>	122
Anexos	124
Referencias	125

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Principios de Frederick Taylor</i>	24
Tabla 2. <i>Principios</i>	26
Tabla 3. <i>Metodología de Harrington</i>	34
Tabla 4. <i>Nomenclatura Bizagi</i>	46
Tabla 5. <i>Extracto del Estado del Arte</i>	56
Tabla 6. <i>Objetivos Estratégicos</i>	66
Tabla 7. <i>Marco Legal</i>	77
Tabla 8. <i>Resumen de procesos diagramados y validado</i>	94
Tabla 9. <i>Procesos no validados</i>	95
Tabla 10. <i>Comparación de situación actual vs situación de mejora de los procesos centralizados</i>	98
Tabla 11. <i>Comparación de situación actual vs situación de mejora de los procesos desconcentrados</i>	102
Tabla 12. <i>Objetivos Estratégicos</i>	109
Tabla 13. <i>Factores internos y externos</i>	110
Tabla 14. <i>Identificación del riesgo</i>	111
Tabla 15. <i>Probabilidad de ocurrencia</i>	113
Tabla 16. <i>Nivel de impacto</i>	113
Tabla 17. <i>Colorimetría de categoría de nivel de riesgo</i>	114
Tabla 18. <i>Valoración del riesgo</i>	116
Tabla 19. <i>Matriz de mitigación de riesgos</i>	118

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Árbol de problemas</i>	18
Figura 2. <i>Modelo de Sistema</i>	28
Figura 3. <i>Organización como sistema de tres vectores</i>	29
Figura 4. <i>Etapas para definir un plan de mitigación</i>	38
Figura 5. <i>Formato de identificación de riesgos</i>	39
Figura 6. <i>Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos</i>	41
Figura 7. <i>Matriz cuantitativa de calificación, evaluación y respuesta al riesgo</i>	42
Figura 8. <i>Modelo de Jerarquía de Procesos</i>	52
Figura 9. <i>Mapa Estratégico Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE</i>	67
Figura 10. <i>Mapa de Procesos</i>	68
Figura 11. <i>Organigrama ESPE Nivel 1 y 3</i>	70
Figura 12. <i>Red Organizacional de la ESPE</i>	71
Figura 13. <i>Estructura por Procesos de la UTH</i>	73
Figura 14. <i>Estructura Funcional</i>	73
Figura 15. <i>Metodología de Harrington</i>	89
Figura 16. <i>Matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto</i>	115

Resumen

La investigación tiene como objetivo principal, determinar las causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano con base en el estudio de clima, cultura organizacional y cultura de servicio realizado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, adicional se utiliza la metodología de mejoramiento de procesos de James Harrington la cual se desarrolla en cinco fases, organización, comprensión, modernización, mediciones, controles y mejora continua. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, además es una investigación de tipo no experimental de corte transversal, exploratorio y descriptivo. Para llevar a cabo la investigación se toma como población a todas las personas y procesos de la Unidad de Talento Humano. Para la recolección de información se utilizó la entrevista semiestructurada y la observación. Por último, se propone manuales de procedimientos y un plan de mitigación para disminuir los riesgos que pueden llegar afectar la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano.

Palabras Clave:

- **DIAGRAMA DE FLUJO**
- **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**
- **PROCESOS**
- **UNIDAD DE TALENTO HUMANO**

Abstract

The investigation has as main objective; determine the causes that affect the execution of the processes of the Human Talent Unit based on the study of climate, organizational culture and service culture carried out at the University of the Armed Forces ESPE, additionally the process improvement methodology by James Harrington is used, which is developed in five phases, organization, understanding, modernization, measurements, controls and continuous improvement. This research has a qualitative approach; it is also a non-experimental, cross-sectional, exploratory and descriptive research. To carry out the research, all the people and processes of the Human Talent Unit are taken as the population. For the collection of information, the semi-structured interview and observation were used. Finally, procedure manuals and a mitigation plan are proposed to reduce the risks that may affect the execution of the processes of the Human Talent Unit.

Keywords:

- **FLOWCHART**
- **PROCESS IMPROVEMENT**
- **PROCESSES**
- **HUMAN TALENT UNIT**

Capítulo I: Problema

Antecedentes

En 1922 se fundó la Escuela de oficiales Ingenieros luego de catorce años cambia su nombre a Escuela de Artillería e Ingenieros, ya en 1948 con el objetivo de mantener la vanguardia en el estudio de las ciencias exactas toma el nombre de Escuela Técnica de Ingenieros, para 1972 se permite el ingreso de treinta (30) estudiantes civiles los cuales también recibían un entrenamiento militar además de sus cátedras normales por esta razón y el aumento de alumnos civiles para el 8 de diciembre de 1977 adopta el nombre de Escuela Politécnica del Ejército. Para el 26 de junio de 2013 la misma se fusiona con La Universidad Naval Comandante Rafael Moran Valverde-UNINAV y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico-ITSA, para conformar la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Chacon, 2008).

Con estatuto aprobado el 26 de junio de 2013 indica que “La Universidad de las Fuerzas “ESPE”, es una institución de educación superior; con personería jurídica, de derecho público y sin fines de lucro; con autonomía académica, administrativa, financiera, orgánica y patrimonio propio. Como institución de educación superior de las Fuerzas Armadas es dependiente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en: política institucional en el ámbito de educación superior, designación de autoridades ejecutivas, y asignación del personal militar necesario para el funcionamiento de la Universidad, conforme al presente estatuto (Suquilanda, 2012).

La Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” es una institución que cuenta con autoridades civiles y militares, estudiantes, personal administrativo, personal académico y trabajadores, siendo su misión “Formar académicos, profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y, proporcionar e implementar

alternativas de solución a los problemas administrativos del país, acordes con el Plan Nacional de Desarrollo.” Y su visión “Ser el referente educativo en la gestión del conocimiento económico, administrativo y comercial con reconocimiento internacional, contribuyendo al desarrollo de la comunidad, bajo los principios de honestidad, responsabilidad y compromiso (Chacon, 2008).

Por su parte la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE ha venido cruzando desafíos propuestos por las autoridades competentes tanto de la SENECYT como del CES debido a la implementación de normativas nuevas en la Ley Orgánica de Educación Superior la cual obliga a hacer importantes cambios en la estructura organizacional y la ejecución de las disposiciones para regular los procesos como: ingreso, selección, estabilidad, distribución del tiempo de dedicación, remuneraciones, promociones, estímulos, escalafón, facilidades para el perfeccionamiento, supresión de puestos y jubilaciones (Chacon, 2008).

La Dirección de talento humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se encuentra estructurada por las siguientes áreas:

- Unidad de Talento Humano Administrativo
- Unidad de Talento Humano Docente
- Unidad de Talento Humano Militar

Planteamiento de Problema

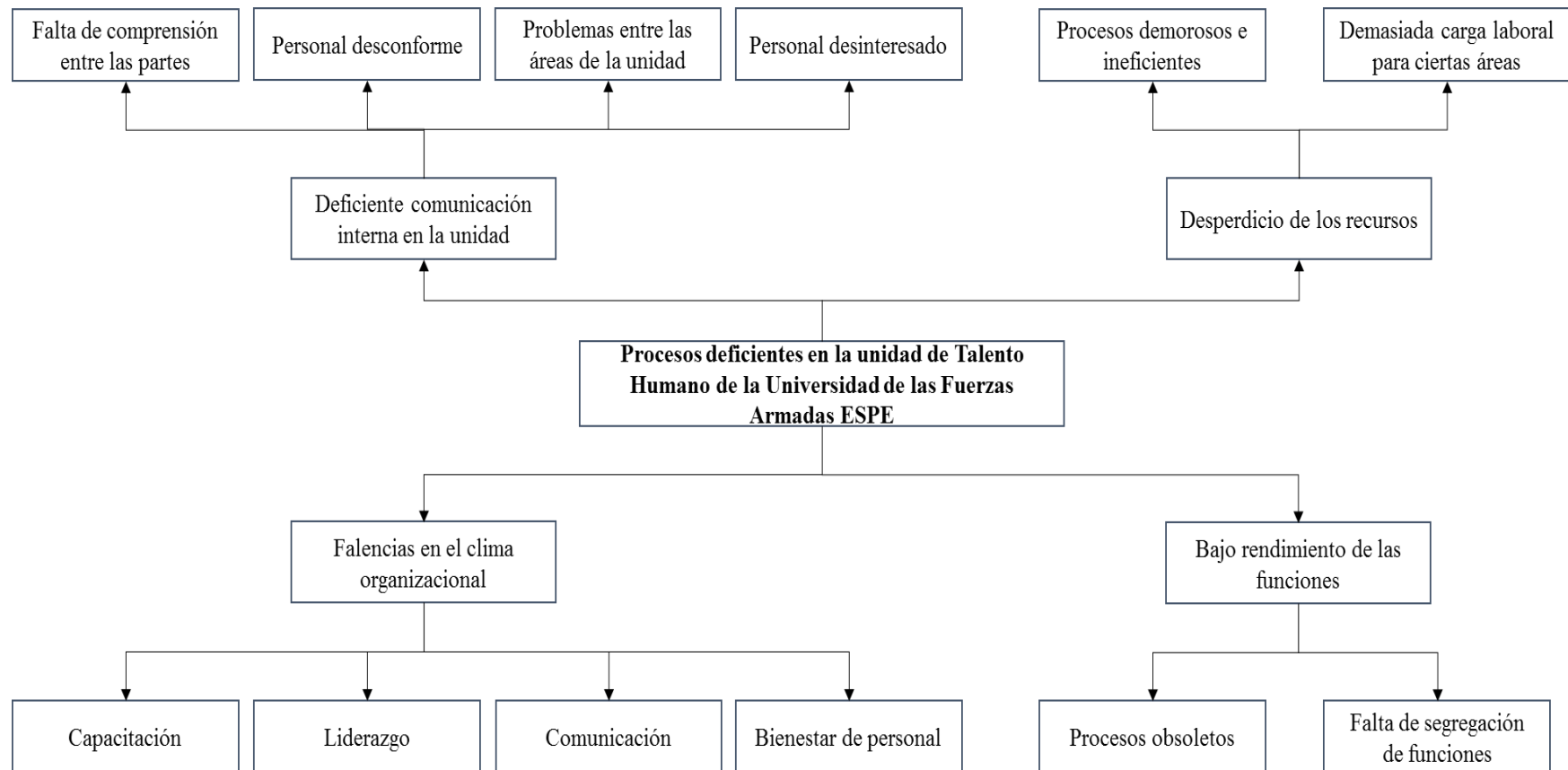
Tener los procesos bien definidos y estructurados es un factor fundamental para el normal funcionamiento de cualquier tipo de organización, en la unidad de talento humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (matriz) los procesos actualmente son obsoletos puesto que no se han hecho modificaciones en los últimos años, afectando esto al desarrollo normal de las actividades que en la unidad se manejan.

Mantener los procesos desactualizados en la unidad de talento humano ha conllevado a mantener diferentes problemas entre el personal que desarrolla las actividades en dicha unidad puesto que al no seguir un procedimiento adecuado y actualizado no pueden ser eficientes al momento de desarrollar sus actividades.

Lo que se busca con nuestra propuesta de mejora es identificar los procesos críticos de la unidad de talento humano para proponer un rediseño de estos, actualizándolos para que puedan ser más eficientes teniendo un desarrollo de actividades en el cual se optimicen la mayor cantidad de los recursos. A continuación, en la Figura 1 se ha realizado el detalle del problema, causas y efectos mediante la metodología del árbol de problemas.

Figura 1.

Árbol de problemas



El principal problema de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE se determinó luego de una previa entrevista al personal de la unidad, donde mencionan que los procesos son deficientes, teniendo como posibles causas las falencias en el clima organizacional (resultado de una anterior investigación) dado por la falta de capacitaciones, liderazgo, comunicación y el bienestar del personal generando respectivamente una falta de comprensión entre los miembros de la unidad de talento humano, una desconformidad en el personal, con la creación de problemas entre las áreas que conforman la unidad de Talento Humano y finalmente se ha provocado una pérdida de interés del personal; otra causa importante es el bajo rendimiento de las funciones de los colaboradores dado por la existencia de procesos obsoletos, al no ser actualizados desde el año 2013, esto ha provocado la generación de desperdicios en los recursos (tiempo, recursos materiales y humanos) afectado por la sobrecarga de funciones y por los procesos demorosos producto de los tiempos muertos. Es así que se estableció la siguiente pregunta de investigación:

¿Las causas que inciden en la ejecución de los procesos de la unidad de talento humano de la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE pueden ser controladas con una propuesta de mejora?

Justificación

Tener los procesos bien definidos y estructurados es un factor fundamental para el normal funcionamiento de cualquier tipo de organización, en la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (matriz) los procesos actualmente son obsoletos puesto que no se han hecho modificaciones en los últimos años, afectando esto al desarrollo normal de las actividades que en la unidad se manejan.

Mantener los procesos desactualizados en la unidad de talento humano ha conllevado a mantener diferentes problemas entre el personal que desarrolla las actividades en dicha unidad puesto que al no seguir un procedimiento adecuado y actualizado no pueden ser eficientes al momento de desarrollar sus actividades.

Lo que se busca con nuestra propuesta de mejora es identificar los procesos críticos de la unidad de talento humano para proponer un rediseño de estos, actualizándolos para que puedan ser más eficientes teniendo un desarrollo de actividades en el cual se optimicen la mayor cantidad de los recursos que se pretende con nuestra propuesta de mejora es identificar los procesos críticos de la unidad de talento humano para proponer un rediseño de estos, actualizándolos para que puedan ser más eficientes teniendo un desarrollo de actividades en el cual se optimicen la mayor cantidad de los recursos.

Objetivos

Objetivo General

Determinar las causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano con base en el estudio de clima, cultura organizacional y cultura de servicio realizado en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Objetivos específicos

- a) Determinar el estado del arte.
- b) Levantar los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE en relación al inventario previamente definido.
- c) Documentar los procedimientos mejorados de la Unidad de Talento Humano en base al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.
- d) Identificar las causas que afectan a los procesos de la Unidad de Talento Humano.

- e) Diseñar un plan de mitigación a los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Proposiciones

- a) La Gestión por Procesos facilita la definición y documentación de los mismos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, con la capacidad de adaptarse a los posibles cambios del entorno.
- b) La definición de una propuesta de mejora para la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, se llegará a optimizar los recursos disponibles, facilitar el control de los procedimientos en la unidad, y lograr ser más efectiva la gestión del mismo.
- c) La elaboración de la propuesta del manual identificará los procesos de la unidad y permitirá realizarles un adecuado seguimiento ajustándolos a las necesidades de la Unidad de Talento Humano.
- d) La definición de los macro procesos, procesos y subprocesos, ayudarán al desarrollo de forma óptima y ordenada de cada una de las actividades establecidas en la Unidad de Talento Humano.

Capítulo II: Marco Teórico

Fundamentación teórica

Teoría de la administración científica

Estados Unidos es el país en donde se concentró el desarrollo de la administración y el estudio de las organizaciones, esto se debe principalmente por ser un país con particularidades económicas, sociales, políticas, y geográficas. Producto de un desarrollo acelerado se dieron las condiciones para el estudio y experimentación de administración de empresas como también de problemas en las organizaciones. En el desarrollo por conseguir innovación de los procedimientos aplicados en la producción se dio un gran paso por el sistema en taller artesanal a taller fabril, esto forzó a que los artesanos se convirtieran en obreros y supervisores (Carro & Caló , 2012).

A través del tiempo aumentó la producción, y como consecuencia dio lugar a la necesidad de más obreros para cubrir las tareas, actividades dentro de las empresas esto generó un crecimiento en las organizaciones dando lugar a complejidades en los departamentos de producción. Con esto aparece la sistematización de los conocimientos sobre la administración industrial y organización del trabajo, que denomina a una etapa muy importante para el desarrollo de la organización científica del trabajo siendo este un antecedente al problema principal por resolver la eficiencia en la producción (Carro & Caló , 2012).

Entre las contribuciones más importantes a la administración industrial, están los estudios de Daniel C McCallum, que estudia el control de trabajo y elaboración de organigramas, Henry Towne diseño de métodos administrativos, Henry Metcalfe el desarrollo del principio de la unidad de mando, Henry Gantt principios de remuneración y gráficas de Gantt por último, Frank y Lilian Gilbreth el estudio de tiempos y movimientos, gracias a sus aportes se establecen

las primeras bases sobre la administración. Cabe recalcar que la contribución más importante a la organización del trabajo fue por Frederick W. Taylor (Barba Álvarez , 2010).

El principal enfoque de la escuela de la administración científica era en las tareas, esta escuela sigue los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para conseguir eficiencia industrial. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inicio por el ingeniero Frederick W. Taylor, quien fue considerado como uno de los revolucionarios del pensamiento administrativo y del mundo empresarial. Gracias a la experiencia que tuvo cuando trabajaba en la Midvale Steel Co. lo llevo a estudiar los problemas de la producción con el fin de encontrar soluciones para los jefes y empleados (Chiavenato, 2007).

En el estudio de Taylor por conocer soluciones al problema que el evidencio cuando trabajaba, lo llevo a tener dos grandes períodos. En el primer período de Taylor, publica un libro sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante un estudio de movimientos y tiempos. En el segundo periodo de Taylor nuevamente publica un libro sobre los Principios de administración científica, debido a que creía que la racionalización del trabajo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa (Chiavenato, 2007).

Los principios planteados por Taylor en su primer estudio con el propósito de mejorar la eficiencia en los equipos de trabajo, mano de obra, procesos y materiales, lo llevo a plantear los siguientes principios que se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1.*Principios de Frederick Taylor*

Principios	Definición
Principio de Planeación	Buscaba el cambio de la improvisación por la ciencia mediante la ayuda de la planeación de métodos y apartar la idea de trabajo individual y empírico.
Principio de Preparación	Para que la producción sea eficiente, se deben seleccionar y escoger el personal, maquinaria, herramientas, materiales según las aptitudes y capacidades para luego instruir, guiar y seleccionar.
Principio de Control	Fue creado con el fin de comprobar lo preestablecido, es decir que lo planificado se haya realizado, indicando tiempos, determinar que se debe solucionar, cambiar o rechazar según las necesidades de los administradores.
Principio de Ejecución	Con este principio principalmente se organiza la distribución de tareas y funciones a partir de las necesidades, estableciendo reglas y responsabilidades para la realización de funciones.

Nota: Descripción de los Principios planteados por Frederick Taylor. Recuperado de (Lucero Palacios y Manciatí Chemali , 2013).

Taylor planteó la idea de la revolución mental, el cual consideraba como la esencia de la teoría de administración científica y el éxito de los cuatro principios. La idea consistía en que los administradores y trabajadores tomen la idea de no enfrentarse en la búsqueda de un mayor beneficio en la administración y en satisfacer las necesidades económicas de los empleados, sino todo lo contrario que ambos busquen el mismo interés lo que conlleva a un mejoramiento en la productividad (Medina & Avila, 2002).

La teoría de administración científica contribuye en la presente investigación como herramienta para la gestión de organizaciones educativas, los principios de Taylor se han transferido al sector educativo adaptándoles a circunstancias en lo referente a procesos y objetivos organizacionales (Ruiz, Carillo, & Quintero, 2012). En los procesos de selección y de capacitación de personal es donde más se ven reflejados los planteamientos de Taylor ya que el

buscaba que el personal este en constante capacitación y acorde con el puesto que va a desempeñar.

Teoría clásica

La teoría clásica surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los departamentos y de sus interrelaciones estructurales. El desarrollador principal de esta teoría es Henry Fayol, enfatizando la idea de que la estructura de la organización debe ser comprendida como una disposición en partes (Hernández H. , 2011; Medina & Avila, 2002; Castillo A. , 2014).

La teoría clásica surge en Francia de la mano de Henry Fayol, principalmente la teoría puso un énfasis en aumentar la eficacia y eficiencia a través de la estructura organizacional. También establece que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso. Es importante recalcar que la división de trabajo puede ocurrir en dos direcciones, vertical (niveles jerárquicos, aumentando la autoridad según se vaya ascendiendo en la organización) y horizontal (departamentos) (Tissera & Saldaño, 2017).

Por otro lado, Henry Fayol creía que la administración era como cualquier otra habilidad que se podría enseñar una vez que se entendieran los principios fundamentales, en la Tabla 2 se mencionan los 14 principios:

Tabla 2.*Principios de Henry Fayol*

Principios	
División del trabajo	Autoridad
Disciplina	Unidad de mando
Unidad de dirección	Subordinación de interés individual
Remuneración	Centralización
Jerarquía	Orden
Equidad	Estabilidad del personal
Iniciativa	Espíritu de equipo

Nota: Principios de Henry Fayol. Tomado de Hernández Palma (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios, 9(1), 38-51.

Por otra parte, Fayol tenía la idea de que la organización debe actuar como una gran máquina donde todo debe estar planificado, el empleado debe ser seleccionado por sus aptitudes y actitudes para un buen desarrollo y cumplimiento de sus actividades. A partir de eso surgen elementos como la división del trabajo, diseño de cargos, implementación de tareas, acciones motivadoras, condiciones de trabajo y estandarización de procesos (Hernández H. , 2011).

Es importante mencionar la diferencia que hay entre administración científica y la administración clásica, la primera se enfoca en la división de trabajo a través de las tareas, procedimientos de cada empleado, método de trabajo, cantidad de movimientos y tiempos para ejecutar las tareas, mientras que la segunda se centra en la división del trabajo a través de la estructura del organigrama (Tissera & Saldaño, 2017).

Es así que esta teoría aporta a nuestra investigación en la manera en cómo se da la división de trabajo, ya que el principal enfoque de la teoría es tener más eficacia a través de una estructura organizacional, esto quiere decir que contribuye en como las empresas estructuran

su organigrama dando lugar al diseño de cargos, búsqueda de empleados según sus capacidades para un buen desarrollo de actividades y tareas que están a su responsabilidad.

Teoría de sistemas

La teoría de sistemas es aquella que se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, pero a la vez se orienta hacia la práctica de un trabajo transdisciplinario, por tanto, se caracteriza por mantener una perspectiva holística e integradora, donde lo importante son las relaciones y conjuntos que emergen a partir de ellas. En un trabajo de campo se lo considera adecuado por su interrelación y comunicación entre los miembros de una organización (Arnold & Osorio, 1998)

Es así que Arnold y Osorio (1998) mencionan que un sistema es el conjunto de elementos que se relacionan entre sí, manteniendo de forma directa o indirecta unido el sistema de manera estable o no, para así perseguir el objetivo en común. Por tanto los procesos sistemáticos internos deben ser complementados con un sistema abierto, para mantener una continuidad sistemática estableciendo un flujo de relaciones con el ambiente. También es definido como un conjunto de partes o elementos relacionados e interactivos entre sí, considerando que es mucho más que la suma de las partes debido que se deben añadir las relaciones, acciones y reacciones que ligan unos elementos sobre otros (García, 1995).

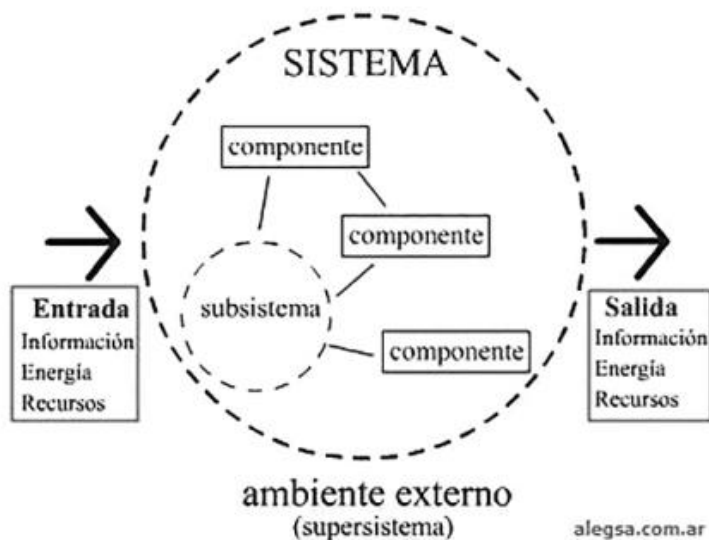
Es así que desde un punto administrativo un sistema puede llegar a ser una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollado de acuerdo a un esquema integrado para el cumplimiento de objetivos (García, 1995).

En la Figura 2 se muestra como la organización es considerada como un sistema, con una interrelación de tres vectores que delimitan su orientación, estructura de relaciones, diseño y producción de productos en procesos que son definidos por los clientes, cumpliendo con

algunas características como la interrelación e interdependencia de objetos, atributos y eventos; posee holismo ya que un sistema es una entidad indivisible, de igual manera un sistema al componerse de elementos que interactúan entre sí buscarán metas que cumplir.

Figura 2.

Modelo de Sistema



Nota: Tomado de García, R. (2018). Una aproximación a partir de la teoría de sistemas al comportamiento de la organización social. *Amauta*, 16(32), 191-203.

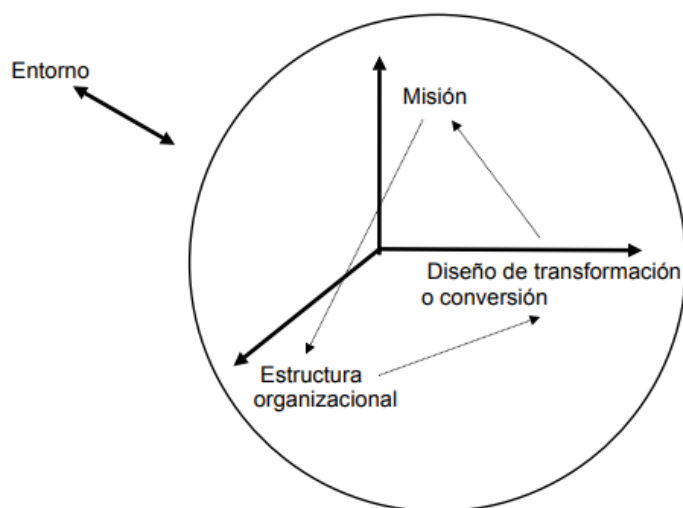
Todos los sistemas poseen entradas necesarias para el cumplimiento de objetivos como información, energía o recursos para luego pasar por un proceso de transformación para así obtener salidas. También cuenta con una entidad encargada de regular los componentes que se interrelacionan, considerando que un sistema maneja jerarquías al componerse de subsistemas pero diferenciados en las funciones de los elementos que lo componen permitiéndole adaptarse a los factores cambiantes del entorno (Valdés, 1999).

Se debe considerar como elemento importante a la sinergia, debido que cuando los elementos se encuentran alineados y organizados denotan su ubicación y relación entre las

partes de un todo, es decir la suma de las partes es igual al todo, sin dejar a un lado a la retroalimentación como procesos homeostáticos porque cumple la función de elemento de control permitiendo al sistema transformar las relaciones existentes, orientadas y jerarquizadas por la misión organizacional, desarrollándose como una organización de un sistema de tres vectores como se muestra en la figura 3 (Valdés, 1999).

Figura 3.

Organización como sistema de tres vectores



Nota: Tomado de Valdés, L. (1999). El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. *Contaduría y Administración*, 1(193), 1-17.

Es así que la teoría de sistemas en la presente investigación permitirá desarrollar una estandarización de los procesos al manejarlos como un sistema abierto analizando las interacciones e interdependencias de los procesos que ayudarán a alcanzar efectividad en la Unidad de Talento Humano, por tanto, ayudará a adaptarse a los cambios que puedan llegar a surgir en el entorno, ya sea en su estructura o en sus procesos o en sus componentes internos convirtiéndolos en procesos dinámicos.

Se debe tener en cuenta que las personas que integran el sistema comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común constituyendo una cultura organizacional. A la vez esta teoría define los elementos de un proceso (insumos o recursos, transformación y resultado o salidas= para luego poder establecer el modelamiento del proceso (entradas, salidas, mecanismos y controles) que aportará en el análisis de los procesos.

Teoría de la ventaja competitiva

Porter (1987) explica que para lograr comprender la ventaja competitiva de una organización no se debería estudiar a la misma en su conjunto, puesto que cada una de las actividades que la empresa desarrolla individualmente contribuye discretamente a los costos y a su vez aporta a la diferenciación siendo estos dos factores los principales al momento de analizar la ventaja competitiva en las organizaciones.

La cadena de valor es tomada como una herramienta básica para medir las actividades de las organizaciones por separado de una manera estratégica y por relevancia para con esto comprender el aporte que las mismas tienen en costos y su aporte a la diferenciación, tomando en cuenta que se logra una ventaja competitiva realizando las actividades con menor costo y de una mejor manera que los rivales (Porter, 1987).

Para Porter (1987) la cadena de valor de cada organización está siempre anclada a un sistema más grande de valor al cual lo domina sistema de valores, y lo explica haciendo referencia a que los proveedores cuentan con sus propias cadenas de valor y de la eficiencia de estas depende el desempeño de la organización, así como también antes de que el producto final llegue al cliente puede pasar por otras organizaciones las cuales también cuentan con su cadena de valor, entonces la unión de estas cadenas de valor se denomina sistema de valor.

Porter (1987) explica el concepto de valor como lo que el público está dispuesto a pagar por lo que las empresas ofrecen y es medido por el nivel de ingresos que tienen las unidades de negocio provenientes del precio que se cobra por el producto o servicio que se ofrece y las unidades que se ha vendido en cierto periodo, mantiene también que una empresa es rentable cuando su valor sobrepasa los costos de crear su producto o servicio.

Por tanto, la teoría de la ventaja competitiva es útil en la investigación al momento de definir una propuesta de la cadena de valor de la Unidad de Talento Humano, siendo importante para analizar las diferentes actividades que realiza la unidad para de esta forma poder identificar sus fuentes de ventaja competitiva y tener un mejor panorama para la posterior definición del mapa de procesos y del inventario de procesos, facilitando así el levantamiento de la información para la estructuración del manual de procesos de la unidad.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas surge en Estados Unidos como un movimiento de oposición y reacción a la teoría clásica de la administración que surgió en el año de 1932 por sus principales pensadores como Elton Mayo, Mary Parker Follet, Chester Barnard, Ordimy Tead y Hugo Münsterberg, quienes buscaban derrocar métodos rigurosos, científicos y precisos sometiendo a los trabajadores a la fuerza (Giraldo, 2014).

Se menciona que Mary Parker Follet se enfocó en la conducta humana, planteando aspectos que prevalecían las necesidades de las personas de laborar en grupos con un liderazgo participativo, permitiendo tomar decisiones y resolver problemas en conjunto; manteniendo contacto directo con los interesados, planificando y adoptando directrices para la continuidad del proceso (Medina & Avila, 2002).

Mientras que Barnard proponía que la empresa debe manejar como un sistema social, es decir que la empresa necesitaba equilibrar las necesidades y objetivos de los colaboradores con las metas de la empresa para así potenciar la productividad manejando una alta efectividad, ya que al trabajador se lo consideraba como un factor estratégico, necesario y clave para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales y personales (Medina & Avila, 2002).

Es así que Chiavenato (2007) menciona que la teoría se preocupaba por las personas en lugar de las actividades o tareas a realizarse, diferenciándose de otras teorías por dar importancia al comportamiento y personalidades de las personas porque contribuye en la comprensión y comunicación con los trabajadores al tratarlos como miembros de grupos y no como átomos aislados, brindando a la vez a los jefes habilidades de liderazgo permitiéndoles ser persuasivos y apreciados por el personal.

La teoría de relaciones humanas aporta en nuestra investigación debido que al estudiar al comportamiento del talento humano, nos permite identificar las actitudes o conductas del personal que pueden llegar a influir en los procesos, dependiendo de la motivación y compromiso que el colaborador imparta en sus actividades laborales generando un aumento o deficiencia en la productividad o desde una perspectiva enfocada al clima organizacional puede afectar en el aumento o disminución del nivel de desempeño de los colaboradores.

Metodología

Mejoramiento de los procesos de la empresa

En la presente investigación la metodología a usarse es la propuesta por H. James Harrington llamada “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, la cual consta de cinco fases que busca ser una solución a los problemas que enfrenta cualquier organización, constituyéndose como una herramienta importante a la hora de dinamizar y modernizar a los

procesos, cabe recalcar que para la investigación se avanzará con las tres primeras fases de la metodología, las fases cuatro y cinco serán ejecutadas por la Unidad de Planificación y desarrollo institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Harrington (1993) define el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

En cuanto a la organización de los procesos Harrington (1993) ha propuesto que los procesos pueden operar a nivel macro en la organización. Cada macro proceso, a su vez, está lógicamente constituido por múltiples actividades que actúan a un nivel micro de la estructura jerárquica de la organización. Cada sub proceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades que, como su nombre indica, son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo o una tarea específica.

A pesar de que Harrington (1993) comparte el concepto manejado otros autores sobre la definición de la mejora en procesos, la metodología que él plantea no parte de los aspectos estratégicos, sino que se centra desde su inicio en la organización e identificación de los procesos que deben ser mejorados, y aporta herramientas importantes a la hora de dinamizar y modernizar la empresa para la eliminación de errores, minimizar las demoras, maximizar el uso de las actividades, promover el entendimiento, tener mejores relaciones con los clientes, proporcionar una ventaja competitiva y reducir el exceso de personal.

Según Harrington, esta metodología es aplicable a todas las organizaciones, grandes y pequeñas, avanzadas y en crecimiento, públicas y privadas, de servicios y de producción, pues

todas funcionan siguiendo un grupo de procesos que han definido. Esta metodología ha tenido gran acogida entre los empresarios ya que por medio de ella se puede dar solución a toda clase de problemas, dado que tiene como premisa que las dificultades deben atacarse de raíz. Para lograr que la metodología arroje los resultados esperados se debe, primero que todo, contar con el compromiso y el apoyo gerencial y lograr que este sea a largo plazo, además, se deben asignar responsables por proceso, desarrollar sistemas de evaluación y centrarse en los procesos (Perez & Soto, 2005). La metodología de Harrington (1993) considera la mejora de procesos siguiendo cinco fases.

- a) **Organización para la mejora.** Establecimiento del liderazgo y el compromiso
- b) **Comprensión del proceso.** Estudio del proceso tal y como está conformado y sus finalidades.
- c) **Modernización.** Mejora de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso.
- d) **Mediciones y controles.** Establecer la retroalimentación e información del proceso.
- e) **Mejora continua.** Revisar, evaluar, calificar y Actuar (aplicación del ciclo de Deming).

En la Tabla 3 se detalla el resumen de la metodología “Mejoramiento de procesos de la empresa” propuesta por James Harrington:

Tabla 3.

Metodología de Harrington

No. Fase	Nombre	Detalle
Fase I	Organización para el mejoramiento	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso. <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el Equipo de ejecutivo de mejora. 2. Suministrar entrenamiento a ejecutivos. 3. Desarrollar un modelo de mejoramiento. 4. Comunicar las metas a los empleados. 5. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.

No. Fase	Nombre	Detalle
Fase I	Organización para el mejoramiento	<ol style="list-style-type: none"> 6. Seleccionar los procesos críticos. 7. Nombrar responsables del proceso.
Fase II	Comprensión del proceso	<p>Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el alcance y misión del proceso. 2. Definir los límites del proceso. 3. Proporcionar entrenamiento al equipo. 4. Desarrollar una visión general del proceso. 5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresa, y las expectativas del proceso. 6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso. 7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor. 8. Realizar los repases del proceso. 9. Solucionar diferencias. 10. Actualizar la documentación del proceso.
Fase III	Modernización	<p>Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar entrenamiento al equipo. 2. Identificar oportunidades de mejoramiento. 3. Eliminar la burocracia. 4. Eliminar las actividades sin valor agregado. 5. Simplificar el proceso. 6. Reducir el tiempo del proceso. 7. Eliminar los errores del proceso. 8. Eficiencia en el uso de los equipos. 9. Estandarización. 10. Automatización. 11. Documentar el proceso. 12. Seleccionar a los empleados. 13. Entrenar a los empleados
Fase IV	Mediciones y controles	<p>Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso. 2. Establecer un sistema de retroalimentación. 3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso. 4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.
Fase V	Mejoramiento continuo	<p>Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar el proceso. 2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación. 3. Definir y eliminar los problemas del proceso. 4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes} 5. Benchmarking el proceso. 6. Suministrar entrenamiento al equipo

Nota: Resumen de la metodología de mejoramiento de procesos. Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá. McGraw Hill.

Se debe considerar que, para la mejora de los procesos de la Unidad de Talento Humano, se debe obtener apoyo de la dirección, poseer un compromiso a largo plazo, manejar una metodología disciplinada, establecer a responsables del proceso, para finalmente diseñar sistemas de evaluación y retroalimentación.

Además de cumplir con las cinco fases Harrington (1993) manifiesta que la organización debe: Obtener apoyo gerencial, tener un compromiso a largo plazo, emplear una metodología disciplinada, asignar responsables del proceso, desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación y centrarse en el proceso.

Gestión del Riesgo

La gestión del riesgo maneja un conjunto de elementos de control que al interrelacionarse permiten que una entidad pueda evaluar aquellos eventos negativos, los cuales pueden ser internos o externos que pueden llegar a afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales u oportunidades. A la vez aporta en el eficiente uso de los recursos, compromiso del personal, información confiable y oportuna (Medina & Avila, 2002). Es así que la gestión del riesgo se maneja bajo el modelo propuesto por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO).

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way, en español el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas, es una comisión voluntaria constituida las más prestigiosas organizaciones del sector privado en Estados Unidos dedicadas al estudio de los sistemas de control y análisis de riesgos empresariales. Desde su fundación en 1985 en Estados Unidos, promovida por las malas prácticas empresariales y a los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta

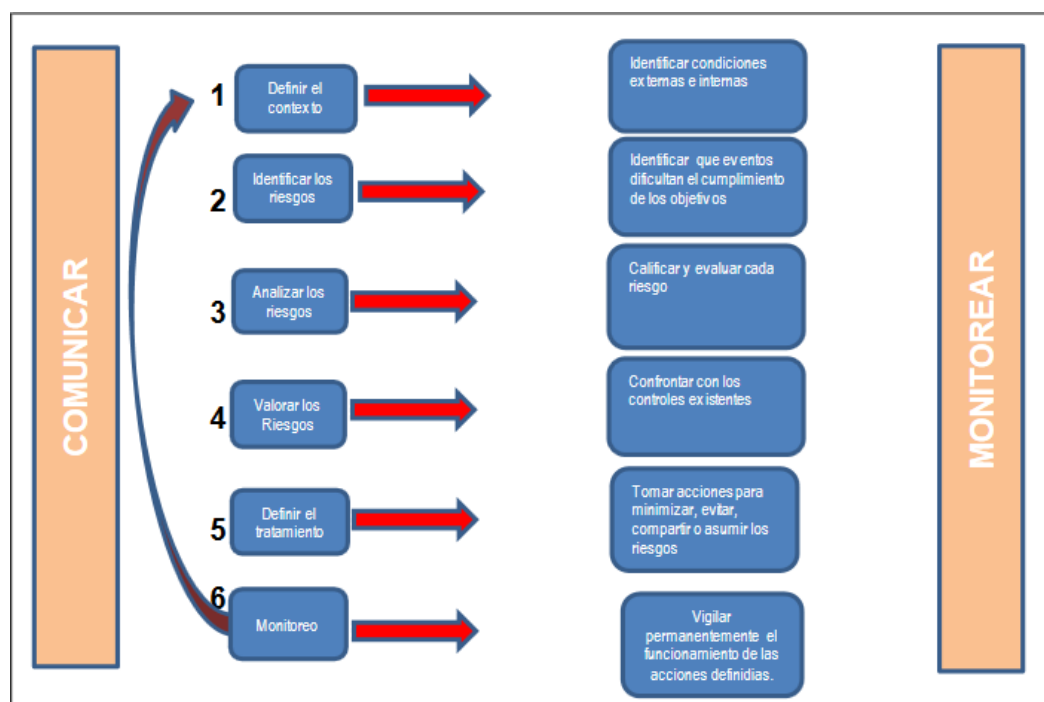
y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras (Abella, 2006).

COSO II. La gestión de riesgos corporativos se encarga del control de los riesgos y oportunidades que afectan directamente a la creación de valor de la organización, entonces el COSO II lo define de la siguiente manera *“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto de personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la organización y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar al funcionamiento de la organización, gestionar los mencionados riesgos y proporcionar seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos”*, el cuál plantea etapas para definir un plan de mitigación de riesgo (Abella, 2006).

Etapas para Definir un Plan Mitigación de Riesgos. Las etapas para realizar un plan de mitigación de riesgos son el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permiten a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, en la figura 4 se muestra las etapas que permiten realizar el plan de mitigación de riesgo (Medina J. , 2014)

Figura 4.

Etapas para definir un plan de mitigación



Nota: Tomado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Definir el Contexto. Para la formulación y operacionalización de la política de administración del riesgo es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos de la entidad, que pueden generar riesgos que afecten al cumplimiento de sus objetivos. Se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas; por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los funcionarios, entrevistas e indagaciones con clientes externos, usar diagramas de flujo, análisis de escenarios

y hacer revisiones periódicos de factores económicos y tecnológicos que pueda afectar a la organización (Medina J. , 2014).

Es necesario en este punto que la entidad se plantee cuál es el contexto en que se desarrolla el manejo de riesgo, estableciendo objetivos, estrategias, alcance y parámetros para llevarla a cabo, teniendo en cuenta que no es un fin sino un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos (Medina J. , 2014).

Identificar los Riesgos. La identificación de los riesgos se realiza a nivel del componente de direccionamiento estratégico, identificando los factores internos o externos que pueden ocasionar riesgos que afecten al logro de los objetivos. Una manera para que todos los servidores conozcan y visualicen los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos que se denota en la figura 5 (Medina J. , 2014).

Figura 5.

Formato de identificación de riesgos

PROCESO	CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)

Nota: Tomado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Con la identificación del riesgo se busca obtener la determinación de las causas (Factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la entidad, describir los riesgos identificados con sus características y precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad (Medina J. , 2014).

Analizar los riesgos. El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad, se lo realiza mediante la determinación del nivel de impacto que puede causar la materialización del riesgo y el nivel de ocurrencia del mismo (Medina J. , 2014; Echeverría, 2014).

Valoración del riesgo. Permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento (Medina J. , 2014).

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación de los riesgos en la figura 6 se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad), tomando las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad.

Figura 6.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
E (raro) 1	B	B	M	A	A
D (improbable) 2	B	B	M	A	E
C (posible) 3	B	M	A	E	E
B (probable) 4	M	A	A	E	E
A (casi certeza) 5	A	A	E	E	E

Nota: Tomado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

La zona de riesgo baja representada por la B puede ser asumido el riesgo, mientras que M muestra la zona de riesgo Moderada donde se puede asumir el riesgo y se debe reducir el riesgo, a la A se la relaciona con la zona de riesgo alta donde se debe evitar el riesgo y se debe compartir o transferir el mismo, en cambio la E es para la zona de riesgo extremo donde se debe reducir el riesgo, establecer actividades para evitarlo y compartirlo o transferirlo (Medina J., 2014).

Mientras que el análisis cuantitativo se contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación del riesgo, en la figura 7 se muestra la forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz evaluando el riesgo, determinados por valores múltiples de 5 en el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Figura 7.

Matriz cuantitativa de calificación, evaluación y respuesta al riesgo

Probabilidad	Valor					
Casi certeza	5	25 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	50 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	75 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o compartir	100 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o compartir	125 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o compartir
		20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	40 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	60 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	80 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o compartir	100 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o compartir
Probable	4	15 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	45 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	60 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	75 Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o compartir
		10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	40 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	50 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Posible	3	5 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	15 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	25 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo
		10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	40 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	50 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Improbable	2	5 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	15 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	25 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo
		10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	40 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	50 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Raro	1	5 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	15 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	25 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo
		10 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	20 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	30 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	40 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo Reducir el Riesgo Compartir o Transferir	50 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
	Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	Valor	5	10	15	20	25

Nota: Tomado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Definir el tratamiento. Para definir un tratamiento se debe identificar las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y establecerlos lineamientos de la administración del riesgo, a su vez transmiten la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la

entidad. Se debe tomar en cuenta que el objetivo de definir el tratamiento es evitar el riesgo tomando medidas encaminadas a prevenir la materialización del riesgo, reducir el riesgo tomando medidas encaminadas para la disminución de la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo consiguiéndolo mediante la optimización de los procedimientos o la implementación de controles (Medina J. , 2014).

También se busca compartir o transferir el riesgo para la reducción del efecto a través del traspaso de las pérdidas a otros responsables, departamentos u empresas, al igual que asumir el riesgo luego de haber sido reducido o transferido con la elaboración de planes de contingencia para su manejo (Medina J. , 2014).

Monitoreo y revisión. El mapa de riesgos una vez concluido es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que esto nunca dejan de representar una amenaza para la organización. El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas. El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo (Medina J. , 2014).

Marco conceptual

Administración por procesos

La administración por procesos es conocida como un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las

necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2013).

Al realizarse la implementación de la administración por procesos se busca solucionar problemas relacionados con producción, productividad y calidad en el trato al cliente, debido que las empresas tradicionales enfocan su control hacia el producto y su calidad, por otra parte las empresas que administran sus procesos de manera óptima se enfocan en el cliente (interno y externo), y a sus necesidades, teniendo una mayor capacidad de respuesta a las fuerzas del entorno que se encuentran en un cambio relacionándose con su estructura jerárquica, clientes, competencia. Es así que la administración por procesos posee las siguientes características (Dávila, 2001):

1. Identifica y determina límites de las tareas y/o actividades de cada proceso.
2. Se adapta a las necesidades cambiantes del cliente.
3. Incrementa acciones de valor agregado.
4. Identifica tiempos bien definidos de cada proceso.
5. No existe jerarquía funcional.
6. Establece claramente responsables de tareas y/o actividades.
7. Respeta la funcionalidad del sistema y la dirección de los objetivos de la organización.
8. Cada proceso cumple una meta específica y la suma o combinación de todos ellos logran la visión de la empresa.
9. Permite establecer poli funcionalidad dentro del personal y que los mismos incrementen su valor agregado dentro de la organización.
10. Cada proceso produce su propio resultado dentro del sistema.

A partir de lo antes mencionado, cabe mencionar que las personas que intervienen en el sistema deben conocer y estar al tanto de la misión y visión de la empresa, y el objetivo estratégico que aporta cada uno de los procesos, para evitar la existencia de dispersiones o

errores involuntarios en el desempeño y comportamiento de los procesos y del recurso humano (Harrington, 1993).

Business Process Management (BPM)

En la actualidad, la globalización exige a las empresas tanto públicas como privadas en su capacidad de reacción a los cambios de la demanda y las regulaciones que se originan en el mercado. El BPM es una metodología que apoya en el levantamiento, documentación, diseño, ejecución, medición y control, de los procesos manuales y automatizados de una organización (Freund, Rucker, & Hitpass, 2014).

Los modelos de BPM en general suelen ser demasiado simples o a su vez complejos, en el primer caso presentan solo procedimientos simples y son utilizados para presentaciones de marketing, mientras aumenta su complejidad tratan de captar más eventualidades obligando a los servidores a un plan de trabajo intensivo y no se orientan siempre a la práctica (Freund, Rucker, & Hitpass, 2014).

Los componentes funcionales del BPM son: modelador de procesos, herramientas de desarrollo, integración, Máquina de procesos, Repositorio, Gestión Reporte y análisis

En estos días existen diferentes modelos de implementación BPM, unos pagados y algunas versiones gratuitas, estas brindan la oportunidad de una construcción de procesos desde un modelamiento hasta su seguimiento y monitoreo (Pérez, 2015).

Business Process Modeling Notation (BPMN)

El modelamiento y la notación de los procesos de negocios hoy en día son un factor estándar para todos los diagramas de proceso de negocio, esta notación podrá ser utilizada directamente por cualquiera de las partes que están encargadas de diseñar, gestionar y realizar

procesos de negocio, el BPMN tiene una notación muy parecida a la de un diagrama de flujo pues es fácil de usar y de fácil implementación (BPMN™, 2011).

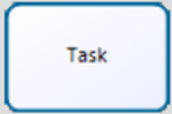

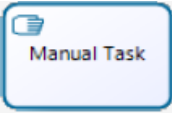
Bizagi modelador de procesos









Es una herramienta que facilita la diagramación y documentación de procesos de negocio utilizando en su totalidad el estándar de aceptación mundial BPMN. Este modelador permite guardar archivos en BPM cada uno de estos archivos podrá contener uno o más diagramas, permitiendo también importar o exportar información desde y hacia Visio, XML y otros (BPMN™, 2011).



A continuación, en la tabla 4 se muestran las principales figuras utilizadas en el modelador de procesos Bizagi indicado el elemento su descripción y la notación utilizada por el modelador, divididas en: tareas, subprocessos, compuertas, eventos y artefactos.

Tabla 4.




Nomenclatura Bizagi

Tareas		
Elemento	Descripción	Notación
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Tarea de servicio	Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada.	
Tarea manual	Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación.	




Elemento	Descripción	Notación
Subprocesos		
Subproceso	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia. La forma tiene un borde delgado	
Compuertas		
Compuerta exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	
Compuerta basada en eventos	Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren. Cuando el primer evento se dispara, se usará el camino que sigue a ese evento. Los caminos restantes serán deshabilitados.	
Compuerta paralela	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.	
Compuerta compleja	De divergencia: Se utiliza para controlar puntos de decisión complejos en los procesos. Crea caminos alternativos dentro del proceso utilizando expresiones. De convergencia: Permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.	
Compuerta inclusiva	De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones VERDADERAS serán atravesadas. De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.	
Eventos de inicio		
Evento de inicio simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.	
Evento de inicio de mensaje	Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo.	
Elemento	Descripción	Notación

Evento de inicio de temporización	Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico.	
Evento de inicio de señal	El inicio de un proceso se da por la llegada de una señal que ha sido emitida por otro proceso. Tenga en cuenta que la señal no es un mensaje; los mensajes tienen objetivos específicos, la señal no.	



Eventos intermedios

Evento intermedio simple	Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.	
Evento de mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si un proceso está esperando un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El marcador de eventos en esta instancia estará lleno.	
Evento de temporización	Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.	

Eventos de finalización

Finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	
Finalización por mensaje	Indica que se envía un mensaje una vez finaliza el flujo.	
Finalización terminal	Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata.	

Artefactos

Objetos de datos	Proveen información sobre cómo documentos, datos y otros objetos son utilizados y actualizados durante el proceso	
Depósito de datos	Permite ofrecer a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.	

Nota: En la tabla se muestra la BPMN utilizada por el modelador de procesos Bizagi. (BPMN™, 2011)

Caracterización de procesos

La caracterización de procesos permite a la empresa u organización conocer claramente y a fondo cada requerimiento, procedimiento a seguir, para lograr eficientemente los procesos. Comienza con la descripción de objetivo del proceso, determinación del responsable, descripción de los proveedores, descripción de las entradas, actividades, salidas, clientes del proceso, también determinar los recursos necesarios para la realización del proceso, por último, la documentación que incluye, los requisitos legales y la manera en dar seguimiento al mismo (Dasilva Patria, 2017).

Cliente de un proceso

Como lo afirman Rodríguez y Herrera (2005) el resultado obtenido de la transformación de insumos de un proceso es lo que se conoce como entradas para el siguiente proceso, por ende el cliente de un proceso será el producto o servicio final a entregar al cliente y este a su vez también puede ser otro proceso.

Clima Organizacional

El clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de la organización, ya que está ligado con las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, siendo favorable cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales (Chiavenato, 2007).

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan a el comportamiento del personal, a que está puede facilitar la implantación de estrategias o la vez puede llegar a retrasar la puesta en ´práctica, por tanto, influye sobre los resultados (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017).

Desarrollo Institucional

El considera que son principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).

Diagrama de flujo

Es la ilustración gráfica mediante símbolos convencionales la dinámica, la estructura y los recursos que intervienen en el desarrollo de los procedimientos, es decir, una representación esquemática que permite conocer e identificar los pasos del procedimiento, detección de errores o falencias, por tanto, se utilizará un diagrama de flujo funcional (Cadena, 2016)

El diagrama de flujo funcional es aquel que muestra el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo, identificando como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, llegan afectar un proceso que fluirá horizontalmente a través de una empresa Harrington (Cadena, 2016).

Diseño de estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos

El diseño de los estatutos tiene como objetivo definir los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones de; políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, 2006).

Inventario de procesos

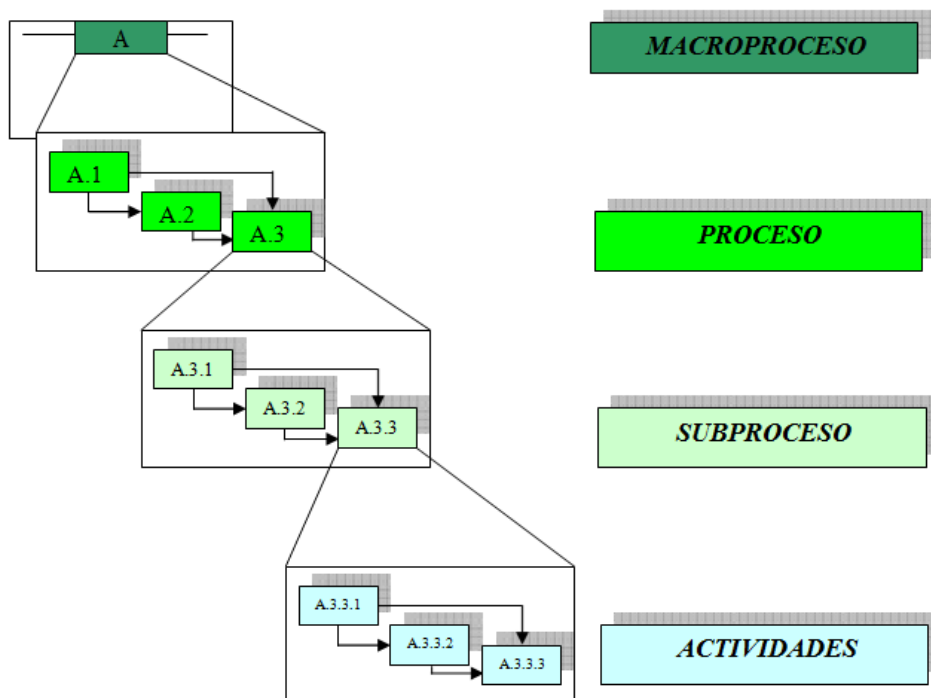
Un inventario en proceso es el trabajo que se ha iniciado la producción en una empresa de fabricación, pero que aún no se ha completado. Es un concepto importante para los departamentos de contabilidad, ya que tienen que tener en cuenta el valor del inventario en

proceso de la misma manera que lo hacen con las materias primas y productos terminados (Evans & Lindsay, 2008)

Jerarquía de procesos

Según Zaratiegui (1999) desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para dirigir una organización, es así que dentro de la jerarquización se clasifica los procesos de acuerdo al número de pasos que existen entre ellos, para establecer una secuencia lógica a la diagramación facilitando un mejor entendimiento, por tanto, se pueden estratificar en cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

A continuación, en la Figura 8 se muestra la jerarquización de los procesos, en el cual se puede evidenciar que existe una interrelación directa entre los componentes del proceso, a partir de su subdivisión se ha establecido una secuencia numérica lógica, con el objetivo de generar un output al finalizar su ejecución para lograr satisfacer las necesidades del cliente.

Figura 8.*Modelo de Jerarquía de Procesos*

Nota: Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.

Límites del proceso

Este se considera donde inicia y termina el proceso, se puede mencionar a las condiciones de frontera del proceso, siendo importante porque la finalización de un proceso puede ser el inicio de otro (Cadena, 2016).

Mapa de Procesos

Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009).

Plan de Mitigación de Riesgos

El plan de mitigación, conocido como plan de riesgos o plan de respuesta a los riesgos, es un documento que registra los eventos riesgosos con alto índice de probabilidad que pueden suceder en un proyecto, que a la vez aportará en la reducción del impacto de los eventos antes mencionados en un plan de mitigación para mejorar las oportunidades y prevenir las amenazas (Medina J. , 2014).

Procedimiento

Se entiende por procedimiento a la manera detallada de ejecutar los pasos para realizar un proceso. Son los momentos que se prevén y ejecutan generando unos acontecimientos que se manifiestan como episodios objetivos y subjetivos. Estas son acciones seguidas una tras otra con la que se configura un proceso, guardan un orden con el anterior posibilitando a los subsiguientes (Romero, 2002).

Proceso

La ejecución de un conjunto de acciones, coordinadas al interior de una organización. Con ellas se instrumentalizan una serie de insumos para obtener un producto con unas propiedades o características externas específicas a las que se les exige un máximo de excelencia. Las actividades pueden ser totalmente manuales, totalmente automatizadas, o una mezcla de ambas (Romero, 2002).

Riesgo

Según Medina (2014) y Echeverría (2014) al riesgo se lo define como la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto negativo sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias debido que el riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede ocasionar resultados

inesperados o no programados en una organización, teniendo como componentes a los factores de amenaza y vulnerabilidad.

El riesgo cuenta con factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implementación de la estrategia y la consecución de objetivos. A continuación se detalla los factores de riesgo externos más relevantes (Medina J. , 2014):

- **Económicos:** Eventos relacionados con los cambios de precios, disponibilidad de capital, nuevos competidores.
- **Medio ambiente:** Incluyen aquellas relacionadas con inundaciones, sequías, incendios y terremotos provocando daños a las instalaciones o edificios, acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.
- **Sociales:** Relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos o servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.
- **Tecnológicos:** Relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costes de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

Adicionalmente Medina (2014) menciona los siguientes factores de riesgos internos:

- **Personal:** Son aquellos eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos.
- **Procesos:** Son aquellos eventos como la modificación de procesos sin adecuadas estrategias de comunicación para la gestión de los cambios, los errores en la gestión de atención al cliente provocando insatisfacción al cliente.

- **Tecnología:** Son aquellos eventos como el aumento de recursos para gestionar fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la productividad, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones de la Institución.

Ventaja Competitiva

Para Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009) son aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. Estas características o atributos pueden ser de diferente tipo y relacionarse con a) el producto en sí mismo (el servicio base), b) los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o c) los modos de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa.

Estado del Arte

Para la elaboración del marco referencial se ha recolectado información de estudios e investigaciones relacionados con el ámbito de educación, específicamente sobre los procesos que realizan en Unidades de Talento Humano de diferentes Instituciones de Educación Superior.

A continuación en la tabla 5 se presenta la recopilación de temas de investigación relacionados con los procesos de talento humano y clima organizacional, estudios de procesos de talento humano y cultura organizacional, y estudios relacionados con la metodología de James Harrington.

Tabla 5.

Extracto del Estado del Arte

AUTOR(ES)	LUGAR DE INVESTIGACIÓN	TEMA	OBJETIVO DE ESTUDIO	CONCLUSIONES
(Ramírez, 2016)	Universidad Nacional del Callao	La gestión de procesos del talento humano como clave del desarrollo del clima organizacional en la Universidad del callao	Destacar la importancia de la captación de personal con conocimientos, habilidades y destrezas en la gestión, motivación y desarrollo del conocimiento para la mejora sistemática del clima organizacional en una institución de educación superior	Se evidencia la importancia de captar personal calificado con experiencia y motivación necesaria para contribuir al desarrollo del conocimiento en instituciones de educación superior como única alternativa viable para garantizar un clima organizacional que se traduzca en acciones de coordinación, cooperación y desarrollo a partir de un uso estratégico de los recursos económicos, humanos y materiales de la institución.
(Castillo, 2018)	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Procesos del talento humano y clima organizacional en la esfera del conocimiento	Desarrollar acciones dirigidas a la mejora de la efectividad de los procesos d talento humano, así como del clima organizacional de forma tal que se logre un manejo efectivo del capital humano que redunde en resultados óptimos para el desarrollo de las actividades laborales.	Existe una relación directamente proporcional entre la materialización de los procesos de talento humano y el desarrollo del clima organizacional como resultado de la captación de personal con las destrezas, conocimientos y habilidades que permitan un desempeño profesional de calidad, detallándose que solamente a partir de estrategias de reclutamiento y capacitación sistemática del personal se logrará incrementar la calidad profesional del mismo y por consecuencia las posibilidades de desarrollo institucional.
(Torres, 2015)	Universidad San Martín de Porres	Análisis de los procesos del talento humano de la Universidad San Martín de Porres y	Desarrollar un conjunto de procesos de gestión del talento humano dirigidos a potencializar la	No existen estrategias eficaces de retención del personal docente producto de los ineficientes procesos de selección de personal lo

		su impacto en la cultura organizacional	captación y retención de talentos en la institución a partir del desarrollo de una cultura organizacional integradora capaz de brindar un espacio de acción autónomo a cada docente	cual se traduce en un elevado nivel de rotación del personal y por ende en una disminución efectiva de la calidad educativa en la institución de educación superior.
(González, 2017)	Universidad Católica de Colombia	la gestión por procesos del talento humano como potencializador de la cultura organizacional	Desarrollar nuevas estrategias de gestión del talento humano plenamente concordantes con las condiciones, tipos y características propias del plantel docente de la Universidad Católica de Colombia	Hay un marcado choque intercultural en la asimilación de docentes extranjeros por parte del área de recursos humanos de la Universidad Católica de Colombia dado por falencias en los procesos de inducción y capacitación de los docentes extranjeros, lo cual afecta directamente la cultura organizacional.
(Pollan, 2017)	Universidad de Córdoba	La inserción de la cultura de servicio educativo en la gestión de procesos del talento humano para instituciones educativas superiores	Destacar la importancia de la cultura del servicio educativo como medio de acercamiento efectivo al estudiante de forma tal que el docente se revele como un guía dentro del proceso educativo incentivando de esta forma una mayor calidad educativa acciones a ser desarrolladas únicamente a partir de una gestión de talento humano efectiva.	Denota una marcada tendencia en el uso de metodologías de enseñanza tradicionales por partes de los docentes de educación superior que no hacen uso de la cultura de servicio educativo para mejorar el intercambio con los estudiantes, situación que se deriva de una insuficiente gestión del talento humano para la captación del personal docente, lo que dificulta la creación de una cultura de servicio uniforme.
(Villagómez, 2017)	Universidad de Santiago de Chile	La gestión por procesos del talento humano y su interdependencia de la cultura del servicio	Establecer la importancia de la gestión del talento humano como base para el desarrollo de servicio capaz de satisfacer plenamente las necesidades educativas de la sociedad	No se recluta personal con experiencia, conocimientos, destrezas y habilidades de forma tal que puedan desempeñar sus actividades laborales brindando una atención pormenorizada a las necesidades de los estudiantes.

(Yépez, 2017)	Universidad Nacional Agraria La Molina	Propuesta de la mejora de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano de la Universidad Nacional Agraria La Molina basado en los postulados de James Harrington	contemporánea. Establecer procesos definidos de reclutamiento y selección de personal capaces de adaptarse plenamente a cambios y transformaciones en el modelo educativo dados por la introducción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación	Demuestra una marcada resistencia por parte del personal del área de talento humano a hacer uso de las nuevas tecnologías de comunicación en los procesos de reclutamiento y selección de personal inclinándose por la utilización de métodos tradicionales que implican un mayor uso de recursos económicos, materiales y humanos que redundan negativamente en la capacidad financiera de la institución.
(Figueroa, 2018)	Universidad Autónoma de México	Mejora de procesos en el área de talento humano a partir de la teoría de James Harrington	Establecer las pautas a ser seguidas en la mejora sistemática de los procesos de gestión del talento humano para instituciones de educación superior	Persiste la necesidad de cambios y transformaciones sistemáticos en los procesos de gestión del talento humano para la educación superior tomando en cuenta el incremento sistemático de los requerimientos demandados para el desarrollo de la calidad educativa.

Nota: Extracto de las investigaciones sobre procesos, clima organizacional, cultura organizacional, cultura de servicio y Metodología de James Harrington.

Conclusiones

De la investigación de Ramírez (2016) se evidencia que es importante desarrollar políticas y estrategias de mejora sistemática en los procesos de reclutamiento de personal de forma tal que se garantice la captación de talentos que serán insertados estratégicamente dentro de la estructura y funcionamiento institucional, incidiendo positivamente en el desarrollo y fortalecimiento del clima organizacional evidenciándose de esta forma una marcada

dependencia entre las acciones y políticas de los procesos de talento humano y la mejora sistemática del clima organizacional en las instituciones de educación superior.

Para Castillo (2018) el clima organizacional se revela como un elemento crítico en el desarrollo institucional, siendo el espacio de coordinación, intercambio y desarrollo de nuevas pautas, estrategias y políticas organizativas del personal, recursos y materiales existentes con la finalidad de dirigirlos de forma estratégica al cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos a corto, mediano y largo plazo, destacando que dichas acciones solamente podrán ser alcanzadas al mejorar los procesos de talento humano responsables de la captación de un personal que cumpla con el perfil y conocimientos demandados por la institución estableciéndose de esta forma una relación directa entre el mantenimiento y desarrollo del clima organizacional y los procesos del talento humano.

La investigación de Torres (2015) revela que las acciones de gestión de talento humano por procesos se revelan como desactualizadas de forma tal que se hace imprescindible una valoración objetiva y crítica de las mismas con la finalidad de desarrollar alternativas de gestión por procesos de talento humano capaces de satisfacer plenamente la necesidad de retener el talento en la misma, acción que redundará positivamente en la mejora sistemática de la calidad educativa y cultura organizacional de la institución educativa superior.

De lo analizado por González (2017) se concluye que no se verifica el desarrollo de estrategias enfocadas en el desarrollo de la gestión del talento humano que permita materializar procesos de inducción que garanticen la plena inserción de docentes extranjeros en la institución dejando de esta forma en evidencia falencias en el desarrollo de la cultura organizacional.

De lo expuesto por Pollan (2017) se deriva que existe un marcado desconocimiento por parte del personal captado a partir de la gestión por procesos del talento humano sobre la cultura de servicio y su importancia en el desarrollo de acciones educativas capaces de incentivar el interés de los estudiantes y por ende la eficiencia de la educación, en post de incrementar de forma sistemática la calidad del servicio prestado por los docentes de la institución.

La investigación de Villagómez (2017) afirma que existe un marcado desconocimiento por parte del personal reclutado por el área de talento humano sobre las estrategias y ventajas de la cultura de servicio como alternativa viable para una mejora sistemática de la calidad educativa de la institución, tendencia en pleno auge y desarrollo en universidades europeas y norteamericanas potencializadas por el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de la gestión del talento humano y la importancia de la cultura de servicio educativa.

De lo analizado por Yépez (2017) se verifica la necesidad de implementar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el proceso de reclutamiento y selección del personal de tal manera que se valoren las capacidades de socialización, experiencia, destrezas y habilidades docentes, así como perfil individual de forma tal que se garantice una plena inserción del personal seleccionado en concordancia con los postulados de James Harrington.

Para Figueroa (2018) la propuesta de mejora sistemática de los procesos de gestión del talento humano son la única garantía de desarrollo educativo acorde a las constantes demandas y requerimientos de la educación contemporánea de forma tal que se logre establecer un conjunto de normas y parámetros en la captación, formación y mantenimiento del personal

docente con los conocimientos, destrezas y habilidades demandadas para garantizar una educación de calidad.

Las investigaciones expuestas dejaron en evidencia la importancia de los procesos de gestión de talento humano para el fortalecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior, así como la relación que se establece entre la misma y aspectos críticos dentro de las instituciones de educación superior tales como el clima y la cultura organizacional, destacándose del mismo modo la importancia de la cultura del servicio como aspecto a ser tomado en cuenta en el desarrollo de pautas y estrategias de la gestión del talento humano, además de hacerse hincapié en la necesidad de la mejora continua de los procesos de gestión del talento humano enfocada en el postulado James Harrington.

Capítulo III: Situación Actual Objeto de Estudio

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Historia

Según Chacon (2008) El 16 de junio de 1922 el presidente Dr. José Luis Tamayo fundo en sus inicios la “Escuela de Ingenieros Oficiales” la misma que empezó sus actividades solo con personal militar tanto de artillería como para ingeniería, para el 28 de octubre de 1970 el Dr. José María Velasco Ibarra bajo decreto permite el libre acceso a estudiantes civiles, sin dejar de lado la disciplina y rigidez que caracterizaba en ese momento a la institución.

Después de esto Bravo (2014) indica que para el año de 1977 la institución adopta el estatus de Universidad en el mismo año se tuvo la ultima graduación de ingenieros civiles militares y para diciembre del mismo año se celebros la primera graduación de personal civil en ingeniería civil y geográfica.

Lorret (2005) manifiesta que en 1977 bajo decreto ejecutivo No. 2029 el 8 de diciembre, nació la Escuela Politécnica del Ejército, lo cual evidenció claramente el crecimiento de alumnos militares y civiles, y a su vez se crearon nuevas carreras y facultades orientando sus objetivos ala solución de problemas sociales contando hasta ese entonces con las carreras de Ingeniería Geográfica, Industrial, Civil, Electrónica y Mecánica.

Chacon (2008) señala que en 1989 se suman las carreras de Educación Física, Deportes y recreación y Ciencias de la Educación, carreras dirigidas exclusivamente en un principio para personal militar, puesto que años mas tarde ya fueron admitidos civiles de ambos géneros ofertando especialidades académicas, Licenciaturas en Administración Educativa, Educación Infantil y Educación Ambiental, en modalidad presencial y a distancia.

El 26 de junio del 2013, según Bravo (2014) se adopta el nombre de Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, puesto que en esta fecha el Consejo de Educación Superior (CES) aprueba los estatutos de la universidad definitivamente, dicho proceso tuvo como finalidad la fusión de tres centros de educación superior que pertenecen a la línea de las Fuerzas Armadas: La Escuela Politécnica del Ejército, La Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde (UNINAV) y El Tecnológico Superior Aeronáutico (ITSA).

Instituto Agropecuario Superior Andino - IASA. Suquilanda (2012) manifiesta que el IASA inicio su funcionamiento el cuatro de febrero de 1992, mediante una resolución del Honorable Consejo Politécnico, en la hacienda El Prado, que se ubica en el sector de San Fernando dentro del cantón Sangolquí. La hacienda era propiedad al Instituto de Seguridad Social (IESS) y fue entregada en comodato al Ministerio de Defensa Nacional. Las instalaciones están en una localidad que se encuentra entre los 2600 y 3100 metros sobre el nivel del mar, lo cual es de gran ventaja pues permite realizar un mejor estudio de los cultivos de productos de altura.

Con esta ventaja el IASA tuvo una gran aceptación y fue desarrollo sus actividades con éxito en los primeros años de funcionamiento, especializándose en estudios e investigaciones de agricultura de altura, con estos resultados se le entrego una segunda hacienda a la ESPE en Santo Domingo de los Tsáchilas la cual tomo el nombre de IASA II especializándose en la producción agropecuaria del clima tropical húmedo (Chacon, 2008).

ESPE Latacunga. Chacon (2008) señala que entre los años 1949 y 1946 en la ciudad de Latacunga funciono la Escuela de agricultura de la Sierra, en el mismo lugar en el año de 1962 se funda el Centro Militar de Aprendizaje Industrial (CEMAI) el cual estaba dirigido especialmente a

los jóvenes que se encontraban cruzando el servicio militar obligatorio, lo que conlleva varias décadas después a fundar el Instituto Tecnológico Superior de las Fuerzas Armadas (ITSFA).

En 1987 con la finalidad de continuar desarrollando sus funciones de una mejor manera el Instituto cambia de nombre llamándolo Instituto superior del Ejército, para 1997 vuelve a modificar su nombre y es llamada Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga, y aumenta su oferta académica teniendo: Ingeniería en Software, Automotriz, Electrónica con mención en Instrumentación; Electromecánica, Comercial, Administración Turística y Hotelera, Finanzas y Auditoría, Petroquímica, Mecatrónica y la suficiencia en los idiomas inglés y francés (Pacheco & Pacheco, 2015).

Planificación estratégica

A continuación, se presenta la planificación de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, en función del plan estratégico de desarrollo institucional realizado para los años 2018-2021.

- **Misión.** “Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar y aplicar el conocimiento científico; y transferir tecnología, en el ámbito de sus dominios académicos, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de las Fuerzas Armadas” (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Visión.** “La Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE es reconocida, como referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívicos y de servicio a la comunidad” (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Valores.**

Honestidad. Virtud consciente que practican los miembros de la comunidad universitaria apegados a la verdad, honradez, razonabilidad, integridad y justicia, actuando con ética y coherencia entre lo que se siente y piensa (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Respeto por la dignidad humana. Derecho inviolable e intangible que posee cada ser humano de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones individuales (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Disciplina. Comportamiento o actitud de los miembros de la comunidad universitaria destinada a adquirir buenos hábitos o prácticas, observando un conjunto de reglas que rigen a la institución y al Sistema de Educación Superior (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Identidad. Aprecio o valoración positiva que los miembros de la comunidad universitaria sienten por su institución con un ánimo de pertenencia, que les reconoce y distingue como parte sustancial del Sistema de Educación Superior y de las Fuerzas Armadas (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017)

Compromiso institucional. Responsabilidad moral y/o legal contraída consciente y libremente por los miembros de la institución, que nos obliga a contribuir a la gestión de la Institución, empeñando el máximo esfuerzo y capacidad (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Responsabilidad social. Compromiso que los miembros de la comunidad universitaria, adoptan para responder a las necesidades de la sociedad (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Civismo. Comportamiento que permite una sana convivencia en comunidad, caracterizado por el cumplimiento de los deberes ciudadanos, respeto a las leyes, la patria y sus símbolos (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Política de calidad.** Como política de calidad, la Universidad busca satisfacer a sus usuarios internos y externos, brindando una adecuada atención de sus necesidades en plazos establecidos, por medio de una constante innovación y mejora continua en sus procesos administrativos y académicos, con el objetivo de alcanzar una cultura de calidad institucional enmarcada en principios y valores beneficiando a quienes forman parte de la comunidad universitaria (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Objetivos estratégicos.** En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018-2021 (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017) se mencionan siete objetivos estratégicos dentro de un marco de cuatro perspectivas, los cuales se encuentran detalladas en la Tabla 6.

Tabla 6.

Objetivos Estratégicos

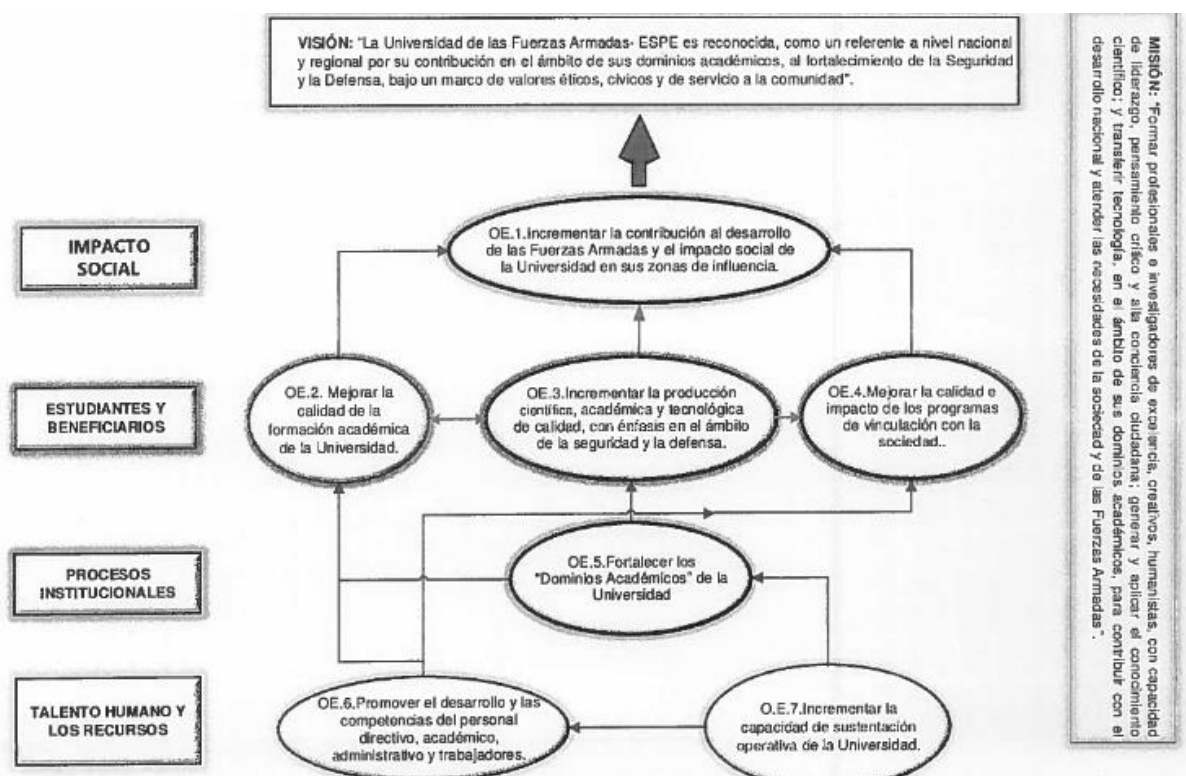
Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Impacto Social	Incrementar la contribución al desarrollo de las Fuerzas Armadas y el impacto a la sociedad de la Universidad en su zona de influencia.
Estudiantes y Beneficiarios	Mejorar la calidad de la formación académica de la Universidad.
	Incrementar la producción científica, académica y tecnológica de la calidad, con énfasis en el ámbito de la seguridad y defensa.
	Mejorar la calidad e impacto de los programas de vinculación con la sociedad.
Procesos Institucionales	Fortalecer los dominios de la Universidad.
Talento Humano y Recursos	Promover el desarrollo y las competencias del personal directivo, académico, administrativo y trabajadores.
	Incrementar la capacidad de sustentación operativa de la Universidad.

Nota: Esta tabla muestra los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). Unidad de Secretaría General: Base legal de la Universidad

- **Mapa estratégico 2018-2021.** A partir de los objetivos estratégicos se define el mapa estratégico de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE presentada en la Figura 9, en donde se evidencia la relación entre los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión de la Universidad.

Figura 9.

Mapa Estratégico Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE



Nota: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). Unidad de Secretaria General: Base legal de la Universidad.

- **Mapa de procesos.** El mapa de procesos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, presentado en la Figura 10, es definido en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el cual está conformado por procesos gobernantes, productivos y de apoyo.

Procesos gobernantes. Aquellos que orientan y dirigen la gestión institucional, relacionada directamente con la visión organizacional.

Procesos agregadores de valor o productivos. Aquellos relacionados con el giro de negocio, siendo su principal objetivo la realización de productos o prestación de servicios para el cumplimiento de las necesidades del cliente, están relacionados con la misión y objetivos de la organización.

Procesos de apoyo o soporte. Brindan apoyo logístico y asesoría al desempeño exitoso de los procesos gobernantes y productivos.

Figura 10.

Mapa de Procesos



Nota: Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. (2016). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

- **Estructura organizacional.** En la Figura 11 y 12 se muestran el organigrama estructural en función del nivel 1 y 3 y red organizacional respectivamente, de la Universidad,

donde se puede observar el nivel directivo, nivel asesor, nivel de apoyo y nivel operativo, a continuación, se detalla cada uno (Universidad Nacional de Colombia, 2013):

Nivel directivo. Las funciones principales de este nivel es la dirección general, formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas, y proyectos para mejorar el desenvolvimiento de la institución.

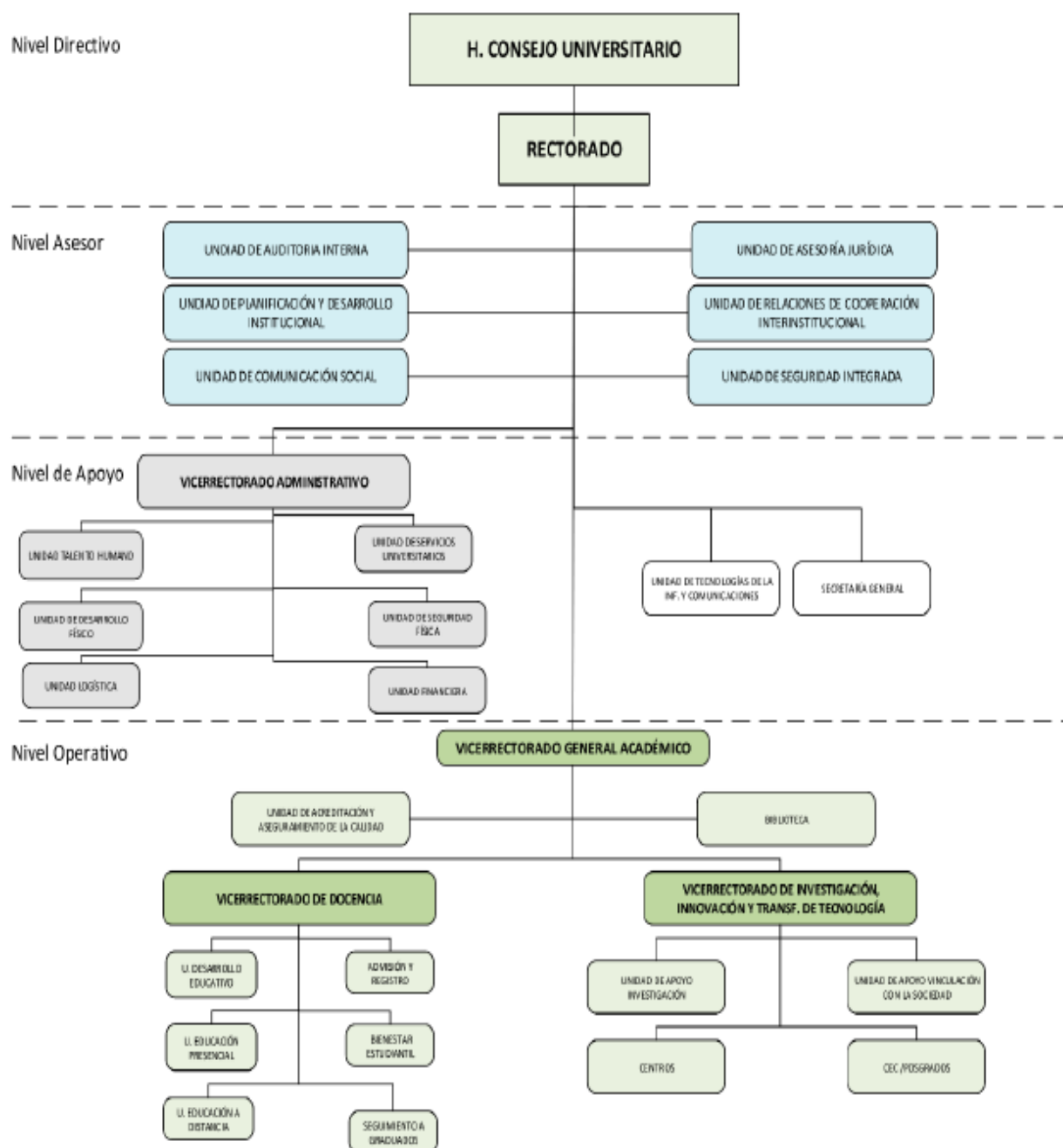
Nivel asesor. Tiene como función, asistir, asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.

Nivel de apoyo. Actividades complementarias de las tareas de los niveles superiores y que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de ejecución.

Nivel operativo. El nivel más importante porque tiene la responsabilidad de cumplir tareas puntuales para el mejor desarrollo de los otros niveles.

Figura 11.

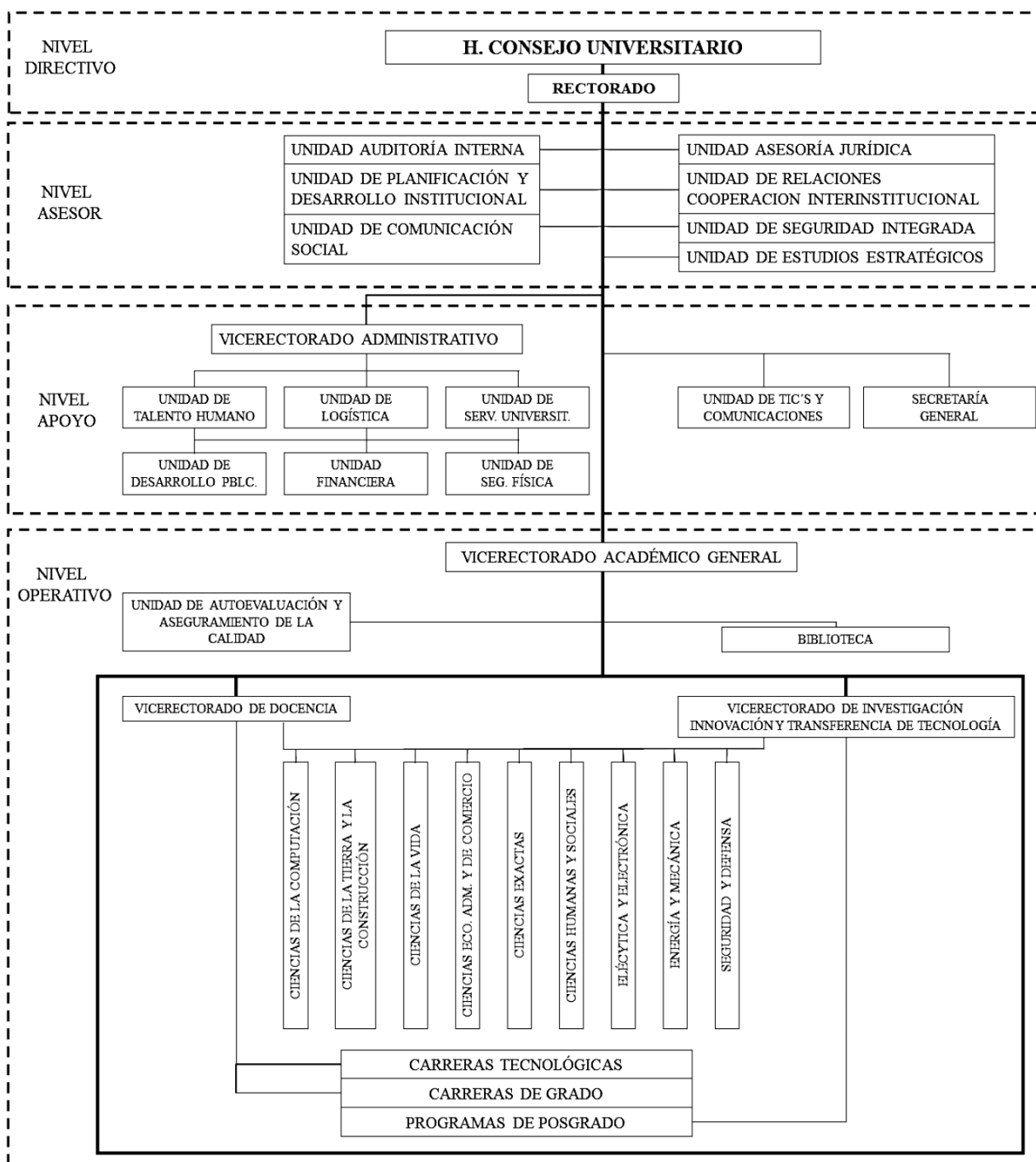
Organigrama ESPE Nivel 1 y 3



Nota: Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. (2016). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Figura 12.

Red Organizacional de la ESPE



Nota: Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. (2016). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Unidad de Talento Humano ESPE

Misión de Unidad de Talento Humano

Según el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2016), la misión está determinada de la siguiente manera:

“Prever, proveer y administrar el desarrollo personal y profesional del talento humano demandado por los procesos institucionales, mediante la aplicación de métodos y procedimientos ágiles, dinámicos y sencillos, a fin de asegurar la disponibilidad permanente de los recursos necesarios para la gestión institucional”. (p.59)

Funciones de la Unidad de Talento Humano

Según la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) en el Art. 51 se detalla lo siguiente:

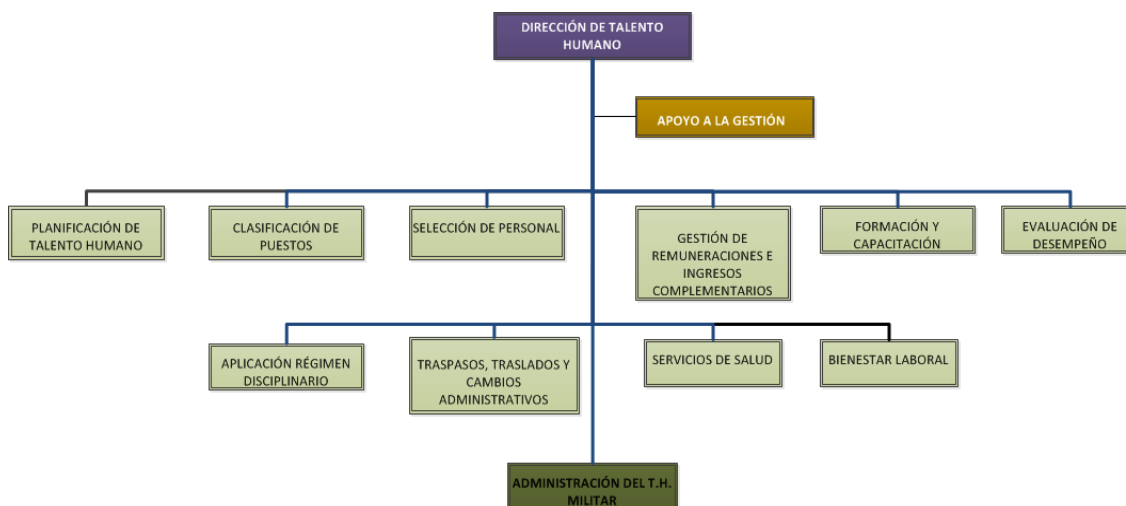
“Corresponde a las unidades de administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, la administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano en sus instituciones, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia. Dependerán administrativa, orgánica, funcional y económicamente de sus respectivas instituciones. El Ministerio de Relaciones Laborales no interferirá en los actos relacionados con dicha administración ni en ninguna administración extraña a la administración pública central e institucional”. (p.27)

Estructura de la Unidad de Talento Humano

A continuación, en la figura 13 y figura 14 se detalla la Estructura por Procesos y Funcional de la Unidad de Talento Humano respectivamente, cabe recalcar que son estructuras que por el momento se están aplicando, pero no se encuentran totalmente aprobados.

Figura 13.

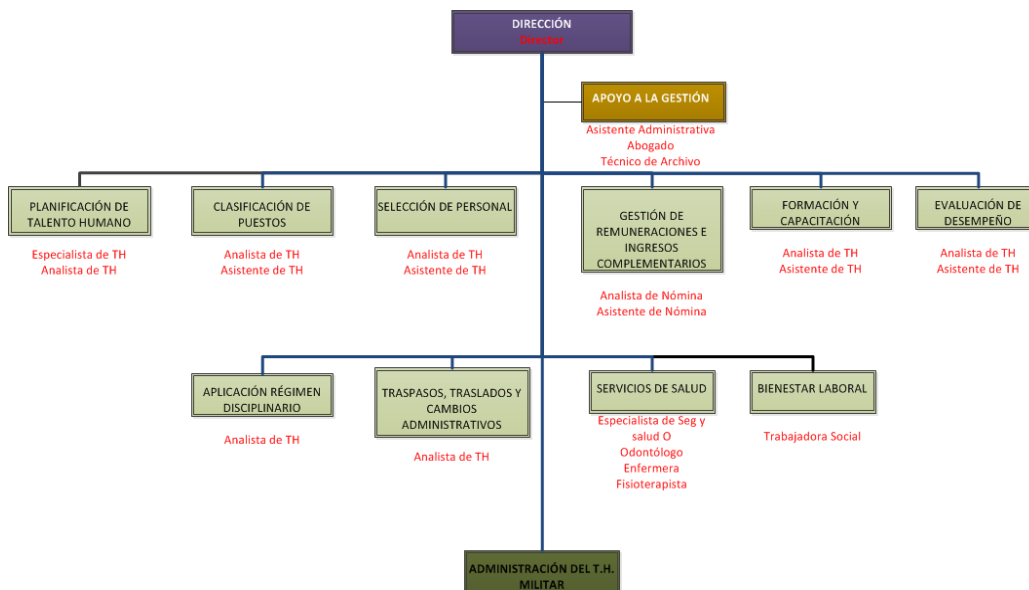
Estructura por Procesos de la UTH



Nota: Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (2020). Propuesta de inventario de Procesos Estructura por Procesos para UTHM.

Figura 14.

Estructura Funcional



Nota: Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional (2020). Propuesta de inventario de Procesos Estructura por Procesos para UTHM.

Emergencia sanitaria

COVID-19

La presencia de un nuevo brote epidémico en Wuhan China alertó al mundo en diciembre del 2019, una grave enfermedad respiratoria, un nuevo coronavirus, que rápidamente tomó el nombre de Covid-19, para enero de 2020 la Organización mundial de la salud (OMS) declara una emergencia sanitaria mundial, en China se refuerzan los cuidados y se implantan medidas para controlar la epidemia incluyendo la cuarentena (Villegas, 2020)

COVID -19 En Ecuador

Según Guerrero (2020) hasta el 30 de marzo del 2020 en Ecuador se reportaban ya 1962 casos positivos y 62 muertes debido al SARS-CoV-2, Así mismo recuerda que en los primeros días de la epidemia el Ministerio de salud pública anunció el 26 de enero del 2020 un caso sospechoso de COVID -19, un ciudadano chino de 49 años que tenía la sintomatología relacionada con el virus.

Guerrero (2020) explica que fue el 29 de febrero del 2020 cuando el MSP anunciaba el primer caso de COVID-19 en Ecuador, una mujer ecuatoriana que residía en España e ingresó al país el 14 de Febrero por aeropuerto de Guayaquil, el diagnóstico positivo de esta ciudadana se dio 13 días después de su ingreso al país.

Ley humanitaria

La economía del Ecuador enfrenta varias amenazas producto de la crisis económica mundial y los efectos de la pandemia del COVID-19, por lo que se requiere tomar decisiones inmediatas que permitan corregir esta tendencia negativa. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

El Ecuador ha enfrentado diferentes amenazas en el sector económico debido a la crisis mundial producto de la pandemia del COVID-19, por lo que la optado a tomar decisiones inmediatas que ayuden a corregir los efectos negativos que ha traído consigo esta crisis mundial, por lo que el gobierno nacional ha planteado medidas de orden fiscal y económica para ayudar a combatir la tendencia negativa. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

La Asamblea nacional del Ecuador (2020) Nos señala que El Informe Técnico No.009-SCM-MEF-2020 de 31 de marzo de 2020, Dirigido por el Director de Consistencia Macroeconómica al Subsecretario de Consistencia Macroeconómica del Ministerio de Economía y Finanzas, que dice:

“En enero 2020, la difícil situación que enfrenta el país se origina desde eventos externos por un brote y contagio del Covid-19. Este factor actúa como un catalizador de la situación económica global que se encontraba en proceso de lenta recuperación. La mencionada pandemia generó expectativas de una menor demanda de crudo de China con la consecuente reducción en el precio internacional del hidrocarburo.

La OECD señala que las medidas de contención del virus han provocado efectos macroeconómicos negativos; la cuarentena, restricciones de viajes, cierre de espacios públicos y turísticos, suspensión de eventos deportivos, culturales y sociales han provocado una reducción en el consumo interno. Al ser China un país con una red de abastecimiento a escala global e incluso el mayor importador de commodities, los efectos de un recorte en su demanda repercuten a nivel mundial; por ejemplo, a través de reducciones de precios de commodities, como el petróleo. Como resultado, en un primer momento se previó que la proyección del crecimiento mundial para 2020 se ajuste a la baja en 0,5% respecto a la estimación presentada en noviembre 2019. En consecuencia, el crecimiento esperado bordearía un 2,4%”.

Con estos antecedentes la Asamblea Nacional del Ecuador (2020) plantea la Ley Humanitaria la cual tiene como objeto plantear ciertas medidas de apoyo humanitario para lograr enfrentar de alguna manera a los efectos negativos que ha traído consigo la crisis sanitaria mundial en el territorio ecuatoriano, las disposiciones que se plantean en esta Ley son de orden público y su aplicación obligatoria en todo el territorio Nacional.

Efectos en Ecuador

Según Peñafiel, Camelli & Peñafiel (2020) la región se encuentra enfrentado a la pandemia del COVID-19 cargada de varios problemas; el endeudamiento, una crisis migratoria venezolana, la corrupción y una desaceleración en el crecimiento económico, la fuga de capitales, y sobre todo la carencia en infraestructura sanitaria, han sido factores críticos para el manejo de la pandemia en América latina.

Todo este escenario se presenta mientras los gobiernos de cada país de conllevan graves problemas de funcionamiento y estabilidad política tras los últimos estallidos sociales y precisamente una de las áreas más conflictivas en su funcionamiento es el sector público y sanitario en el manejo de la crisis sanitaria (Peñafiel, Camelli, & Peñafiel, 2020)

En la Universidad de las Fuerzas Armadas según ADUFA - ESPE, (2020) el 7 de julio del 2020 solicitan al Tcrn. Humberto Anibal Parra se realicen las gestiones necesarias para que se hagan efectivas las remuneraciones del personal docente correspondientes al mes de Junio, para que las mismas se realicen puntualmente, y no como se ha venido haciendo en el ultimo trimestre con 20 días de retraso.

Marco Legal

La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE debe acoplarse y regirse a leyes, normativas y reglamentos para su adecuada gestión y control al igual que cualquier otra institución pública debido que las instituciones de educación superior responden a organismos gubernamentales, por tanto se ha organizado bajo la pirámide de Kelsen o jerarquía, en la tabla 7 se detalla las principales leyes desde una perspectiva global hasta una específica en relación a la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano.

Tabla 7.

Marco Legal

Nombre del instrumento	Capítulos	Artículos	Descripción de numerales y literales
Constitución de la República del Ecuador	Título IV Participación y Organización del Poder	Art. 227	La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación
	Capítulo VII Administración pública: Sección Segunda	Art. 228	El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.
	Título VII Régimen del Buen Vivir Capítulo I Inclusión y equidad	Art. 355	El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.
Código de Trabajo	Título Preliminar Disposiciones Fundamentales	Art. 1.- Ámbito de este Código	Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Nombre del instrumento	Capítulos	Artículos	Descripción de numerales y literales
Ley Orgánica del Servicio Público	<p>Título I Del Servicio Público</p> <p>Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales</p>	Art. 2.- Objetivo	El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.
Ley Orgánica de Educación Superior	<p>Título II Autonomía Responsable de las Universidades y Escuelas Politécnicas</p> <p>Capítulo I Del Ejercicio de la Autonomía Responsable</p>	Art. 18.- Ejercicio de la autonomía responsable	La autonomía responsable que ejercen las instituciones de educación superior consiste en: ... e) La libertad para gestionar sus procesos internos; ... El ejercicio de la autonomía responsable permitirá la ampliación de sus capacidades en función de la mejora y aseguramiento de la calidad de las universidades y escuelas politécnicas. El reglamento de la presente ley establecerá los mecanismos para la aplicación de este principio.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida"	<p>Eje 1 Derechos para todos durante toda una vida</p> <hr/> <p>Eje 2 Economía al servicio de la sociedad</p>	<p>Objetivo 1.- Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas</p> <hr/> <p>Objetivo 5.- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria</p> <hr/> <p>Objetivo 6.- Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural</p>	<p>...La generación de capacitaciones y oportunidades con equidad también aporta significativamente a la reducción progresiva de la pobreza, en tanto permite acceder al conocimiento y a la información y posibilita la participación en las discusiones y decisiones de la comunidad...</p> <p>...Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas...</p> <hr/> <p>...Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas...</p> <hr/> <p>...Fomentar el trabajo y el empleo digno con énfasis en zonas rurales, potenciando las capacidades productivas, combatiendo la precarización y fortaleciendo el apoyo focalizado del Estado e impulsando el emprendimiento...</p>

Nombre del instrumento	Capítulos	Artículos	Descripción de numerales y literales
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida"	Eje 3 Mas sociedad mejor estado	Objetivo 7.- Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.	...Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas...
		Objetivo 8.- Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social	...Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social...
Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público	Título I Del servicio público Capítulo I Ámbito	Art. 1.- Ámbito	Las disposiciones del presente Reglamento General son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos establecidos en el artículo 3 de la LOSEP en lo atinente al talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios.
Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior	Título I De las Normas Relativas a los Principios Rectores del Sistema de Educación Superior Capítulo VI De la Autodeterminación para la producción del Pensamiento y Conocimiento	Art. 28.- Formación y capacitación de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras	Para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y capacitación, las instituciones de educación superior establecerán en sus presupuestos anuales al menos el uno por ciento (1%), para el cumplimiento de este fin. Esta información será remitida anualmente a la SENESCYT para su conocimiento.
Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE	Título VIII Estructura Orgánica Descriptiva Capítulo III Procesos Habilitantes de Apoyo	Art. 35.- Gestión de talento humano	Misión: Prever, proveer y administrar el desarrollo personal y profesional del talento humano demandado por los procesos institucionales, mediante la aplicación de métodos y procedimientos ágiles, dinámicos y sencillos, a fin de asegurar la disponibilidad permanente de los recursos necesarios para la gestión institucional.

Nombre del instrumento	Capítulos	Artículos	Descripción de numerales y literales
Reglamento Interno de Higiene y Seguridad de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE		2. Obligaciones generales de Autoridades, Docentes, Servidores Públicos y Trabajadores Art. 3	j. Cumplir con el Programa de Vigilancia de la Salud Ocupacional acudiendo a la realización de los exámenes médicos ocupacionales y psicológicos de acuerdo a los lineamientos técnicos establecidos por el Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Unidad de Talento Humano.
	Capítulo I Disposiciones Reglamentarias Capítulo I Disposiciones Reglamentarias	4. Responsabilidades del H. Consejo Universitario, Rector, Vicerrectores y Directores de la Universidad De los Directores Art. 11, literales a y j	a. Coordinar con el área de Capacitación de la Unidad de Talento Humano, para que se brinde la instrucción y capacitación a sus colaboradores, sobre los riesgos laborales, medidas preventivas, usos de equipos de protección, cuidado ambiental, utilización correcta de maquinarias y herramientas, etc. j. Reportar o informar al Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Unidad de Talento Humano todos los posibles accidentes, incidentes y situaciones de riesgo para las Autoridades, Docentes, Servidores Públicos y Trabajadores de la Universidad.
	Capítulo II Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	2. Área de Seguridad y Salud Ocupacional y/o Responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo, Funciones y Conformación	Funciones del área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Unidad de Talento Humano
Reglamento Interno de Administración de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	Título I Del Régimen de la LOSEP	3. Normas de Gestión de Riesgos Laborales Propios de la Empresa, Art. 34.	La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, a través del Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Unidad de Talento Humano, identificarán los factores de riesgos laborales por cada puesto de trabajo, durante toda la jornada de trabajo desarrollada en la institución.
	Capítulo I Objetivo, Ámbito y Administración	Art. 1.- Objetivo	Establecer las normas complementarias institucionales para la aplicación de las disposiciones de la Ley orgánica de servicio público y sus disposiciones

Nombre del instrumento	Capítulos	Artículos	Descripción de numerales y literales
Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado	200 Ambiente de Control	200-03 Políticas y prácticas del Talento Humano	El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución.... La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad...
		200-04 Estructura organizativa	La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.
	300 Evaluación del Riesgo	300-01 Identificación del Riesgo	Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos... Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos...
	401 Generales	401-01 Separación de funciones y rotación de labores	... La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público...
		401-03 Supervisión	...Permitirá, además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.
Norma Técnica del Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil	Capítulo I Del objeto y ámbito del Subsistema de clasificación de puestos del Servicio Civil	Art. 1.- Objeto	La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARH's, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Nombre del instrumento	Capítulos	Artículos	Descripción de numerales y literales
Norma Técnica del Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil	Capítulo II De la clasificación de Puestos	Art. 5.- De las instituciones, entidades, organismos y empresas del estado	Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos
Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación	Capítulo I Del Objeto y Ámbito de Aplicación	Art. 1.- Objeto	Establecer los mecanismos normativos y técnicos que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano UATH de las instituciones públicas planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación, orientados a adquirir, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo
		Art. 3.- Del proceso de formación y capacitación	Es el conjunto de políticas y procedimientos que permite a las y los servidores públicos fortalecer sus competencias, en función de los perfiles exigibles de los puestos establecidos sobre la base de los objetivos institucionales y de Estado...
		Art. 4.- De la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación	Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos e aplicación de la presente Norma Técnica.
Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal del Sector Público	Capítulo I Del Objeto, Ámbito y Definiciones	Art. 1.- Objeto	Esta norma tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración del talento humano- UATH de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público- LOSEP, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción norma, la experiencia y las competencias de las u los postulantes.

Nota: En la tabla se muestra el marco legal que rige a la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe desde una perspectiva global hasta una específica. Asamblea Nacional del Ecuador (2020) . *Legislamos*. Leyes aprobadas, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). Unidad de Secretaria General: Base legal de la Universidad.

Capítulo IV: Metodología

En el presente capítulo se presenta la metodología utilizada en el trabajo de investigación de modo que se explican y describen los aspectos metodológicos. Inicialmente se detalla el enfoque, alcance, diseño y tipología del trabajo de investigación. Posteriormente, se mencionan las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información. Más adelante, se presentan la población y censo (totalidad de la población) con la cual se realizó la investigación. Finalmente, se especifican los pasos a seguir para la obtención de información y los entregables al finalizar el trabajo de titulación a la Unidad de Talento Humano.

Enfoque de Investigación: Cualitativa

El enfoque cualitativo se basa principalmente en la recolección de datos sin medición numérica, las descripciones y la observación. Además, la investigación cualitativa es un proceso bastante flexible, pues por lo regular las preguntas e hipótesis van surgiendo como parte de la investigación lo que permite descubrir preguntas importantes para después refinarlas y contestarlas. En tal sentido, el objetivo fundamental es proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complicado mundo de la experiencia vivida (Hernández , Fernández , & Baptista , 2014)

Adicionalmente, al ser una investigación cualitativa da lugar a dos ideas importantes, en primer lugar, que los observadores consigan informar con claridad y precisión lo que han captado del mundo social y de las vivencias de otros, en segundo lugar, aproximarse al sujeto o individuo real de estudio lo que permitiría obtener información más precisa, mediante la utilización de técnicas o métodos de recopilación de datos. En conclusión, el investigador es la persona que dispone de un campo amplio mediante el cual puede introducirse en el interior de cada entorno o sujeto (Monje Álvarez, 2011).

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, porque en primer lugar se ha recopilado datos de las experiencias, perspectivas o puntos de vista de un grupo de individuos, en segundo lugar, se utilizó la técnica de entrevistas semiestructurada mediante plataformas digitales como Zoom y Meet Google, por último, se analizó e interpretó la información obtenida con el fin de responder a la problemática identificada.

Alcance de la Investigación: Exploratorio y Descriptivo

Según Hernández , Fernández y Baptista (2014) mencionan que cualquier investigación tiene la opción de incluir más de un tipo de alcance, los tipos de alcance de una investigación son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El estudio exploratorio sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente no conocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández , Fernández , & Baptista , 2014).

El estudio descriptivo, según Glass & Hopkins (1984) se refiere a la recopilación de datos que describen los acontecimientos para posteriormente organizar, tabular, representar y describir la información obtenida. El estudio correlacional tiene como objetivo principal la búsqueda de la relación u asociación existente entre dos o más variables, conceptos y categorías, luego pasan a ser medidas y cuantificadas. Por último, el estudio explicativo se enfoca en responder la razón de ser de los hechos, es decir, explica por qué ocurre un evento en particular (Hernández , Fernández , & Baptista , 2014)

Para la presente investigación se utilizó el estudio exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque se basa en la recolección de información de los procesos de la Unidad de

Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE o en el levantamiento de la información para luego proceder a la diagramación de los procesos de situación actual y así poder analizarlos, mientras que un estudio descriptivo porque se especifican las causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Diseño de la Investigación: No Experimental

El diseño de investigación se clasifica en dos tipos: en la investigación experimental y no experimental. El diseño experimental se basa en investigaciones que tienen como objetivo la manipulación intencional de las variables, con el fin de obtener resultados (Hernández , Fernández , & Baptista , 2014). Por otro lado, el diseño no experimental según lo expresan Kerlinger y Lee (2002) primero no se posee control directo de las variables independientes, es decir, que las variables no serán manipuladas intencionalmente y la información será observada tal cual como suceda.

Por lo tanto, el diseño utilizado en la presente investigación es no experimental, puesto que no existen variables que se van a intervenir o manipular, enfocándonos en que la obtención de información se ha realizado mediante entrevistas virtuales a los responsables de los procesos con el fin de manifestar la situación actual de la investigación.

Tipología de la investigación: Transversal o Transeccional

Según Hernández , Fernández y Baptista (2014) la investigación no experimental se puede clasificar en diseño transversal o transeccional y en diseño longitudinal; los diseños transversales recogen información en un único momento dado, para así analizar su interrelación e incidencia en el tiempo, la recopilación de datos puede abarcar objetos, individuos, comunidades, situaciones o eventos. Mientras que en un diseño longitudinal se obtiene la

información en varios puntos de tiempo, diferentes o periódicos, con el fin de realizar un análisis evolutivo para la determinación de los cambios y consecuencias que puede llegar a surgir con el pasar del tiempo.

Por consiguiente, la investigación es de tipo transversal debido que permite la recolección de información en un momento determinado, y en nuestro estudio los datos fueron tomados en tiempo presente (situación actual de los procesos), dentro del primer semestre del año 2020 (marzo-julio) en la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Según Monje Álvarez (2011) afirma que los estudios que utilizan datos de tipo cualitativo emplean métodos de recolección que difieren de aquellos que se utilizan en estudios cuantitativos. Sin desconocer la naturaleza de cada problema investigativo, es aconsejable combinar los métodos de recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, para obtener una comprensión más integral de la conducta humana (p.149).

Entrevistas Semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas son aquellas en las que se utilizan una lista de temas o puntos, por donde se van a enfocar las preguntas. Es una técnica en la que intervienen el entrevistado y el entrevistador, el entrevistador permite que el entrevistado se exprese con libertad con respecto a los temas que se intervinieron en la conversación, de modo que el entrevistado tome nota de las respuestas guiándose en un guion de temas o conjunto de preguntas generales que le sean de utilidad para obtener la información necesaria (Monje Álvarez, 2011).

Es así que esta técnica se ha utilizado para el levantamiento de los procesos con información detallada, con respecto a su experticia en el desarrollo de los mismos conjuntamente con la utilización de un grupo de preguntas generales.

Observación

La observación es una técnica con la cual se registra información mediante la visualización de los individuos en sus medios de interacción lo que permite comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como suceden en su medio natural (Monje Álvarez, 2011). Es así que se utilizó como técnica auxiliar para poder validar la información obtenida de las entrevistas, debido que es un registro sistemático, válido y confiable porque permite recolectar datos y verificar acciones de los participantes (Hernández , Fernández , & Baptista , 2014), considerando que esta técnica se la aplicó por medios virtuales debido al aislamiento social.

Población de Estudio

Población es el conjunto de elementos, sujetos o individuos que comparten características semejantes y a la que se pueden generalizar y aplicar los resultados y hallazgos obtenidos (Monje Álvarez, 2011). Para esta investigación el estudio de la población se desarrolló en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, tomando como población a los servidores públicos.

Censo

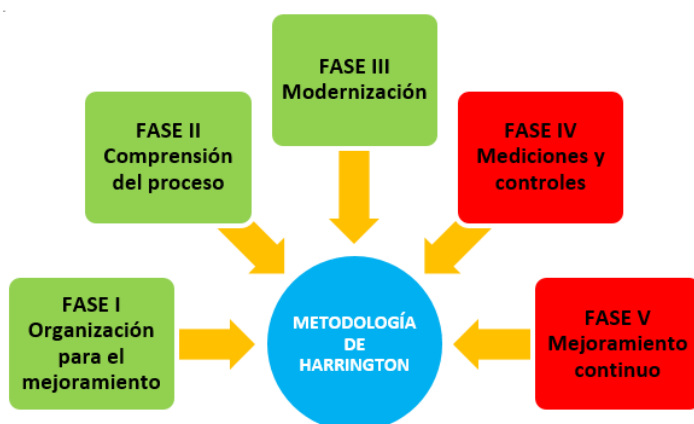
Según Hernández , Fernández y Baptista (2014) mencionan que “Sólo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p.172).

Por lo tanto, para llevar a cabo nuestra investigación se van a estudiar a todos los servidores de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. La Unidad cuenta con treinta y cinco servidores públicos que son responsables de setenta y ocho procesos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cincuenta y ocho en matriz Sangolquí, nueve en sede Latacunga, cuatro en sede Santo Domingo y siete en extensión IASA I, que fueron base para el levantamiento de información. El censo se lo aplicó a los responsables del proceso.

Recolección y Procesamiento de la Información

En la investigación cualitativa se recauda una gran cantidad de datos e información de carácter textual, resultado de las entrevistas, y demás técnicas utilizadas por el investigador que se obtiene en el trabajo de campo. El análisis de este tipo de investigación se basa en la realización varias síntesis con el propósito de que el investigador cumpla con los objetivos del estudio (Monje Álvarez, 2011).

Como se mencionó en el capítulo II, en la presente investigación se utiliza la metodología de Harrington, compuesta por cinco fases como se muestra en la figura 15. Es importante recalcar que a lo largo de la investigación para dar cumplimiento a los objetivos planteados se desarrollaran las tres primeras fases de la metodología mencionada, las fases de medición y control se recomendará que sean ejecutadas por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional.

Figura 15.*Metodología de Harrington*

Nota: Se muestra las fases de la metodología de Harrington de color verde se detalla las fases ejecutadas en la investigación, mientras que de color rojo están las fases que se ejecutarán por la UPDI.

Fase I: Organización para el mejoramiento

Para dar cumplimiento de la primera fase de la investigación se socializa el proyecto con los involucrados, presentando al equipo de trabajo así como los objetivos del proyecto, se realiza el levantamiento de los procesos de la Unidad haciendo uso del Cuestionario de Entrevista Semiestructurada para el levantamiento de Procesos que se encuentra en el Anexo 2, y del formato para el levantamiento de procesos que se puede visualizar en el Anexo 4.

En el cuestionario de la entrevista semiestructurada se detallan catorce preguntas que están enfocadas en identificar la realidad más cercana del proceso, es importante mencionar que conforme el desarrollo de la entrevista se podrá ir añadiendo preguntas con el fin de tener una información clara de los procesos. El formato de levantamiento de procesos en el encabezado contiene: el departamento, el proceso, el funcionario, el cargo /función y la fecha del levantamiento, en la parte inferior del encabezado consta: el número de la actividad, actividad, lugar, frecuencia, volumen, tiempo y observaciones

Fase II: Comprensión del proceso

Para la Fase II de la metodología se realiza la diagramación de los procesos de la Unidad utilizando el software Bizagi Process Modeler el cuál utiliza BPMN, para esto se utiliza un criterio de diagrama de flujo funcional, para facilitar la diagramación de los procesos se utiliza la información recopilada durante la etapa de levantamiento, tomando en cuenta factores importantes como el objetivo, el alcance, los límites y los tiempos de cada proceso para lograr comprenderlo de una mejor manera. Concluida la diagramación se entrega cada uno de los flujos a su responsable con la finalidad de que cada proceso tenga su validación o a su vez se tenga que realizar alguna corrección

Fase III: Modernización

Con los flujogramas de los procesos listos y validados se procede a realizar un análisis de valor agregado (AVA) haciendo uso del formato que se detalla en el Anexo 10. Con la finalidad de obtener una información clara de las actividades y sus tiempos, así como conocer las actividades que no crean valor y pueden ser omitidas para la propuesta de mejora también se identifica actividades que pueden ser incluidas para que el proceso pueda ser ejecutado de una mejor manera. Con esta información se procede a la Modernización (mejora) de cada proceso.

Para la documentación de la propuesta de mejora se hace uso del Formato de manual de procedimiento que se encuentra detallado en el Anexo 12 facilitado por Gicela Almagro, analista de procesos quien en representación de la Unidad de Planificación y desarrollo institucional quien manifiesta el requerimiento de que nos ajustemos al mencionado formato.

Determinación de las causas que inciden en la ejecución de los procesos

Para determinar cuáles son las causas que inciden la ejecución de los procesos de la Unidad se plantea preguntas en el Cuestionario de Entrevista Semiestructurada para el levantamiento de Procesos que se encuentra en el Anexo 2, y a partir de las entrevistas se determinan las causas que los responsables consideran están afectando a la correcta ejecución de los pros.

Desarrollo del Plan del Plan de Mitigación

En la presente investigación se aplica una pseudo-metodología aplicada por la Ingeniera Jessica Elizabeth Medina Arias en la Universidad Estatal Amazónica previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Financiera y Comercio Internacional que tiene relación al modelo COSO, compuesta por seis etapas como se muestra en la figura 4. Es importante mencionar que para la propuesta del plan de mitigación se desarrollaran las cinco primeras etapas de la pseudo-metodología mencionada, la etapa de monitoreo se recomendará que sean ejecutadas por los responsables de los procesos de la Unidad de Talento Humano.

Etapas I: Definir el contexto. Para dar cumplimiento de la primera etapa se hará uso de la planificación estratégica de la Universidad, la información de la Unidad de Talento Humano proporcionada por Gicela Almagro Analista de Procesos, del marco legal y también de los diagramas de flujo de la propuesta de mejora. A partir de toda la información recopilada se procede a la identificación de los factores internos y externos de la Unidad de Talento Humano.

Etapas II: Identificar los riesgos. Para la Etapa II se realiza la identificación de los riesgos a partir del establecimiento de los factores internos y externos haciendo uso del formato de identificación de riesgos que se puede visualizar en la Figura 5. En el formato de identificación

de riesgos se detalla el nombre del proceso, las causas, el riesgo, descripción del riesgo y los efectos.

Etapa III: Analizar los riesgos. Para la Etapa III se establece la categoría de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto desde muy baja a muy alta y que se utiliza en el desarrollo de la presente etapa. Además, se establece la clasificación del riesgo por medio de una escala de colorimetría.

Etapa IV: Valorar los riesgos. En esta etapa se realiza un análisis cuantitativo para calificar y evaluar los riesgos identificados con base a las categorías establecidas de probabilidad, de impacto y del nivel de riesgo. Se utiliza la matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto que se muestra en la figura 17 para determinar el nivel de riesgo que es el resultado de la multiplicación del nivel de probabilidad e impacto.

Etapa V: Definir el tratamiento. En esta etapa se determina el tratamiento a partir de la valoración de los riesgos y se establecen las medidas para manejar al riesgo, También se proponen acciones de control para mitigar el riesgo y el responsable de ejecutar las acciones planteadas.

Informe ejecutivo del proyecto de investigación

La investigación surge con el propósito de conocer las causas que afectan en la ejecución de los procesos de Talento Humano, el primer paso a seguir fue la socialización del proyecto entre la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, Unidad de Talento Humano y el grupo de tesistas, con la finalidad de coordinar la aprobación y ejecución del proyecto.

Aplicación de la metodología de Harrington

Fase I de la Metodología de Harrington (Organización para el mejoramiento). Una vez aprobado el proyecto de investigación, se procede a socializar nuestro proyecto con el Director de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional y con Gina Loaiza Analista de Talento Humano, delegada de la Unidad de la Unidad de Talento Humano, quienes manifestaron sus requerimientos y a su vez facilitaron la matriz del inventario de procesos de la unidad con sus respectivos responsables, información detallada en el Anexo 3, con esto se procede a coordinar las fechas de las reuniones virtuales con cada uno de los responsables para el levantamiento de la información.

Debido a la emergencia sanitaria se realizaron las reuniones mediante herramientas tecnológicas con cada uno de los responsables tomando en cuenta las fechas cordadas como se muestra en el Anexo 3, se levantó la información necesaria para la diagramación de la situación actual utilizando el Cuestionario de Entrevista Semiestructurada detallado en el Anexo 2, y haciendo uso del formato para el levantamiento de procesos Anexo 4 para el levantamiento de Procesos, los cuales se encuentran llenos a mano y respectivamente escaneados en el Anexo 14

Fase II de la metodología de Harrington (Comprender el proceso). Una vez concluida la etapa del levantamiento de procesos, se procede a diagramar la situación actual de cada uno de los procesos de la Unidad de Talento Humano utilizando el modelador de procesos Bizagi, se envió mediante correo institucional los procesos diagramados a cada uno de los responsables estableciendo una fecha para presentar correcciones o su respectiva validación como se muestra en el Anexo 8, a continuación, en la tabla 8 se detalla un resumen de esta primera etapa.

Tabla 8.*Resumen de procesos diagramados y validados*

Resumen Procesos	Valor	Porcentaje
Procesos en Matriz	58	74,36%
Procesos en Sede Latacunga	9	11,54%
Procesos Sede Santo Domingo	4	5,13%
Procesos IASA I	7	8,97%
Total procesos UTH	78	100%
Procesos aprobados en Matriz	51	65,38%
Procesos aprobados en Sede Latacunga	9	11,54%
Procesos aprobados en Sede Santo Domingo	4	5,13%
Procesos aprobados en extensión IASA I	7	8,97%
Total procesos aprobados UTH	71	91,03%

En la tabla resumen de procesos diagramados y validados se puede identificar el total de procesos levantados y el total de procesos aprobados. Los procesos levantados de Matriz representan el 74.36%, los de la Sede de Latacunga un 11,54%, los de la Sede de Santo Domingo un 5,13% y los procesos de la Extensión del IASA I un 8,97%. Del total de procesos levantados fueron mejorados 71 de 78 procesos representando el 91,03%.

Es importante señalar que concluido el tiempo acordado para la validación de los procesos en su situación actual no se obtuvo la validación de todos los procesos levantados por parte de sus responsables, razón por la cual no se consideraron para la elaboración de la mejora.

A continuación, en la tabla 9 se presenta los procesos no validados.

Tabla 9.*Procesos no validados*

Proceso	Subproceso nivel 1	Subproceso nivel 2
Reclutamiento, Selección y Contratación	Vinculación de personal por servicios ocasionales y profesionales	Contratación por servicios profesionales académico Servicios profesionales pregrado y educación continua
	Concurso de méritos y oposición	Contratación por servicios ocasionales académico Contratación académica por concurso de méritos y oposición
Gestión de Seguridad, Salud del Trabajo y Gestión Integral de Riesgos	Higiene del trabajo	
	Conformación del comité	
	Reconocimiento y evaluación de riesgos	

Fase III de la Metodología de Harrington (Modernización). Posteriormente a la etapa de validación de la situación actual de los procesos, se comenzó con la diagramación de la propuesta de mejora realizando un Análisis del valor agregado de cada proceso utilizando el formato del Anexo 14, información recolectada y adjuntada en el Anexo 15. A su vez se ajustó las actividades y responsables con la información que proporciona el Manual Institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la Universidad, como consecuencia se identificó que existen cargos que no constan en el manual, cargos que realizan actividades que están fuera de su competencia, y desequilibrio en la carga laboral.

Para la entrega de los manuales de procedimiento se utiliza el formato detallado en el Anexo 12 facilitado por la Gicela Almagro, analista de procesos de la institución el cual está conformado por los siguientes puntos:

- Objetivo del procedimiento
- Responsable del proceso
- Marco legal

- Alcance
- Definiciones (Glosario de términos)
- Documentación habilitante para el procedimiento
- Lineamientos (Propuestos por la UTH)
- Procedimiento
- Anexos
- Indicadores propuestos (propuestos por la UPDI)
- Control de cambio
- Aprobación

En la propuesta de mejora se entregan 46 procesos centralizados y 9 procesos desconcentrados. A continuación, se detallan las acciones tomadas frente a la mejora realizada:

Se hizo la propuesta de tres nuevos procesos para la Unidad de Talento Humano

- Proceso para evaluación de Clima laboral,
- Proceso de inducción y,
- Proceso de retro alimentación en la evaluación del desempeño.

Se eliminaron los siguientes procesos:

- Asesoría en temas de seguridad y salud ocupacional y,
- Capacitaciones de seguridad y salud ocupacional.

Se unificaron los siguientes procesos:

- Planificación de vacaciones y liquidación de vacaciones,

- Roles de pago de jubilaciones patronales y complementarias y Subsidios jubilaciones,
- Pensiones alimenticias y roles de pago,
- Contratación administrativos por servicios profesionales y Contratación administrativos por servicios ocasionales,
- Evaluación de desempeño cambio administrativo y Evaluación de desempeño desvinculación,
- Jubilación personal administrativo y jubilación personal docente.

Además, se realizó una comparación de la situación actual y de situación de mejora de los procesos facilitando la identificación de actividades y tiempos de la situación actual para posteriormente omitir ciertas actividades y disminuir tiempos en los procesos de situación de mejora.

En la tabla 10 y 11 se detalla el número de actividades, el total de tiempos efectivos, las variaciones que se tiene en el número de actividades y en los tiempos efectivos que posee cada proceso centralizado y desconcentrado respectivamente, adicionalmente se detallan los totales y el % de variación, es así que existe una variación del 16,18% en el número de actividades y se obtuvo una variación del 22,45% en los tiempos efectivos de los procesos centralizados. Mientras que en los procesos desconcentrados existe una variación del 35,53% en el número de actividades y una variación del 3,43% en los tiempos efectivos. Se debe considerar que la variación de actividades corresponde al porcentaje de actividades que fueron omitidos del proceso, y la variación de tiempos efectivos pertenece al porcentaje de reducción en el tiempo de los procesos.

Tabla 10.

Comparación de situación actual vs situación de mejora de los procesos centralizados

Macroproceso	Proceso	Subproceso Nivel 1	Subproceso Nivel 2	Situación actual		Situación de mejora		Variación	
				No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo
Gestión de Talento Humano	Planificación de la gestión del talento humano	Planificación del talento humano	-	19	3300	19	3300	0	0
		Clasificación de puestos	-	11	5160	11	5160	0	0
	Reclutamiento, selección y contratación	Contratación administrativos por servicios ocasionales y profesionales	-	45	20725	20	2615	25	18110
		Contratación administrativos por méritos y oposición	-	36	7540	34	11140	2	-3600
		Renovación de contrato	-	17	2340	8	4635	9	-2295
		Inducción	-	8	255	35	1085	-27	-830
		Habilitación de recursos	-	0	0	7	585	-7	-585
		Evaluación de desempeño del personal	-	32	3830	24	2810	8	1020
	Evaluación de desempeño personal	Evaluación del desempeño para cambio administrativo y	-	36	1805	15	830	21	975

desvinculación

Macroproceso	Proceso	Subproceso Nivel 1	Subproceso Nivel 2	Situación actual		Situación de mejora		Variación	
				No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo
Gestión de Talento Humano	Evaluación de desempeño de personal	Evaluación del desempeño para el período de prueba	-	24	1885	12	710	12	1175
		Evaluación del desempeño para ingreso tardío	-	16	1350	12	650	4	700
		Retroalimentación	-			13	325	-13	-325
	Gestión remuneraciones e ingresos complementarios	Fondos de reserva	-	11	200	10	210	1	-10
		Roles de pago	-	25	480	24	335	1	145
		Roles de pago jubilaciones	-	18	330	11	325	7	5
		Registro de horas extraordinarias y suplementarias	-	19	1140	20	730	-1	410
		Despido	-	21	3015	17	2980	4	35
	Desvinculación de personal	Renuncia voluntaria	-	16	2805	13	2760	3	45
		Terminación de contrato	-	18	2880	15	2820	3	60
		Jubilación	-	58	13500	24	6475	34	7025
		Liquidación de haberes	-	17	270	17	270	0	0
		Indemnización de la jubilación	-	17	270	17	240	0	30
	Control de personal	Asistencia de personal	-	10	1850	9	1760	1	90

Macroproceso	Proceso	Subproceso Nivel 1	Subproceso Nivel 2	Situación actual		Situación de mejora		Variación	
				No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo
Gestión de Talento Humano	Control de personal	Permisos	-	8	160	8	95	0	65
		Vacaciones	-	32	775	19	410	13	365
		Régimen disciplinario	-	14	1870	14	1870	0	0
	Capacitación y formación del personal	Capacitación servidores públicos	-	19	5245	16	1670	3	3575
		Formación profesional	-	15	13435	10	9030	5	4405
	Gestión del bienestar en el trabajo	Atención y seguimiento de casos	-	19	960	11	455	8	505
		Gestión socioeconómica	-	15	19690	12	15620	3	4070
		Seguimiento y bienestar laboral	-	18	835	18	800	0	35
		Licencia de trabajadores sustitutos	-	19	2645	17	2365	2	280
		Póliza de cauciones y fidelidad pública	-	12	3280	9	2760	3	520
		Adquisición de uniformes para personal	-	19	2995	15	2670	4	325
		Acompañamiento y seguimiento de personal vulnerable	-	11	615	9	555	2	60
		Dinámica familiar	-	0	0	12	1260	-12	-1260

Macroproceso	Proceso	Subproceso Nivel 1	Subproceso Nivel 2	Situación actual		Situación de mejora		Variación		
				No. de actividades	Tiempo efectivo	No. de actividades	Tiempo efectivo	No. de actividades	Tiempo efectivo	
	Gestión del bienestar en el trabajo	Evaluación del clima organizacional	-	0	0	11	570	-11	-570	
Gestión de Talento Humano	Servicios de salud	Medicina preventiva y del trabajo	Realización de matriz de exámenes ocupacionales	18	1220	9	1060	9	160	
			Actualización de historias clínicas ocupacionales	34	9290	22	8990	12	300	
			Cumplimiento de requisitos médicos para ingreso	12	370	12	345	0	25	
			Cumplimiento de requisitos médicos para reingreso	24	575	21	505	3	70	
			Cumplimiento de requisitos médicos para retiro	9	240	9	220	0	20	
			Registro de incidentes y accidentes del trabajo	19	4565	19	7365	0	-2800	
			Servicio de fisioterapia	-	25	550	22	480	3	70
			Servicio odontológico	-	20	250	18	210	2	40
			Servicio de centro médico	-	17	200	15	162	2	38
			Totales				853	144695	715	112217
% de variación				100%	100%	83,82%	77,55%	16,18%	22,45%	

Tabla 11.*Comparación de situación actual vs situación de mejora de los procesos desconcentrados*

Macroproceso	Proceso	Subproceso Nivel 1	Subproceso Nivel 2	Situación actual		Situación de mejora		Variación	
				No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo	No. De actividades	Tiempo efectivo
Gestión de Talento Humano	Reclutamiento, selección y contratación	Contratación administrativos por concurso de méritos y oposición	-	37	10075	35	11170	2	-1095
		Contratación de personal por servicios ocasionales	-	50	7360	22	2715	28	4645
		Contratación personal académico por concurso de méritos y oposición	-	37	39725	29	40125	8	-400
	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño del personal	-	33	845	25	2130	8	-1285
	Control de personal	Asistencia de personal	-	32	2790	13	2310	19	480
		Permisos	-	18	168	8	95	10	73
		Planificación de vacaciones	-	13	635	10	510	3	125
	Capacitación y formación	Capacitación y formación de personal	-	34	935	16	1375	18	-440
	Administración de nómina	Horas extras de personal operativo	-	19	1660	18	1560	1	100
Totales				273	64193	176	61990	97	2203
% de variación				100%	100%	64,47%	123,90%	35,53%	3,43%

Identificación de las Causas que Inciden en la Ejecución de los Procesos de la Unidad de Talento Humano. Se determinó con los resultados de la aplicación del cuestionario de Entrevista Semiestructurada para el levantamiento de Procesos detallado en el Anexo 2, las causas que inciden en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano:

- Existen cargos que no constan en el Manual Institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.
- Cargos que realizan actividades que están fuera de su competencia.
- Desequilibrio en la carga laboral.
- Duplicidad de funciones.
- Tendencia a la autonomía de la unidad.
- No existe una estructura organizacional aprobada.
- Desconocimiento de la normativa legal por parte del responsable del proceso.
- Desconocimiento del Manual Institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.
- Desactualización del Manual Institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.
- Emergencia sanitaria.
- Escasas actividades de control en los procesos.

Propuesta del plan de Mitigación.

Etapa 1: Definir el contexto. Para definir esta primera etapa se tomó información del capítulo III: Situación Actual en el que se detalla la filosofía institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas, en el que consta la misión, visión, valores, política de calidad, objetivos

estratégicos, mapa estratégico 2018-2021 puntos clave para la definición del contexto. La información de la Unidad de Talento Humano, fue tomada del mismo capítulo.

A partir de los antes mencionado y también de los diagramas de flujo de la propuesta de mejora se han identificado los factores internos y externos que se han considerado para la propuesta del plan de mitigación de la Unidad de Talento Humano que se encuentra en el Capítulo V del trabajo de investigación.

Etapas 2: Identificar los riesgos. Se realizó la identificación de los riesgos que afectan a los procesos de la Unidad de Talento Humano mediante la identificación de los factores internos o externos, el cual permitió obtener una lista posible de causas que pueden afectar en la ejecución de los procesos. Posteriormente se analizó el listado con la finalidad de identificar los riesgos más representativos, analizando los efectos que puede ocasionar a los procesos determinados.

En la tabla 14 del Capítulo V se puede identificar de manera más detallada la identificación del riesgo, la cual contiene la siguiente información: el nombre de los procesos, las causas de cada proceso, el riesgo identificado a partir de las causas, la descripción del mismo y los efectos que se pueden originar de acuerdo al riesgo identificado.

Etapas 3: Analizar los riesgos. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo para priorizar los riesgos identificados, para el análisis se determinó la probabilidad de ocurrencia y de impacto. La probabilidad de ocurrencia consiste en la valoración de la frecuencia que puede llegar a presentarse el riesgo, en la Tabla 15 del Capítulo V se detalla la categoría utilizada para determinar la probabilidad de ocurrencia.

Luego se determinó el nivel de riesgo de los procesos multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el nivel de impacto. Las combinaciones de probabilidad pueden clasificarse por medio de una escala de colorimetría para facilitar la identificación de la categoría del nivel de riesgo. En la Tabla 17 se detalla la clasificación del riesgo y la categoría del nivel de riesgo determinada para la evaluación del riesgo.

Etapas 4: Valorar los riesgos. Después de haber realizado el análisis de la probabilidad de ocurrencia y de impacto, es necesario priorizar los riesgos de acuerdo a la categoría del nivel establecido. La matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto también denominada mapa de riesgos o mapa de calor es una herramienta que permite identificar aquellos riesgos de acuerdo a su nivel de tolerancia como se muestra en la Tabla 18.

Etapas 5: Definir el tratamiento. Una vez establecida la valoración de los riesgos se definió el tratamiento del mismo, aplicando medidas que se aplicaran para cada uno de los riesgos y su posible ocurrencia en la ejecución de los procesos de la Unidad para lo cual se realiza la matriz de mitigación del riesgo que se puede observar en la Tabla 19 del Capítulo V.

Etapas 6: Monitoreo: Al tratarse de una propuesta, la etapa de monitoreo corresponderá ser ejecutada por la Unidad de Talento Humano una vez sea implementado el plan de mitigación.

Capítulo V: Plan de Mitigación de Riesgos de los Procesos de la Unidad de Talento Humano

Introducción

El plan de mitigación de riesgos de los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE es el producto de un conjunto de operaciones y estrategias aplicadas para identificar y valorar riesgos que pueden afectar a la ejecución normal de los procesos que tienen un alto impacto en la unidad. Se plantea acciones preventivas que deben ejecutarse con la finalidad de prevenir y controlar a los eventos generadores de riesgo que se ocasionan por factores internos o externos a la unidad.

Objetivo General

Reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos que puedan generar un impacto negativo en el desarrollo normal de las actividades de los procesos desarrollados en la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, mediante el planteamiento de acciones preventivas.

Alcance

El plan de mitigación abarca los riesgos que pueden afectar a la ejecución normal de los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, que tienen un alto impacto.

Filosofía institucional

- **Misión.**

“Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar y aplicar el conocimiento científico; y transferir tecnología, en el ámbito de sus dominios

académicos, para contribuir con el desarrollo nacional y atender las necesidades de la sociedad y de las Fuerzas Armadas” (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Visión.**

“La Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE es reconocida, como referente a nivel nacional y regional por su contribución en el ámbito de sus dominios académicos, al fortalecimiento de la Seguridad y Defensa, bajo un marco de valores éticos, cívicos y de servicio a la comunidad” (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Valores.**

Honestidad. Virtud consciente que practican los miembros de la comunidad universitaria apegados a la verdad, honradez, razonabilidad, integridad y justicia, actuando con ética y coherencia entre lo que se siente y piensa (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Respeto por la dignidad humana. Derecho inviolable e intangible que posee cada ser humano de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones individuales (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Disciplina. Comportamiento o actitud de los miembros de la comunidad universitaria destinada a adquirir buenos hábitos o prácticas, observando un conjunto de reglas que rigen a la institución y al Sistema de Educación Superior (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Identidad. Aprecio o valoración positiva que los miembros de la comunidad universitaria sienten por su institución con un ánimo de pertenencia, que les reconoce y

distingue como parte sustancial del Sistema de Educación Superior y de las Fuerzas Armadas (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017)

Compromiso institucional. Responsabilidad moral y/o legal contraída consciente y libremente por los miembros de la institución, que nos obliga a contribuir a la gestión de la Institución, empeñando el máximo esfuerzo y capacidad (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Responsabilidad social. Compromiso que los miembros de la comunidad universitaria, adoptan para responder a las necesidades de la sociedad (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

Civismo. Comportamiento que permite una sana convivencia en comunidad, caracterizado por el cumplimiento de los deberes ciudadanos, respeto a las leyes, la patria y sus símbolos (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Política de calidad**

Como política de calidad, la Universidad busca satisfacer a sus usuarios internos y externos, brindando una adecuada atención de sus necesidades en plazos establecidos, por medio de una constante innovación y mejora continua en sus procesos administrativos y académicos, con el objetivo de alcanzar una cultura de calidad institucional enmarcada en principios y valores beneficiando a quienes forman parte de la comunidad universitaria (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2017).

- **Objetivos estratégicos**

En la tabla 12 se detallan los objetivos estratégicos de la Universidad de las Fuerzas

Armadas - ESPE:

Tabla 12.*Objetivos Estratégicos*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Impacto Social	Incrementar la contribución al desarrollo de las Fuerzas Armadas y el impacto a la sociedad de la Universidad en su zona de influencia.
Estudiantes y Beneficiarios	Mejorar la calidad de la formación académica de la Universidad.
	Incrementar la producción científica, académica y tecnológica de la calidad, con énfasis en el ámbito de la seguridad y defensa.
	Mejorar la calidad e impacto de los programas de vinculación con la sociedad.
Procesos Institucionales	Fortalecer los dominios de la Universidad.
Talento Humano y Recursos	Promover el desarrollo y las competencias del personal directivo, académico, administrativo y trabajadores.
	Incrementar la capacidad de sustentación operativa de la Universidad.

Nota: Esta tabla muestra los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). Unidad de Secretaria General: Base legal de la Universidad

- **Misión de la Unidad de Talento Humano**

“Prever, proveer y administrar el desarrollo personal y profesional del talento humano

demandado por los procesos institucionales, mediante la aplicación de métodos y

procedimientos ágiles, dinámicos y sencillos, a fin de asegurar la disponibilidad permanente de

los recursos necesarios para la gestión institucional”

Factores internos y externos

A continuación en la tabla 13 se muestran los factores internos y externos que afectan a los procesos ejecutados en la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Tabla 13.

Factores internos y externos

Factores Externos	Factores Internos
Económicos: Asignación de recursos económicos por Estado, costos de exámenes clínicos periódicos.	Infraestructura: Disponibilidad presupuestaria
Políticos: Directrices emitidas por el Ministerio de Trabajo, Contraloría General del Estado, Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE	Procesos: Servicios de centro médico, vacaciones, servicio odontológico, evaluación de desempeño, capacitación, Contratación, Liquidación de haberes, póliza de cauciones y fidelidad pública, dinámica familiar
Sociales: Respuesta de las demás unidades	Sociales: Bienestar laboral, rendición de cuentas
Tecnológicos: Infraestructura tecnológica actualizada	Tecnológico: Sistemas gubernamentales, ausencia de sistemas para automatizar procesos

Nota: Adaptado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Identificación de los riesgos

En la tabla 14 se detallan los riesgos identificados que pueden afectar a la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Tabla 14.*Identificación del riesgo*

Proceso	Causas	Riesgo	Descripción	Efectos
Servicios de Centro Médico	Disminución en la frecuencia de atención médica por falta de existencia de insumos.	Falta de insumos en el centro policlínico.	Reposición tardía de insumos médicos en el policlínico universitario.	Insatisfacción del servicio de usuarios
Vacaciones	Las vacaciones no se encuentran actualizadas.	Días de vacaciones inexactos.	Las vacaciones son determinadas de manera manual, además no se han registrado vacaciones tomadas de años anteriores.	Quejas por insatisfacción de días disponibles para vacaciones.
Servicio Odontológico	Disminución en la frecuencia de atención odontológica por falta de mantenimiento de equipos.	Falta de mantenimiento a equipos odontológicos.	Falencia en la programación de mantenimientos preventivos a los equipos odontológicos.	Inoperatividad de las actividades del proceso.
Evaluación Del Desempeño	La ejecución de las evaluaciones no se realice de manera objetiva afectando los resultados.	Evaluaciones realizadas sin objetividad.	Evaluación de desempeño realizada bajo un criterio de preferencia al colaborador.	Insatisfacción de clientes internos o externos.
Capacitación Servidores Públicos	Personal no asiste a evento de capacitación planificado.	Inasistencia a capacitación.	Inasistencia a eventos de capacitación programados previamente con personal.	Desperdicio de recursos económicos y pérdida de oportunidad para aprendizaje.
Contratación Administrativos por Servicios Ocasionales y Profesionales	No considerar a todos los postulantes que cumplen los requisitos de selección.	Talento Humano no calificado para el desempeño de funciones.	Describe inconvenientes que pueden presentarse con el proceso de contratación.	Quejas por deficiencia en el desempeño laboral.
Proceso	Causas	Riesgo	Descripción	Efectos

Liquidación de Haberes	Falta de seguimiento y control de contratos de trabajo para liquidación de los mismos.	Liquidaciones de contratos sin ejecutar.	Contratos sin liquidar.	Posibles denuncia de impago de liquidación de haberes. Posible sanción de entes de control.
Régimen Disciplinario	Presentar pruebas de descargo falsificadas	Pruebas de descargo falsificadas.	Generar pruebas de descargo falsificadas para evitar sanción disciplinaria.	Despido de colaborador. Generación de cargos legales.
Roles de Pago	Omitir descuentos adicionales al rol de pagos por conveniencia.	Omisión de descuentos a personal.	Falta de registro de los descuentos mensuales que tiene el colaborador.	Sanciones de tipo administrativo y disciplinario..
Licencia de Trabajadores Sustitutos	Presentar documentos habilitantes falsificados.	Presentar documentación falsificada.	La documentación presentada no sea verídica, para así obtener beneficios de la licencia.	Generación de cargos legales por falsificación de documentos.
Póliza de Cauciones y Fidelidad Pública	Falta de actualización del estado del personal afectando el rubro de póliza.	Falta de actualización de Pólizas.	Pólizas no actualizadas	Sanción por parte de ente de control gubernamental.
Dinámica Familiar	Proporcionar información falsa en matriz de personal vulnerable.	Falta de veracidad en la información proporcionada.	Se llena la matriz de personal vulnerable con información falsa para obtener beneficios en horarios laborales.	Emisión de sanción disciplinaria.
Contratación Administrativos por Méritos y Oposición	Manipulación de calificaciones en las pruebas para poder acceder a las entrevistas.	Manipulación de calificaciones.	Las calificaciones sean alteradas por conveniencia para evitar despidos por bajo rendimiento laboral.	Sanción por entes de control. Emisión de sanción disciplinaria.

Nota: Adaptado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Análisis de los riesgos

Probabilidad de ocurrencia

En la tabla 15 se determina cuál es la categoría, los intervalos y la ponderación de cada riesgo según su es la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 15.

Probabilidad de ocurrencia

Categoría	Descripción	Intervalo	Ponderación
Muy baja	Probabilidad muy baja de ocurrencia	0% al 20%	1
Baja	Es baja la posibilidad de ocurrencia	21% al 40%	2
Moderada	Se puede producir a mediano plazo	41% al 60%	3
Alta	Se puede producir a corto plazo	61% al 80%	4
Muy alta	Su nivel de probabilidad es muy alto, produciéndose inmediatamente	81% al 100%	5

Nota: Auditoría Superior de la Federación. (2019). Guía de autoevaluación de riesgos del sector público. México.

Evaluación del impacto

La evaluación de impacto es la magnitud de las consecuencias que puede llegarse a presentar si se materializa el riesgo, a continuación, en la tabla 16 se detalla la escala utilizada para el impacto del riesgo en el proceso.

Tabla 16.

Nivel de impacto

Categoría	Descripción	Ponderación
Muy Bajo	Afecta al proceso muy poco.	1
Bajo	Afecta en un nivel bajo a la ejecución del proceso.	2
Moderado	Afecta considerablemente en la ejecución del proceso.	3
Alto	Altera a la ejecución del proceso, pero aún puede ser realizado.	4
Muy alto	Restringe la ejecución del proceso.	5

Nota: Auditoría Superior de la Federación. (2019). Guía de autoevaluación de riesgos del sector público. México.

A continuación en la tabla 17 se muestra los niveles de clasificación del riesgo identificados por rangos de colores.

Tabla 17.

Colorimetría de categoría del nivel de riesgo

Clasificación de Riesgo	Categoría del nivel de riesgo
Entre 1 y 2	Muy bajo
Entre 3 y 4	Bajo
Entre 5 y 9	Moderado
Entre 10 y 12	Alto
Mayor a 15	Muy Alto

Nota: Auditoría Superior de la Federación. (2019). Guía de autoevaluación de riesgos del sector público. México.

Valoración de los riesgos

Probabilidad de ocurrencia e impacto

Como se puede observar a continuación en la figura 16 la matriz está compuesta de dos ejes, un eje vertical y un eje horizontal, donde se establecen la probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto. Para continuar con la siguiente etapa se ha determinado las diferentes opciones para el tratamiento del riesgo las cuales son evitar, reducir, compartir o transferir o compartir el riesgo.

Figura 16.

Matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO				
Muy alta	5	5 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	10 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	15 Zona de Riesgo Extrema Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	20 Zona de Riesgo Extrema Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	25 Zona de Riesgo Extrema Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Alta	4	4 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	8 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	12 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	16 Zona de Riesgo Extrema Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	20 Zona de Riesgo Extrema Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Moderada	3	3 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	6 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	9 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	12 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir	15 Zona de Riesgo Extrema Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Baja	2	2 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	4 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	6 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	8 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo	10 Zona de Riesgo Importante Reducir el Riesgo Evitar el Riesgo Transferir o Compartir
Muy baja	1	1 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	2 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el Riesgo	3 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	4 Zona de Riesgo Tolerable Asumir el Riesgo Reducir el Riesgo	5 Zona de Riesgo Moderado Evitar el Riesgo
		Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5

Los riesgos identificados se van ubicando en el cuadrante correspondiente conforme a la evaluación, de esta manera se puede establecer aquellos riesgos que se deben prestar más atención y establecer acciones preventivas. Hay que considerar que las zonas de bajo y muy bajo puede ser que no necesiten una acción de respuesta inmediata en cambio las zonas de alto y muy alto necesitan prioridad de acción y respuesta inmediata. Finalmente se establecieron acciones preventivas o medidas de mitigación con el objetivo de disminuir el nivel de riesgo de cada proceso.

Valoración del riesgo

Cómo se puede observar en la tabla 18 se muestra la valoración de cada uno de los riesgos previamente identificados.

Tabla 18.*Valoración del riesgo*

No.	Proceso	Riesgo	Controles existentes	Nivel de impacto	Nivel de ocurrencia	Nivel de Riesgo	Estado del proceso
1	Servicios de Centro Médico	Falta de insumos en el centro policlínico.	Solicitud de reposición de insumos	5	3	15	Documentado
2	Vacaciones	Días de vacaciones inexactos.	No existe	4	3	12	Documentado
3	Servicio Odontológico	Falta de mantenimiento a equipos odontológicos.	No existe	4	3	12	Documentado
4	Evaluación del Desempeño	Evaluaciones realizadas sin objetividad.	No existe	5	2	10	Documentado
5	Capacitación Servidores Públicos	Inasistencia a capacitación.	No existe	5	2	10	Documentado
6	Contratación Administrativos por Servicios Ocasionales y Profesionales	Talento Humano no calificado para el desempeño de funciones.	No existe	4	2	8	Documentado
7	Liquidación de Haberes	Liquidaciones de contratos sin ejecutar.	No existe	4	2	8	Documentado
8	Régimen Disciplinario	Pruebas de descargo falsificadas.	No existe	4	2	8	Documentado
9	Roles de Pago	Omisión de descuentos a personal.	No existe	3	2	6	Documentado
10	Licencia de Trabajadores Sustitutos	Presentar documentación falsificada.	Revisión de documentos por Médico ocupacional	3	2	6	Documentado
11	Póliza de Cauiones y Fidelidad Pública	Falta de actualización de Pólizas.	No existe	5	1	5	Documentado
12	Dinámica Familiar	Falta de veracidad en la información proporcionada.	No existe	2	2	4	Documentado

No.	Proceso	Riesgo	Controles existentes	Nivel de impacto	Nivel de ocurrencia	Nivel de Riesgo	Estado del proceso
13	Contratación Administrativos por Méritos y Oposición	Manipulación de calificaciones.	No existe	3	1	3	Documentado

Nota: Adaptado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Tratamiento

En la tabla 19 se ha realizado la matriz de mitigación riesgos de los procesos de la Unidad de Talento Humano.

Tabla 19.*Matriz de mitigación de riesgos*

No.	Proceso	Riesgo	Tratamiento	Acciones de control para mitigar el riesgo	Responsable
1	Servicios de Centro Médico	Falta de insumos en el centro policlínico.	Evitar	Mantener actualizado el inventario de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> • Médico • Enfermera
2	Vacaciones	Días de vacaciones inexactos.	Reducir	Coordinar con UTIC's automatización del registro de vacaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano • UTIC's
3	Servicio Odontológico	Falta de mantenimiento a equipos odontológicos.	Evitar	Diseñar y administrar un plan de mantenimiento preventivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista de SSO
4	Evaluación del Desempeño	Evaluaciones realizadas sin objetividad.	Evitar	Aplicar los indicadores registrados en el manual de puestos institucional y elaborar un informe de gestión consolidado por unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano • Directores de unidades
5	Capacitación Servidores Públicos	Inasistencia a capacitación.	Reducir	Diseñar un mecanismo de evaluación para los eventos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Talento Humano
6	Contratación Administrativos por Servicios Ocasionales y Profesionales	Talento Humano no calificado para el desempeño de funciones.	Evitar	Vincular un veedor externo al proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Talento Humano
7	Liquidación de Haberes	Liquidaciones de contratos sin ejecutar.	Evitar	Supervisión de liquidación de haberes.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista de Talento Humano
8	Régimen Disciplinario	Pruebas de descargo falsificadas.	Evitar	Delegar un perito en autenticidad de pruebas de descargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Talento Humano

No.	Proceso	Riesgo	Tratamiento	Acciones de control para mitigar el riesgo	Responsable
9	Roles de Pago	Omisión de descuentos a personal.	Evitar	Automatización de descuentos adicionales previo procesamiento de roles de pago.	• UTIC's
10	Licencia de Trabajadores Sustitutos	Presentar documentación falsificada.	Evitar	Corroborar medicamente la discapacidad descrita en documentación habilitante.	• Médico ocupacional
11	Póliza de Cauciones y Fidelidad Pública	Falta de actualización de Pólizas.	Evitar	Definir una matriz que facilite el registro de ingreso, salida y movimientos de personal.	• Analista de Talento Humano
12	Dinámica Familiar	Falta de veracidad en la información proporcionada.	Reducir	Realizar visitas domiciliarias para constatación de necesidades.	• Trabajadora Social
13	Contratación Administrativos por Méritos y Oposición	Manipulación de calificaciones.	Reducir	Delegar un supervisor ajeno a la Unidad de Talento Humano para dar seguimiento en la calificación de las pruebas.	• Director de Talento Humano

Nota: Adaptado de Medina, J. (2014). El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se concluye que principalmente la ejecución de los procesos es afectada por la falta de actualización del Manual Institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, dando como resultado un desconocimiento de las actividades que debería realizar cada servidor público provocando efectos negativos como desequilibrio en la carga laboral, duplicidad de funciones, cuellos de botella y circuitos laborales irracionales.
- En el desarrollo de la presente investigación se pudo evidenciar la inapropiada distribución de responsabilidades y tareas, el desconocimiento de información relevante de los procesos por parte de algunos responsables de la Unidad de Talento Humano y la falta de comunicación entre el personal de la unidad afectando negativamente a la ejecución de los procesos.
- Los manuales de procedimientos, diagramas de flujo e inventario de procesos fueron adaptados a formatos e instructivos proporcionados por la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional. Cabe mencionar que a partir de la disposición de Gicela Almagro, Analista de procesos de la institución, los lineamientos e indicadores serán definidos por la Unidad de Talento Humano y la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional respectivamente.
- Se realizó el levantamiento de procesos considerando el inventario proporcionado por la Unidad de Talento Humano, diagramándose 78 procesos de la unidad entre matriz, sedes y extensión, existiendo una diferencia de 23 procesos en comparación con el inventario inicial, se debe recalcar que los 9 procesos del personal militar no fueron levantados por

previo acuerdo con Gicela Almagro, Analista de procesos de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, quién manifestó que el personal militar maneja una administración independiente.

- Se realizó el mejoramiento de los procesos a partir de la validación de los responsables quienes proporcionaron la información inicial en las entrevistas, teniendo como resultado el mejoramiento de 71 procesos representando el 91,03% de los procesos levantados, los 7 procesos no validados corresponden tres a Gestión de seguridad, salud del trabajo y gestión integral de riesgos y cuatro a Reclutamiento, selección y contratación de personal académico. Pese a que se establecieron fechas límite para su respectiva revisión y posterior aprobación, hubo funcionarios que enviaron su respuesta fuera de las fechas planificadas, por tanto no se tomaron en cuenta para la propuesta de mejora.
- Se realizó la propuesta del Plan de mitigación de riesgos, en el cuál se plantearon tratamientos y acciones de control para mitigar la posible ocurrencia de riesgos en la ejecución de los procesos de la Unidad de Talento Humano.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional realizar una actualización del Manual Institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE cada 2 años, con el propósito de plantear políticas que permitan el buen desarrollo del talento humano y a su vez aportar con la delimitación de funciones y responsabilidades por cada puesto de trabajo.
- La presente investigación deja apertura a futuros estudios relacionados con la carga laboral en la Unidad de Talento Humano, con el fin de establecer la cantidad de personal requerido para el cumplimiento y ejecución de los procesos evitando la subutilización de personal y el recargo de trabajo, se sugiere priorizar a la Sede de Santo Domingo, considerando que actualmente existe una sola persona a cargo de la ejecución de los procesos desconcentrados.
- Se recomienda a la Unidad de Planificación y desarrollo institucional realizar la mejora de los procesos de Gestión de seguridad, salud del trabajo y gestión integral de riesgos y Reclutamiento, selección y contratación de personal académico para que puedan ser implementados conjuntamente con la propuesta realizada.
- Se recomienda analizar e iniciar la etapa de implementación de la propuesta de mejora de los procesos de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, a fin de estandarizar los procesos y dar cumplimiento a la política de calidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos alcanzando una cultura de calidad institucional.
- Es recomendable analizar la implementación del plan de mitigación para los procesos de la Unidad de Talento Humano diseñado y propuesto en esta investigación, con el objetivo

de disminuir la presencia de riesgos durante la ejecución de los procesos de la unidad, de tal manera que los ejecutores tengan una solución frente a posibles situaciones de riesgo.

Anexos

Referencias

- Abella, R. (2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. En A. Ramón, *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio*.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría General de Sistemas. *Cinta moebio*, 1(3), 40-49.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Legislamos*. Sitio web de Leyes aprobadas:
<https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley de Apoyo Humanitario*. Sitio web de Leyes aprobadas:
<https://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- Auditoría Superior de la Federación. (2019). *Guía de autoevaluación de riesgos del sector público*.
- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*(38), 17-29.
<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Imprenta Berekintza.
- BPMN™. (2011). *Modelo de procesos de negocio y notación*. Sitio web de Modelo de procesos de negocio y notación: <http://www.omg.org/oceb-2/>
- Bravo, K. (2014). Historia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura: Relaciones internacionales*, 1(6), 57-83.

- Carro, F. y Caló, A. (Diciembre de 2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales*, 1-18. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>
- Castillo, A. (2014). Principios de administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf>
- Castillo, L. (2018). *Procesos del talento humano y clima organizacional en la esfera del conocimiento*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Chacon, G. (2008). Historia inedita sobre la historia de la ESPE.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Dasilva Patria, A. (2017). Caracterización y documentación de los procesos de apoyo del sistema de gestión de calidad del centro de investigación y desarrollo tecnológico, CEINDETEC Llanos. *Rumbo*, 1-20. <http://repositorios.rumbo.edu.co/handle/123456789/120279>
- Dávila, S. (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de procesos* (Primera ed.). Imprenta Efecto Gráfico.
- Echeverría, V. (2014). *Plan de mitigación de riesgos para el desarrollo de la administración pública del gobierno parroquial de San Antonio de Ibarra*. Universidad Técnica del Norte.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad* (Séptima ed.). Cengage Learning.
- Figuroa, A. (2018). *Mejora de procesos en el área de talento humano a partir de la teoría de James Harrington*. Universidad Autónoma de México.

- Freund, J., Rucker, B. y Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica*. Empresas Dimacofi.
- García, A. (1995). Notas sobre la teoría general de sistemas. *Revista general de información y documentación*, 5(1), 197-213.
- Giraldo, D. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario.
- Glass , G. y Hopkins, K. (1984). *Statistical methods in education and psychology*. Prentice-Hall.
- González, E. (2017). *la gestión por procesos del talento humano como potencializador de la cultura organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw Hill.
- Hernández , R., Fernández , C. y Baptista , M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional , burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9 (1), 38-51.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi3pLjazvrnAhUJTN8KHUTmCO0QFjACegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fdiainet.unirioj.a.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3875234.pdf&usg=AOvVaw2N9wXE8J6-fLGn9yTrr9hc>
- Kerlinger , F. y Lee , H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGRAW .
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda ed.). McGraw-Hil Interamericana.
- Lorret, P. (2005). 100 años de la ingeniería militar en el Ecuador. *Instituto geográfico militar*.

Lucero Palacios , G. y Manciatí Chemali , J. (Noviembre de 2013). “Análisis de la relación entre la aplicación del proceso en las pymes de la ciudad de Quito dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores y su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado en el período 2008 – 2012”. 1-170. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6368>

Medina, A. y Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la Psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi3pLjazvrnAhUJTN8KHUTmCO0QFjAAegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fpepsic.bvsalud.org%2Fpdf%2Frcp%2Fv19n3%2F12.pdf&usg=AOvVaw3uiFiuwGqJNManmL1XMGr1>

Medina, J. (2014). *El plan de mitigación de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal Amazónica*. Universidad Técnica de Ambato.

Ministerio de Relaciones Laborales. (30 de marzo de 2011). Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público.

Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Libro didáctico de metodología de la investigación en ciencias sociales.

Pacheco, L. y Pacheco, R. (2015). Evolución de la educación superior en el Ecuador. La Revolución Educativa de la Universidad Ecuatoriana. *Revista de pensamiento crítico Latinoamericano*.

Peñafiel, L., Camelli, G. y Peñafiel, P. (2020). Pandemia COVID-19: Situación política - económica y consecuencias sanitarias en América Latina. *UNEMI*, 9.

Pérez, C. (2015). Mejora de procesos e integración tecnológica. *Vinculos*, 80-88.

Perez, G. y Soto, A. (2005). Propuesta metodologica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque de harrington y la norma ISO 9004. *universidad EAFIT*.

Pollan, I. (2017). *La inserción de la cultura de servicio educativo en la gestión de procesos del talento humano para instituciones educativas superiores*. Universidad de Córdoba.

Porter, M. (1987). La cadena de valor y la ventaja competitiva. En M. Porter, *La cadena de valor y la ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (págs. 51-78).

Ramírez, F. (2016). *La gestión de procesos del talento humano como clave del desarrollo del clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao*. Universidad Nacional del Callao.

Romero, H. (2002). Importancia de las diferencias entre actividad-procedimiento-proceso para la autoevaluación institucional universitaria. *Revista educación*, 63 - 71.

Ruiz, L., Carillo, N. y Quintero, L. (2012). Estrategias gerenciales para mejorar la participacion de los directivos en las instituciones educativas. *Administración Educativa: anuario del sistema de educacion en Venezuela*, 1(1), 109-132.

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/4497>

Secretaría Nacional de Administración Pública. (13 de febrero de 2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. *Acuerdo Ministerial No.1580*, Art. 6.

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (30 de marzo de 2006). Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión. *Resolución SENRES-PRO-2006-0000046*.

Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Información para Directivos de la Salud INFODIR*, 1(24), 86-99.

Suquilanda, A. (2012). ESPE lo que somos. *Obra inedita*.

Tissera, M. y Saldaño, N. (2017). Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba.
<https://www.aacademica.org/nadia.meyer/3>

Torres, L. (2015). *Análisis de los procesos del talento humano de la Universidad San Martí de porres y su impacto en la cultura organizacional*. Universidad San Martín de Porres.

Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional. (2020). Propuesta de Inventario de Procesos Estructura por Procesos para UTHM.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2016). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Porcesos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sitio de web de base legal:
<https://usgn.espe.edu.ec/base-legal-espe/>

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2017). *Unidad de Secretaria General: Base legal de la Universidad*. Sitio de web de base legal: <https://usgn.espe.edu.ec/base-legal/>

Universidad Nacional de Colombia. (10 de 12 de 2013). *Sistema de información normativa, jurisprudencial, y de conceptos Régimen Legal*.
http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=60832

Valdés, L. (1999). El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. *Contaduría y Administración*, 1(193), 1-17.

Villagómez, J. (2017). *Los gestión por procesos del talento humano y su interdependencia de la cultura del servicio*. Uversidad de Santiago de Chile.

Villegas, M. (2020). Pandemia de COVID-19: pelea o huye. *Experiencia en medicina*.

Yépez, G. (2017). *Propuesta del mejora de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano de la Universidad Nacional Agraria La Molina basado en los postulados de James Harrington*.

Universidad Nacional Agraria La Molina.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330), 81-88.