



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**  
**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

“Diseño de un Sistema de Gestión del proceso de Administración del Personal de la Unidad de Administración del Talento Humano de una Institución de Educación Superior, ubicada en la ciudad de Guayaquil.”

PROYECTO INTEGRADOR

**Previa a la obtención del Título de:**

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**Presentado por:**

ANDREA LUCIA CHUIZA GUIJARRO

JANNY ROSEMARY CLARO GONZÁLEZ

**Guayaquil - Ecuador**

**2016**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría que necesitaba en este largo camino, por darme fuerzas para no desfallecer. A mi mami María que es el motor de mi vida la que siempre me alentó para no decaer sin ella no estaría aquí, a mis abuelitos José y Lucia que desde el cielo me han cuidado y protegido.

A mi tío Ángel que ha estado apoyándome en esta última etapa de mis estudios y a mi familia que siempre estuvieron dándome una palabra de aliento, por último a mis amigos incondicionales con quienes hemos vivido todo este largo trayecto.

***Andrea Chuiza Guijarro***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar una meta más en mi vida, por haberme dado la sabiduría suficiente para no desistir, agradezco a mi mami Maritza, quien fue mi ángel protector durante esta etapa de mi vida, quien me dio fuerza cada día para seguir.

A mis hermanas, mi papi Jorge y mis abuelitos Ada y Tito que me apoyaron en los momentos que más los necesité.

También expresar mi agradecimiento a mis amigos, con los que aprendí a crecer como persona y valorar cada día.

***Janny Claro González***

## **DEDIATORIA**

Dedico este trabajo a mis abuelitos José y Lucía a quienes les prometí este logro, a mi mami María y a mi Tío Ángel quienes han sido esos angelitos que me han apoyado constantemente en esta etapa que está terminando y han velado por mí.

Además dedico también este logro a mi familia por sus palabras de aliento en momentos difíciles, a mis primitas Yulissa y Amy quienes pusieron la alegría en mis días de estrés y a las Hermanas Salesias quienes siempre me han tenido presente en sus oraciones.

***Andrea Chuiza Guijarro***

## **DEDIATORIA**

Dedico este trabajo a mi mami Maritza, mis hermanas Zully, Sarita y Lilianita, a mi papi Jorge, a mis abuelitos Ada y Tito por su apoyo constante e incondicional, por entenderme cuando estaba en épocas de examen.

Dedico también este trabajo a mis sobrinas Valentina, Danna y Jamileth, quienes sin darse cuenta con su inocencia alegraban mis días en momentos de estrés politécnico.

**Janny Claro González**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

---

**Andrea Lucía Chuiza Guijarro**

---

**Janny Rosemary Claro González**

## RESUMEN

Mantener y mejorar continuamente los procesos de cualquier área de una institución es una necesidad que se vuelve imprescindible con el pasar del tiempo, ya que permite controlar y realizar un óptimo uso de recursos.

En el presente proyecto se trabajará en la elaboración de un sistema de gestión del proceso de Administración del Personal de la Unidad de Administración del Talento Humano de una Institución de Educación Superior en la ciudad de Guayaquil.

El primer capítulo se centra en el conocimiento del negocio de la Unidad de Administración del Talento Humano de la institución de educación; se entiende por conocimiento del negocio, comprender y estar al tanto de su reseña histórica, estructura, productos y servicios que ofrece, base legal en la que se sustenta y el análisis de riesgo de los subprocesos a estudiar, permitiendo determinar el alcance y justificar el desarrollo del proyecto.

El segundo capítulo incluirá la definición del marco teórico, detallando conceptos básicos y definiciones de las herramientas a utilizar en la ejecución del proyecto.

En el tercer capítulo se llevará a cabo la ejecución de las propuestas utilizando las herramientas definidas en capítulo anterior; se trabajará en el diseño de los flujogramas que proyecten la situación actual para posteriormente trabajar en el diseño de flujos mejorados; adicional a eso, se establecerá indicadores para cada flujo. Lo anteriormente expuesto se realizará mediante la utilización de herramientas como diagramación funcional y narrativa, Ishikawa y matriz de valor agregado, con la finalidad de mejorar cada una de las actividades que se realizan y así evitar actividades que no agreguen valor al proceso.

Una vez culminado el tercer capítulo se procederá a la elaboración del Manual de Procesos, el cual formará parte de la sección de Anexos de este proyecto.

En el último capítulo se expondrá las debidas conclusiones que ayuden a proponer mejoras y recomendaciones para el logro de los objetivos propuestos dentro del proyecto.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1. Unidad de Administración del Talento Humano</b> .....	<b>16</b>
1.1.1. Reseña Histórica .....	16
1.1.2. Estructura Organizacional.....	17
1.1.2.1. Estructura Organizacional de Institución de Educación Superior .....	17
1.1.2.2. Estructura Organizacional de Gerencia Administrativa .....	17
1.1.2.3. Estructura Organizacional de la Unidad Administrativa de Talento Humano .....	18
1.1.3. Productos y Servicios .....	18
1.1.4. Proveedores.....	21
1.1.5. Base Legal .....	21
1.1.6. Requisitos Legales y Regulatorios.....	21
<b>1.2. Análisis de Riesgo</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3. Justificación</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4. Objetivos</b> .....	<b>23</b>
1.4.1. Objetivo General.....	23
1.4.2. Objetivos Específicos .....	23
<b>1.5. Alcance</b> .....	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1. Direccionamiento Estratégico</b> .....	<b>24</b>
2.1.1. Misión .....	24
2.1.2. Visión .....	24
2.1.3. Objetivos.....	24
2.1.4. Políticas.....	24
2.1.5. Estrategias .....	24
2.1.6. Valores.....	24
<b>2.2. Gestión por Procesos</b> .....	<b>25</b>
2.2.1. Procesos.....	25
2.2.1.1. Elementos de un proceso .....	25
2.2.1.2. Clasificación de los Procesos .....	26
2.2.1.2.1. Procesos Claves .....	26
2.2.1.2.2. Procesos Estratégicos.....	26
2.2.1.2.3. Procesos de Apoyo .....	26
2.2.1.3. Características de un Proceso .....	26
2.2.1.4. Análisis de los Procesos .....	26
2.2.1.5. Levantamiento de los Procesos .....	27
2.2.1.6. Diseño del Proceso .....	27
2.2.2. Cadena de Valor .....	27
2.2.3. Mapa de Procesos .....	27
2.2.4. Diagrama de Flujo.....	27
2.2.5. Análisis del Valor Agregado .....	28
2.2.6. Manual de Procesos .....	29
2.2.7. Elementos del Manual de Procesos.....	29



<b>2.3. Indicadores de Gestión .....</b>	<b>30</b>
2.3.1. Definición.....	30
2.3.2. Atributos.....	30
2.3.3. Beneficios .....	30
2.3.4. Clasificación .....	30
2.3.5. Metodología para el Desarrollo.....	31
<b>2.4. Herramientas Administrativas .....</b>	<b>31</b>
2.4.1. Matriz de Riesgo .....	31
2.4.2. Diagrama de Causa y Efecto o Ishikawa .....	33
2.4.3. Diagramación Narrativa y Funcional.....	33
2.4.4. Análisis FODA.....	34
2.4.5. Análisis Estratégico FODA.....	35
2.4.6. Metodología 5W 1H .....	35
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Análisis FODA.....	36
3.1.2. Análisis Estratégico FODA.....	37
3.1.3. Síntesis Actual del proceso de Gestión/Administración del Personal.....	38
<b>3.2. Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>38</b>
3.2.1. Misión .....	38
3.2.2. Visión .....	38
3.2.3. Objetivos.....	38
3.2.3.1. Objetivo General.....	38
3.2.3.2. Objetivos Específicos .....	39
<b>3.3. Diseño del Modelo de Gestión del Proceso de Gestión del Personal.....</b>	<b>39</b>
3.3.1. Cadena de Valor .....	39
3.3.2. Mapa de Proceso .....	39
3.3.3. Identificación de los Procesos de la Unidad de la administración de Talento Humano. ....	40
3.3.4. Análisis del Macro Proceso de Gestión de Personal.....	42
3.3.4.1. Análisis del Proceso de Administración Salarial.....	42
3.3.4.1.1. Diagrama de Flujo de Ingreso De Personal – Situación Actual.....	43
3.3.4.1.2. Indicadores del Proceso de Ingreso de Personal.....	44
3.3.4.1.3. Diagrama de Flujo Nómina General .....	45
3.3.4.1.4. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Normal – Situación Actual .....	46
3.3.4.1.5. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal - Situación Actual	47
3.3.4.1.6. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal – Situación Actual .....	48
3.3.4.1.7. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Normal – Situación Mejorada .....	49
3.3.4.1.8. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal - Situación Mejorada.....	50
3.3.4.1.9. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal – Situación Mejorada.....	51
3.3.4.1.10. Cuadro Comparativo del Subproceso de Nómina Normal .....	51
3.3.4.1.11. Indicadores del Subproceso de Nómina Normal.....	52
3.3.4.1.12. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual .....	53
3.3.4.1.13. Análisis del Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones - Situación Actual.....	54

3.3.4.1.14. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual.....	55
3.3.4.1.15. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada.....	56
3.3.4.1.16. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Subrogaciones - Situación Mejorada .....	57
3.3.4.1.17. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada .....	58
3.3.4.1.18. Cuadro comparativo del Subproceso Nómina de Subrogaciones .....	58
3.3.4.1.19. Indicadores del Subproceso de Nómina de Subrogaciones .....	59
3.3.4.1.20. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual.....	60
3.3.4.1.21. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Actual.....	61
3.3.4.1.22. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual .....	62
3.3.4.1.23. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Mejorada .....	63
3.3.4.1.24. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada .....	64
3.3.4.1.25. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada.....	65
3.3.4.1.26. Cuadro Comparativo del Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales .....	65
3.3.4.1.27. Indicadores del Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales.....	66
3.3.4.1.28. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Actual.....	67
3.3.4.1.29. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Actual .....	68
3.3.4.1.30. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Actual .....	68
3.3.4.1.31. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Mejorada69	
3.3.4.1.32. Análisis del Valor Agregado de Nómina de Subproceso de Décimos - Situación Mejorada.....	70
3.3.4.1.33. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Mejorada .....	71
3.3.4.1.34. Cuadro Compartido del Subproceso de Nóminas de Décimos .....	71
3.3.4.1.35. Indicadores del Subproceso de Nómina de Décimos .....	72
3.3.4.1.36. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva – Situación Actual .....	73
3.3.4.1.37. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual.....	74
3.3.4.1.38. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual .....	75
3.3.4.1.39. Diagrama de Flujo de la Nómina de Subproceso de Fondos de Reserva– Situación Mejorada.....	76
3.3.4.1.40. Análisis del Valor Agregado de Nómina de Subproceso de Fondos de Reserva - Situación Mejorada .....	77
3.3.4.1.41. Representación Gráfica del Análisis Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva – Situación Mejorada .....	78
3.3.4.1.42. Cuadro Comparativo del Subproceso Nómina de Fondo de Reserva .....	78

3.3.4.1.43.	Indicadores del Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva.....	79
3.3.4.1.44.	Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Liquidaciones – Situación Actual .80	
3.3.4.1.45.	Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual.....	81
3.3.4.1.46.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual.....	82
3.3.4.1.47.	Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada.....	83
3.3.4.1.48.	Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones - Situación Mejorada.....	84
3.3.4.1.49.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada .....	85
3.3.4.1.50.	Cuadro comparativo del Subproceso Nómina de Liquidaciones .....	85
3.3.4.1.51.	Indicadores del Subproceso de Nómina de Liquidaciones.....	86
3.3.4.1.52.	Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Ajustes – Situación Actual.....	87
3.3.4.1.53.	Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes – Situación Actual.....	88
3.3.4.1.54.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes - Situación Actual.....	89
3.3.4.1.55.	Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Ajustes– Situación Mejorada 90	
3.3.4.1.56.	Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes - Situación Mejorada.....	91
3.3.4.1.57.	Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes - Situación Mejorada.....	92
3.3.4.1.58.	Cuadro Comparativo del Subproceso de Nómina de Ajustes .....	92
3.3.4.1.59.	Indicadores del Subproceso de Nómina de Ajuste. ....	93
3.3.4.2.	Análisis del Proceso de Acciones Legales de la Administración del Talento Humano.....	94
3.3.4.2.1.	Diagrama de Flujo de Subproceso de Control de Sanciones .....	95
3.3.4.2.2.	Indicadores del Subproceso de Control de Sanciones .....	96
3.3.4.2.3.	Diagrama de Flujo de Subproceso de Seguimiento de Asistencia.....	97
3.3.4.2.4.	Indicadores del Subproceso Seguimiento de Asistencia .....	98
3.3.4.3.	Resumen Indicadores .....	99
<b>3.4.</b>	<b>Diagrama de Ishikawa .....</b>	<b>101</b>
3.4.1.	Inadecuada Distribución de Funciones.....	102
3.4.2.	Sistemas Informáticos no automatizados.....	103
<b>3.5.</b>	<b>Técnica 5W-1H aplicada para el análisis de las Causas .....</b>	<b>104</b>
3.5.1.	Toma de decisiones empíricas.....	104
3.5.2.	Sistemas No existe conexión de datos con los otros sistemas informáticos de las diferentes áreas.....	105
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>106</b>	
<b>4.1. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>106</b>	
4.1.1. Conclusiones.....	106	
4.1.2. Recomendaciones.....	107	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>108</b>	
<b>ANEXOS.....</b>	<b>110</b>	

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama de Institución de Educación Superior .....	17
<b>Ilustración 2.</b> Organigrama de Gerencia Administrativa .....	17
<b>Ilustración 3.</b> Organigrama de Unidad de Talento Humano .....	18
<b>Ilustración 4.</b> Elementos de Proceso.....	25
<b>Ilustración 5.</b> Simbología ANSI .....	28
<b>Ilustración 6.</b> Matriz de Valor Agregado .....	29
<b>Ilustración 7.</b> Diagrama de Causa y Efecto .....	33
<b>Ilustración 8:</b> Cadena de Valor de la Unidad de Administración de Talento Humano .....	39
<b>Ilustración 9:</b> Mapa de Procesos e la Unidad Administración de Talento Humano .....	40
<b>Ilustración 10.</b> Diagrama de Flujo de Ingreso De Personal – Situación Actual.....	43
<b>Ilustración 11.</b> Diagrama de Flujo Nómina General.....	45
<b>Ilustración 12.</b> Diagrama de Flujo de Nómina Normal – Situación Actual.....	46
<b>Ilustración 13.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina Normal – Situación Actual .....	48
<b>Ilustración 14.</b> Diagrama de Flujo de Nómina Normal – Situación Mejorada .....	49
<b>Ilustración 15.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina Normal – Situación Mejorada .....	51
<b>Ilustración 16.</b> Diagrama de barras de Subproceso de Nómina Normal.....	51
<b>Ilustración 17.</b> Diagrama de Flujo de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual.....	53
<b>Ilustración 18.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual.....	55
<b>Ilustración 19.</b> Diagrama de Flujo de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada .....	56
<b>Ilustración 20.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada .....	58
<b>Ilustración 21.</b> Diagrama de barras de Subproceso de Nómina de Subrogaciones.....	58
<b>Ilustración 22.</b> Diagrama de Flujo de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual .....	60
<b>Ilustración 23.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual.....	62
<b>Ilustración 24.</b> Diagrama de Flujo de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Mejorada.....	63
<b>Ilustración 25.</b> Diagrama de Pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada .....	65
<b>Ilustración 26.</b> Diagrama de barras de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales .....	65
<b>Ilustración 27.</b> Diagrama de Flujo de la Nómina de Décimos – Situación Actual.....	67
<b>Ilustración 28.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Décimos – Situación Actual .....	68
<b>Ilustración 29.</b> Diagrama de Flujo de la Nómina de Décimos – Situación Mejorada .....	69
<b>Ilustración 30.</b> Diagrama de Pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Décimos – Situación Mejorada .....	71
<b>Ilustración 31.</b> Diagrama de barras Subproceso de Nóminas de Décimos.....	71
<b>Ilustración 32.</b> Diagrama de Flujo de la Nómina de Fondo de Reserva – Situación Actual.....	73
<b>Ilustración 33.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual.....	75
<b>Ilustración 34.</b> Diagrama de Flujo de la Nómina de Fondos de Reserva– Situación Mejorada.....	76
<b>Ilustración 35.</b> Diagrama de pastel de Análisis Valor Agregado de Nómina de Fondo de Reserva – Situación Mejorada .....	78
<b>Ilustración 36.</b> Diagrama de barras Subproceso Nómina de Fondo de Reserva .....	78
<b>Ilustración 37.</b> Diagrama de Flujo de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual .....	80

<b>Ilustración 38.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual.....	82
<b>Ilustración 39.</b> Diagrama de Flujo de la Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada .....	83
<b>Ilustración 40.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada .....	85
<b>Ilustración 41.</b> Diagrama de barras de Subproceso Nómina de Liquidaciones .....	85
<b>Ilustración 42.</b> Diagrama de Flujo de Nómina de Ajustes – Situación Actual.....	87
<b>Ilustración 43.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Ajustes - Situación Actual .....	89
<b>Ilustración 44.</b> Diagrama de Flujo de la Nómina de Ajustes– Situación Mejorada .....	90
<b>Ilustración 45.</b> Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Ajustes- Situación Mejorada .....	92
<b>Ilustración 46.</b> Diagramas de barras de Subproceso de Nómina de Ajustes.....	92
<b>Ilustración 47.</b> Indicadores del Subproceso de Nómina de Ajuste.....	93
<b>Ilustración 48.</b> Diagrama de Flujo de Control de Sanciones.....	95
<b>Ilustración 49.</b> Diagrama de Flujo de Seguimiento de Asistencia .....	97
<b>Ilustración 50.</b> Diagrama de Ishikawa - Inadecuada Distribución de Funciones.....	102
<b>Ilustración 51.</b> Diagrama de Ishikawa - Trabajos de otras áreas o competencias realizados por el personal.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Productos y Servicios de UATH</i> .....	19
<b>Tabla 2.</b> <i>Tabla de Análisis de Riesgo</i> .....	22
<b>Tabla 3.</b> <i>Escala de Evaluación</i> .....	22
<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz de Riesgo</i> .....	32
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis FODA</i> .....	34
<b>Tabla 6.</b> <i>FODA Estratégico</i> .....	35
<b>Tabla 7.</b> <i>FODA</i> .....	36
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis Estratégico FODA</i> .....	37
<b>Tabla 9:</b> <i>Estructura de los Procesos y Subproceso Claves</i> .....	40
<b>Tabla 10:</b> <i>Estructura de los Procesos de Apoyo</i> .....	41
<b>Tabla 11:</b> <i>Estructura de los Procesos Estratégicos</i> .....	41
<b>Tabla 12.</b> <i>Indicadores del Proceso de Ingreso de Personal</i> .....	44
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina Normal - Situación Actual</i> .....	47
<b>Tabla 14.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina Normal - Situación Mejorada</i> .....	50
<b>Tabla 15.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Nómina Normal</i> .....	52
<b>Tabla 16.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones - Situación Actual</i> .....	54
<b>Tabla 17.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones - Situación Mejorada</i> .....	57
<b>Tabla 18.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Nómina de Subrogaciones</i> .....	59
<b>Tabla 19.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Actual</i> .....	61
<b>Tabla 20.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada</i> .....	64
<b>Tabla 21.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales</i> .....	66
<b>Tabla 22.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Décimos– Situación Actual</i> .....	68
<b>Tabla 23.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Décimos - Situación Mejorada</i> .....	70
<b>Tabla 24.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Nómina de Décimos.</i> .....	72
<b>Tabla 25.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual</i> .....	74
<b>Tabla 26.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Fondos de Reserva - Situación Mejorada</i> .....	77
<b>Tabla 27.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva.</i> .....	79
<b>Tabla 28.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual</i> .....	81
<b>Tabla 29.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones - Situación Mejorada</i> .....	84
<b>Tabla 30.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Nómina de Liquidaciones.</i> .....	86
<b>Tabla 31.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Ajustes – Situación Actual</i> .....	88
<b>Tabla 32.</b> <i>Matriz de Valor Agregado de Nómina de Ajustes - Situación Mejorada</i> .....	91
<b>Tabla 33.</b> <i>Indicadores del Subproceso de Control de Sanciones</i> .....	96
<b>Tabla 34.</b> <i>Indicadores del Subproceso Seguimiento de Asistencia</i> .....	98
<b>Tabla 35.</b> <i>Resumen de Indicadores</i> .....	99
<b>Tabla 36.</b> <i>Matriz de 5w's y 1 H de Problema "Toma de decisiones empíricas"</i> .....	104
<b>Tabla 37</b> <i>Matriz de 5w's y 1 H de Problema "Sistemas no Automatizados"</i> .....	105

## INTRODUCCIÓN

Toda institución sea pública, privada, con o sin fines de lucro debe contar con personal capacitado para gestionar el reclutamiento, selección de personal, elaboración de nóminas de pago y programar capacitaciones; dada la relevancia que tienen dichas funciones, es necesario que se encuentren bien definidas sus actividades para lograr la eficiencia y eficacia de sus acciones.

El presente proyecto se enfoca en la elaboración de un Sistema de Gestión del Proceso de Administración del Personal de la Unidad de Administración del Talento Humano de una Institución de Educación Superior. Como información preliminar se conoce que el proceso en el que se trabajará no cuenta con un manual de procesos, motivo por el cual la elaboración del mismo se convierte en uno de los objetivos del presente proyecto.

Cabe destacar que el macro proyecto de este trabajo es la elaboración de un Sistema de Gestión de los procesos más críticos de la Unidad Administración del Talento Humano, donde el presente trabajo se llevará a cabo para uno de esos procesos; por esto, para trabajar en este macro proyecto fue necesario trabajar con cuatro equipos dentro de la misma unidad.

Lo expuesto en el párrafo anterior permite justificar que los cuatro trabajos mencionados tendrán información muy similar en ciertas secciones del capítulo, especialmente en el primer capítulo del conocimiento del negocio, así como en la cadena de valor y mapa de procesos.

Para el levantamiento de información se realizarán entrevistas periódicas al personal involucrado en la ejecución del proceso; una vez recabada la información adecuada, se procederá a estructurar y ordenar dicha información, de tal manera que sea factible la aplicación de las herramientas pertinentes con el fin de mejorar el proceso y establecer indicadores que ayuden a controlar el buen funcionamiento del mismo.

# CAPÍTULO 1

## 1.1. Unidad de Administración del Talento Humano

### 1.1.1. Reseña Histórica

La Institución de Educación Superior fue creada como “persona jurídica de derecho público, sin fines de lucro, autónoma en lo académico, científico, técnico, administrativo, financiero y económico, con capacidad para auto-regularse”; su principal objetivo es contribuir al conocimiento formando profesionales de calidad que aporten al desarrollo de instituciones del país; cabe resaltar que, desde sus inicios hasta la actualidad, la Institución ha sido un alto referente de la Educación Superior, siendo reconocida actualmente en la Categoría A según la evaluación universitaria realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

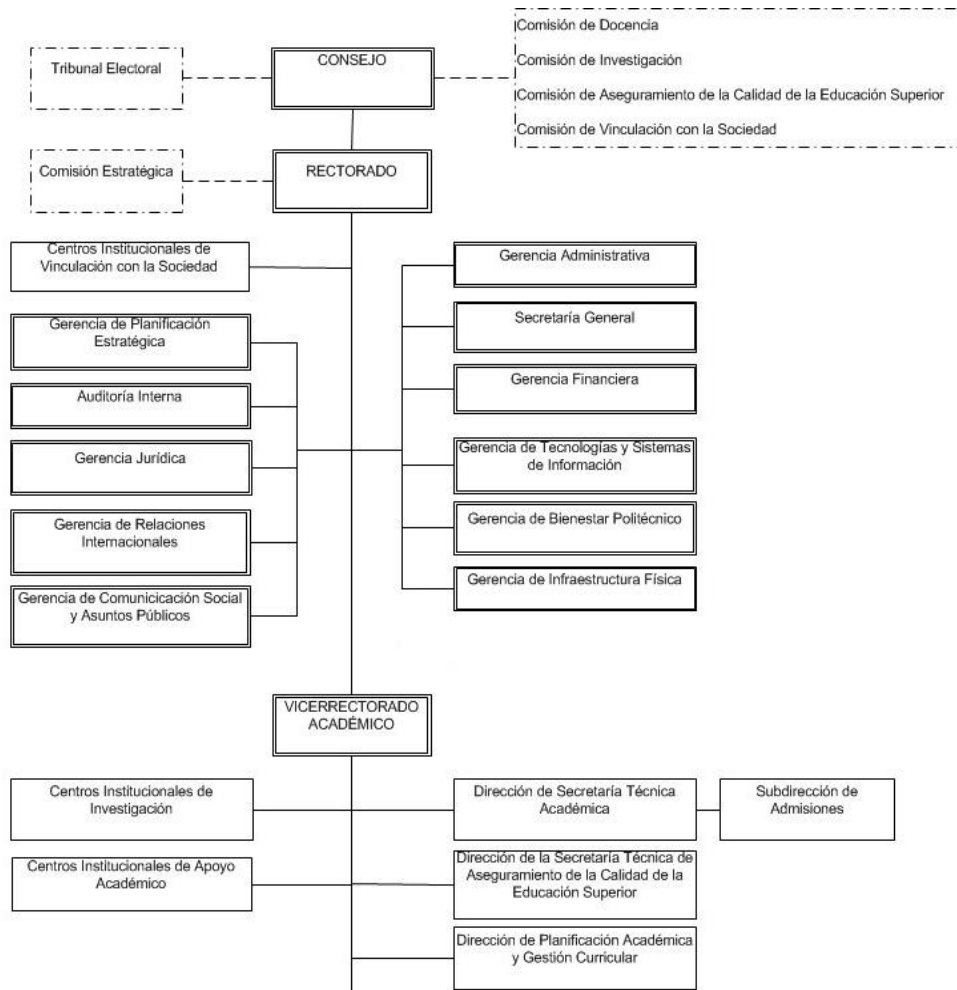
La Unidad de Administración del Talento Humano inició sus actividades al mismo tiempo que fue creada la Institución de Educación Superior, lo hizo bajo la denominación de Departamento de Personal, se mantuvo así hasta el 2010, ya que el 6 de octubre de ese año entró en vigencia la Ley Orgánica de Servicio Público, la cual expone que las Unidades de Recursos Humanos deben estar manejadas por un director, quien se encargará de controlar y direccionar la nueva Unidad de Administración del Talento Humano de la institución pública.

Antes que entre en vigencia la norma expedida, la Unidad tenía mayor autonomía en las decisiones y asuntos con el personal y se dirigía principalmente a labores de nómina, centrándose en el pago del personal; pero, una vez que entró en vigencia la Ley Orgánica de Servicio Público sus atribuciones y responsabilidades fueron reguladas por esta Ley, ampliando su gestión y profundizando en temas de capacitación, ingreso de nuevo personal y evaluación de desempeño.



## 1.1.2. Estructura Organizacional

### 1.1.2.1. Estructura Organizacional de Institución de Educación Superior



**Ilustración 1.** Organigrama de Institución de Educación Superior  
**Fuente:** Institución de Educación Superior

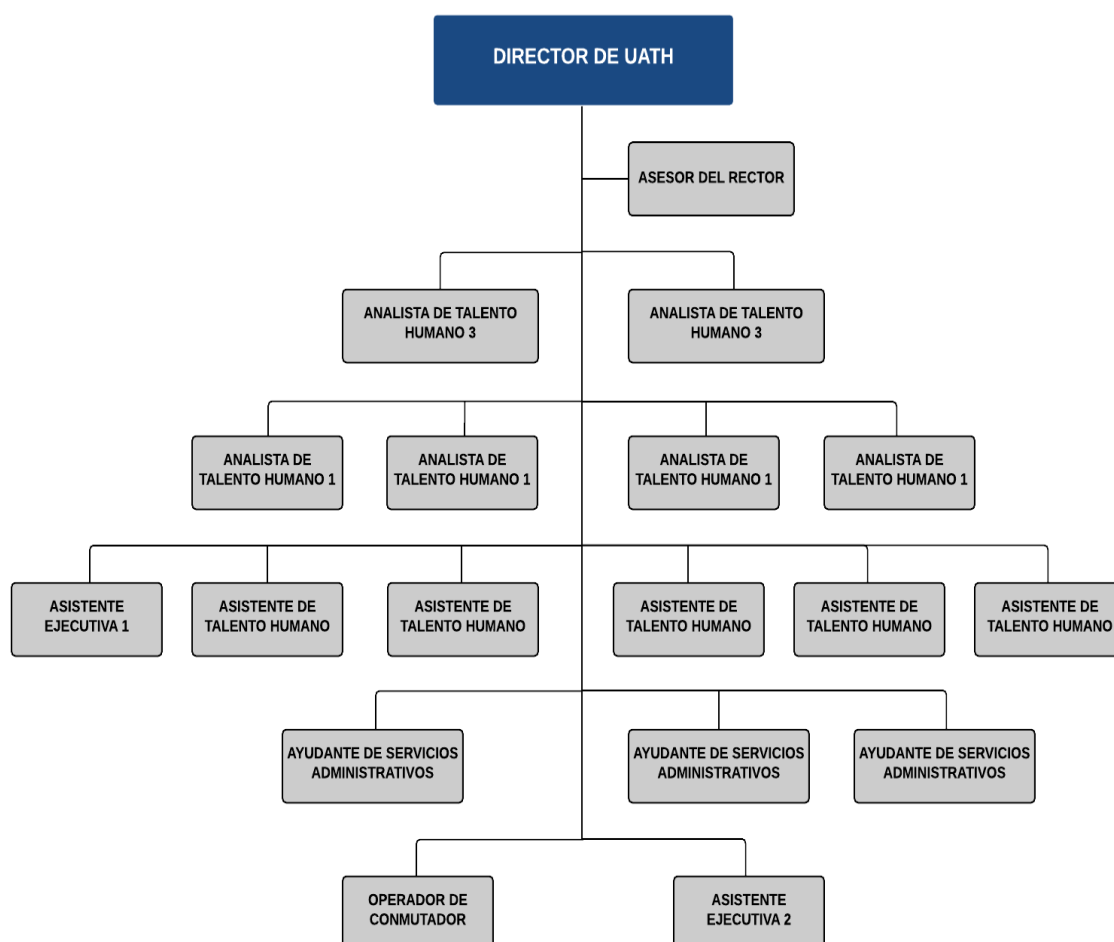
### 1.1.2.2. Estructura Organizacional de Gerencia Administrativa



**Ilustración 2.** Organigrama de Gerencia Administrativa  
**Fuente:** Institución de Educación Superior  
**Autor:** Andrea Chuiza y Janny Claro

### 1.1.2.3. Estructura Organizacional de la Unidad Administrativa de Talento Humano

La Unidad no cuenta con un organigrama documentado hasta el momento, por lo tanto se procedió a levantar información necesaria y representarlo según lo indicado verbalmente.



*Ilustración 3. Organigrama de Unidad de Talento Humano*

*Fuente: Unidad de Administración del Talento Humano*

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

### 1.1.3. Productos y Servicios

Los servicios que presta la Unidad son específicamente para el personal administrativo, docente y de servicio de la Institución de Educación Superior, de manera general los servicios que ofrece son los siguientes:

- Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo, Docente y de Servicio de la Institución de Educación Superior.
- Elaboración de Contratos y Nombramientos.
- Elaboración de nóminas de pago.
- Auditorías Laborales
- Análisis de puesto.

De manera específica podemos tomar como referencia la Estructura Estatutaria de Gestión Organizacional por Procesos, de la Institución de Educación Superior, donde se establece el resultado o producto por cada proceso de la Unidad de Administración de Talento Humano.

**Tabla 1. Productos y Servicios de UATH**

PROCESOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS
PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD	Informes de estudios de diagnóstico en el ámbito de la unidad para la planificación estratégica.
	Informes de estudios de factibilidad para postulación de proyectos.
	Fichas técnicas de proyectos postulados por la unidad.
	Plan Operativo Anual (POA) de la unidad.
	Reportes del cumplimiento del Plan Operativo Anual de la unidad.
	Solicitudes de reprogramación del POA de la unidad.
PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO	Informe de planificación de TTHH.
	Informe de necesidades de creación y/o supresión de partidas.
	Informe de necesidades de contratos.
	Informe de movimientos de personal.
	Reportes de convenios y contratos de pasantías y prácticas.
	Reportes estadísticos del Sistema de Recursos Humanos y Remuneraciones.
	Proyecto de reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos.
	Informe técnico para la creación y/o supresión de procesos institucionales.
CALIDAD Y SERVICIO AL USUARIO	Portafolios de productos y servicios claves de atención ciudadana institucional relacionada a la demanda externa, estableciendo la modalidad en la prestación de servicios (presencial, escrita, telefónica, virtual, mixta)
	Manual de procesos y procedimientos de productos y/o servicios claves de atención ciudadana.
	Mecanismos de difusión de productos y/o servicios claves de atención ciudadana.
	Informe de requerimientos de recursos económicos, materiales, tecnológicos y físicos para el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios a usuarios externos.
	Estudio de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica en función de la modalidad de la prestación de servicio.
	Informe de seguimiento monitoreo y control de los procesos claves de prestación de servicios que permita el mejoramiento continuo.
	Estudios de la capacidad de oferta de los servicios de mayor demanda real y potencial externa.
	Plan de organización y funcionamiento de las unidades, centros o puntos de atención en función de la demanda.
	Indicadores de gestión de la prestación de producto y/o servicios claves respecto a la calidad, cantidad, oportunidad y satisfacción.
	Plan de evaluación y control de la satisfacción de los usuarios externos de acuerdo a los parámetros y criterios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.
	Reportes periódicos sobre los resultados de evaluación cuantitativa y cualitativa de satisfacción de los usuarios externos; los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales.
	Informe de trámites sobre quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones efectuadas por los usuarios internos y/o externos los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales como insumo para la certificación de la calidad del servicio.
	Informe y análisis de horarios, rutas, paradas y evaluación de calidad del servicio de transporte.
	Informe de evaluación de la calidad del servicio de alimentación
	Nómina de servidoras, servidores y trabajadores para la contratación de uniformes o ropa de trabajo.
Informe para la implementación o contratación de guarderías.	

<b>DESARROLLO DE TALENTO HUMANO</b>	Cronograma de concursos de méritos y oposición.
	Informe técnico y proyecto de lista de asignaciones para reclasificación de partidas vacantes.
	Informe de bases del proceso de selección y difusión.
	Informe de nuevos servidores/trabajadores seleccionados con nombramiento y/o contrato.
	Acciones de personal (nombramientos) y/o contratos.
	Registros de nombramientos y/o contratos.
	Proyecto de manual técnico de inducción
	Plan de formación y capacitación de los servidores y trabajadores.
	Plan de carrera de los servidores.
	Informe de ejecución del Plan de Capacitación
	Informes para concesión de comisiones de servicio para capacitación.
	Informes sobre evaluación de eventos de capacitación.
	Plan de ejecución del efecto multiplicador de la capacitación.
	Informes de la aplicación del efecto multiplicador de la capacitación.
	Informes de brechas de competencias.
	Informe de resultados del desempeño de los servidores y trabajadores
	Informe para ascensos, promociones, reconocimientos o estímulos.
	Diagnóstico de Clima Organizacional.
Plan de fortalecimiento institucional.	
<b>GESTIÓN DE PERSONAL</b>	Presupuesto de gastos de personal
	Informe sobre subrogaciones para el rol de pagos.
	Informe de escala de remuneraciones.
	Roles de pago.
	Liquidación de haberes por cesación de funciones.
	Liquidación de indemnizaciones o compensaciones.
	Liquidación de retenciones de impuesto a la renta.
	Planillas de aportes, préstamos y fondos de reserva.
	Informe de sanciones disciplinarias.
	Informe de sumarios administrativos y/o visto bueno.
	Plan anual de vacaciones, renunciaciones voluntarias y jubilación.
	Informes para concesión de licencias y/o comisiones.
	Informes técnicos de movimientos de personal.
	Reporte de novedades sobre asistencia, puntualidad y permanencia del personal.
	Auditorías de trabajo.
	Propuesta normativa interna de administración del talento humano.
	Reporte del Índice Ocupacional.
	Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.
Informe para elaboración de nombramientos, contratos, roles de pago, ascensos, promociones, traslados y demás movimientos del personal.	
<b>ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE ORGANISMOS EXTERNOS</b>	Oficios y/o proyectos de oficio de respuesta a requerimientos de organismos externos.

*Fuente: Estructura Estatutaria de Gestión Organizacional por Procesos*

#### **1.1.4. Proveedores**

Para poder llevar a cabo sus actividades, la Unidad cuenta con entidades que proveen de las principales leyes y reglamentos, además de sistemas tecnológicos (SPRYN y el Sistema de Talento Humano) útiles para llevar a cabo las actividades de la Unidad. Entre los proveedores tenemos:

- Tecnología y Sistemas de Información
- Ministerio de Finanzas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Contraloría General del Estado

#### **1.1.5. Base Legal**

La Institución de Educación Superior es quien representa a la Unidad de Administración del Talento Humano según disposiciones en normativa vigente de Ley Orgánica del Servicio Público.

La Institución es regulada por el Consejo de Educación Superior (CES) en coordinación con el Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) según lo estipulado en la Ley Orgánica de Educación Superior.

#### **1.1.6. Requisitos Legales y Regulatorios**

Las Instituciones de Educación Superior, y por lo tanto la Unidad de Administración Talento Humano se rigen por los siguientes requisitos legales y regulatorios:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público
- Reglamentos aprobados y reformados por el Consejo de la Institución Superior
- Código de Trabajo
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Normas Técnicas del Subsistema de Formación y Capacitación.
- Reglamentos Internos de la Institución de Educación Superior.
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Normas de Control Interno.
- Normas Técnicas del Subsistema de Formación y Capacitación.

## 1.2. Análisis de Riesgo

*Tabla 2. Tabla de Análisis de Riesgo*

PROCESO	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		CONSECUENCIA
			PROBABILIDAD	IMPACTO			
Administración Salarial	Límite de tiempo para subir Nómina	No pago al personal	2	3	6	ALTO	Inconformidad de Personal.
	No ingreso de novedades	Pago en exceso	3	2	6	ALTO	Incurrir en un proceso de devolución de exceso
	Información de renuncias a destiempo	Personal no liquidado a tiempo.	2	1	2	BAJO	Pago en exceso y deducción de liquidación.
	Cálculo de Impuesto a la Renta sin considerar otros ingresos.	Declaración errónea de Impuesto a la Renta.	2	2	4	MEDIO	Notificación tributaria por parte del SRI.
Acciones Legales de la Administración del Talento Humano	Planificación de vacaciones no recibidas a tiempo.	Vacaciones no planificadas.	1	3	3	MEDIO	No exista un reemplazo oportuno para la persona en vacaciones.
	El Reglamento Interno de IES no está en vigencia.	Los atrasos no se pueden sancionar.	3	3	9	ALTO	Atrasos repetitivos de empleados
	Reintegración de personal con licencias antes de lo planificado.	Disminución en pago de personal.	1	1	1	BAJO	Ajuste en nómina para cancelar valor pendiente.
Clasificación de Puestos	Manual de Clasificación de Puestos no revisados periódicamente.	Manual de Clasificación de Puestos no actualizado.	1	1	1	BAJO	No se cumpla con estipulaciones de ente regulador.

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

### Escala de Evaluación

*Tabla 3. Escala de Evaluación*

		IMPACTO		
		Baja 1	Media 2	Alta 3
Probabilidad	Baja 1	1	2	3
	Media 2	2	4	6
	Alta 3	3	6	9

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

### **1.3. Justificación**

La situación actual de la Unidad de Administración del Talento Humano según lo indicado por el personal es la siguiente: no poseen documentado los procesos que se llevan a cabo, entre ellos, el proceso de Administración del Personal, lo que conlleva a que no exista un control oportuno de las actividades realizadas por el personal.

Por lo anteriormente expuesto, se propone el diseño de un Sistema de Gestión que refleje de manera óptima el proceso en estudio usando técnicas como flujogramas, además de llevar un control sobre dicho proceso mediante evaluaciones que podrán ser realizadas por el personal de la Unidad usando indicadores de gestión que serán establecidos en este proyecto.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Gestión para el proceso de Administración del Personal de la Unidad de Administración del Talento Humano de una Institución de Educación Superior, que permita evaluar y medir el desempeño de los procesos para brindar un servicio de calidad.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Levantamiento de información de situación actual del proceso.
- Establecer cadena de valor de la Unidad de Talento Humano.
- Definir procesos y subprocesos mediante flujogramas.
- Establecer indicadores para controlar el buen funcionamiento.
- Plantear recomendaciones para mantener funcionalidad del proceso.
- Establecer Manual de Procesos.

### **1.5. Alcance**

Elaborar un Sistema de Gestión para el proceso de Administración del Personal de la Unidad de Administración del Talento Humano, en el cual se establezca de manera completa y detallada cada uno de los subprocesos, su correspondiente manual de procesos e indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1. Direccionamiento Estratégico**

Es un enfoque sistemático que permite crear estrategias que ayudan a la empresa en situaciones o cambios ocasionados por el entorno y determina la manera de actuar ante ellos para que las decisiones tomadas no afecten a los procesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos.

#### **2.1.1. Misión**

La misión de una empresa expresa la razón de ser o giro propio del negocio, está orientada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, sin la cual no se tendría una dirección estratégica clara para la toma de decisiones.

#### **2.1.2. Visión**

La visión determina lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro estableciendo objetivos claros para su logro.

#### **2.1.3. Objetivos**

Son propósitos que la empresa establece para su cumplimiento, mediante el uso óptimo de los recursos.

#### **2.1.4. Políticas**

Son reglas o lineamientos que sirven para definir responsabilidades y lo que se debe hacer dentro de cada área de la empresa con la finalidad de cumplir los objetivos, por lo tanto deben ser divulgados entre todos los miembros de la empresa.

#### **2.1.5. Estrategias**

Las estrategias son acciones, mediante las cuales se da el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo, si la estrategia está correctamente formulada ayuda a prevenir cambios que se pueden dar en el entorno y solucionarlos de manera anticipada para que no afecten al logro de los objetivos.

#### **2.1.6. Valores**

Los valores dentro de una empresa expresan las cualidades que tienen sus miembros para realizar su trabajo adecuadamente y cumplir con los requerimientos del cliente, y de esta manera brindar un servicio o producto de calidad.



## 2.2. Gestión por Procesos

Gestión por procesos es una herramienta que administra todos los procesos que existen en una organización para que se dé cumplimiento a cada una de las actividades que lo conforman, de esta forma se puede analizar el uso de los recursos que intervienen en los mismos para mejorarlos.

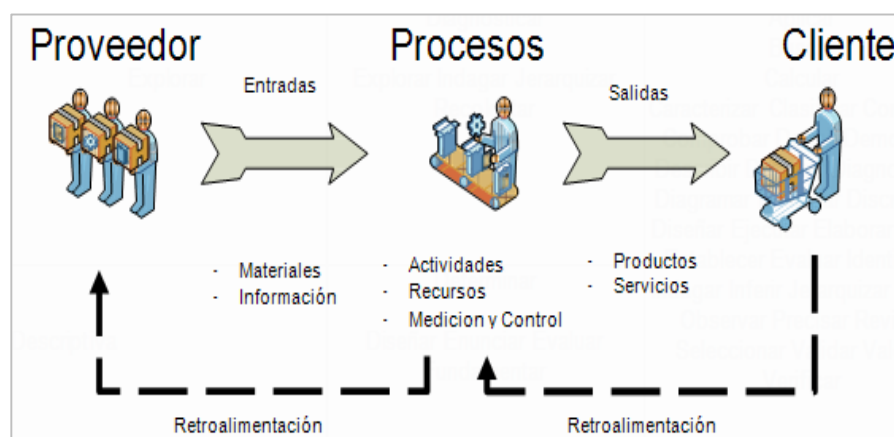
### 2.2.1. Procesos

Los procesos son un conjunto secuencial de actividades cuyo objetivo es transformar elementos de entradas (conformadas por los recursos) en elementos de salidas que son destinados para los usuarios que los requieren.

#### 2.2.1.1. Elementos de un proceso

Los procesos están conformados por elementos de entrada, elementos de salida, recursos y controles, los mismos que son detallados a continuación:

- Entrada: es lo que se requiere para iniciar los procesos proporcionados por proveedores externos como: información, insumos y materiales, materia prima, informes etc. Algunas entradas pueden ser salidas de otros procesos.
- Recursos: ayudan para que el proceso se realice normalmente.
- Salida: es resultado final del proceso que es entregado al cliente que lo requiere.
- Controles: se lo realiza mediante indicadores con el fin de evaluar las actividades de los procesos para el cumplimiento de los objetivos.



**Ilustración 4.** Elementos de Proceso

*Fuente: Monografias.com - Elementos de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008.*

### **2.2.1.2. Clasificación de los Procesos**

La clasificación de los procesos se la realiza de acuerdo a las actividades que los conforman, dando prioridad a las que están relacionadas directamente con el servicio o producto, por esta razón la empresa debe definir a los procesos como:

#### **2.2.1.2.1. Procesos Claves**

Son los que están directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin los cuales la empresa no podría continuar con sus actividades.

#### **2.2.1.2.2. Procesos Estratégicos**

“Procesos que están relacionados con la dirección, Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.”<sup>1</sup>

#### **2.2.1.2.3. Procesos de Apoyo**

Son los procesos que dan soporte a los demás y gestionan los recursos que se necesitan para que se lleven a cabo.

### **2.2.1.3. Características de un Proceso**

Los procesos establecidos dentro de la empresa deben reunir las siguientes características:

- “Tener un único responsable.
- Límites bien definidos: alcance, inicio, fin, entradas, clientes, productos, clientes y proveedores.
- Interacciones y responsabilidades bien definidas.
- Procedimientos documentados (Aseguramiento de la Calidad).
- Controles de evaluación y retroalimentación.
- Mediadas de evaluación y objetivos que relacionan con el cliente.
- Tiempo de ciclos conocidos.”<sup>2</sup>

#### **2.2.1.4. Análisis de los Procesos**

Es la revisión de los procesos, identificando cada una de las actividades que se realizan para llevarlos a cabo, cuales agregan o no valor y si los recursos utilizados para los mismos están siendo optimizados. Este análisis permite realizar una evaluación que determina si los procesos se están realizando correctamente y si se están cumpliendo con los objetivos propuestos.

---

<sup>1</sup> PDF, “Procesos estratégicos” obtenido el 14 de noviembre de 2015 de [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa\\_procesos.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf)

<sup>2</sup> SlideShare, “Procesos” obtenido el 14 de noviembre de 2015 de <http://es.slideshare.net/gasv2005/procesos-2378287>

### **2.2.1.5. Levantamiento de los Procesos**

Para realizar el levantamiento de los procesos se debe obtener toda la información necesaria, “para lo cual primero se identifican los responsables de cada uno y con ellos se determinan los siguientes parámetros para los procesos:

- Objetivo: descripción clara y precisa del porqué del desarrollo y existencia del proceso.
- Límites: definición del inicio y el fin del proceso con referencia determinante de la primera y última actividad.
- Organismo responsable del proceso: dependencia en la cual se ejecuta el proceso.
- Información requerida para su ejecución: es toda la documentación que soporta y asegura el desarrollo del proceso
- Manual de normas administrativas y de control: es el establecimiento de medidas de seguridad que aseguran el normal desarrollo del proceso.
- Producto: son las salidas del proceso
- Atribuciones y responsabilidades: hacen relación a las atribuciones (decisiones) de los cargos que intervienen en el proceso y las a responsabilidades del mismos. “<sup>3</sup>

### **2.2.1.6. Diseño del Proceso**

Es plasmar todo lo que se recaba en el levantamiento de información, y determinar lo que se necesita para que se realice el proceso como: insumos, materia prima materiales, mano de obra, equipos, operaciones y responsables, de esta forma el proceso de la empresa quedará definido para su ejecución.

### **2.2.2. Cadena de Valor**

Es una herramienta administrativa de análisis para la planificación estratégica que describe todas las actividades que se realizan dentro de la organización agregando valor al cliente y minimizando los costos que conllevan los procesos que realizan dichas actividades.

### **2.2.3. Mapa de Procesos**

Es una representación gráfica de todas las actividades secuenciales que se realizan dentro de la organización, permite observar de forma oportuna las actividades que agregan valor al producto o servicio que resulta de la culminación del proceso, que finalmente es recibido por el cliente.



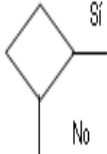





### **2.2.4. Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo permite tener una descripción grafica sobre las actividades de un proceso de manera secuencial y la relación que existe entre cada una de ellas.

---

<sup>3</sup> SlideShare, “Procesos” obtenido el 14 de noviembre de 2015 de <http://es.slideshare.net/gasv2005/procesos-2378287>

La simbología que se utiliza para la elaboración de los diagramas de flujo es la ANSI:

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sirva un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Documento	Se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

**Ilustración 5.** Simbología ANSI

*Fuente:* Corner Accent Image-Símbolos Utilizados en los Diagramas de Flujo

### 2.2.5. Análisis del Valor Agregado

“El análisis de valor agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficacia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos. Su objetivo es:

- Eliminar de los procesos actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de forma eficiente con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor. “<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Prezi, “AVA: Análisis del Valor agregado” obtenido el 14 de noviembre de 2015 de <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>

Los tipos de actividades que se analizan son:

- Actividades que agregan valor al cliente
- Actividades que agregan valor a la empresa
- Actividades que no agregan valor generalmente son las de: preparación, inspección, espera, movimiento y archivo.

Al aplicar el análisis de valor agregado a un proceso se obtiene el incremento de las actividades que agregan valor al cliente, se controlan las actividades que agregan valor a la empresa y se eliminan las actividades que no agregan valor.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
					Proceso:	Proyecto	Fecha		
					Subproceso:				
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)						
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (horas)
1								Recibe materiales requeridos	
2								Realiza control de bodega	
3								Acta de inicio de obra	
4								Reporte de actividades	
5								Recibe reporte de actividades	
6								Reunión con el Fiscalizador	
7								Modifica reporte de actividades	
8								Solicita pruebas ambientales	
9								Realiza pruebas ambientales	
10								Informe al Superintendnt por pruebas amb	
11								Descargo de materiales	
12								Reunión con Fiscalizador y Gerente Técnico	
TIEMPOS TOTALES									
Composición de actividades					Método Actual				
					N°	Tiempo	%		
V.A.C	Valor Agregado Cliente								
V.A.E	Valor Agregado Empresa								
P	Preparación								
E	Espera								
M	Movimiento								
I	Inspección								
A	Archivo								
TT	Total								
VA	Valor Agregado								
SVA	Sin Valor Agregado								

*Ilustración 6. Matriz de Valor Agregado  
Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

## 2.2.6. Manual de Procesos

Es un documento que contiene información detallada y ordena, que esta relacionada con las actividades que se realizan para ejecutar los procesos de la empresa. Estos documentos ayudan a que el personal de la empresa tenga conocimiento sobre las actividades y tareas que se llevan a cabo en cada una de las áreas y los responsables de las mismas.

## 2.2.7. Elementos del Manual de Procesos

El manual de procesos estará compuesto por:

- Índice
- Introducción

- Objetivos
- Área en la cual se aplica el manual
- Responsables
- Políticas
- Procedimientos
- Diagramas de flujos

## **2.3. Indicadores de Gestión**

### **2.3.1. Definición**

Los indicadores sirven para evaluar el desempeño institucional y de esta forma ver en qué medida se están cumpliendo los objetivos de la empresa. Al aplicar los indicadores dentro de los procesos se obtendrá información importante para la toma de decisiones y realizar una retroalimentación que permita plantear acciones preventivas o correctivas de acuerdo a la situación actual.

### **2.3.2. Atributos**

Los indicadores deben tener ciertos atributos que ayuden a su aplicación

- Medible: debe poder ser cuantificado.
- Entendible: las personas que lo usen deben comprenderlo.
- Controlable: debe estar limitado a la estructura organizacional.
- Verificable y Costo-Efectivo: para realizarlo no se debe incurrir en altos costos.

### **2.3.3. Beneficios**

- Controlar las actividades que se realizan en los procesos.
- Optimización de los recursos que se están utilizando en los procesos.
- Detecta riesgos dentro de la ejecución del proceso.
- Permite realizar una retroalimentación a los procesos.
- Mejora la efectividad de los procesos.

### **2.3.4. Clasificación**

- Indicadores de eficacia
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de efectividad
- Indicadores de calidad
- Indicadores de productividad
- Indicadores de economía

### 2.3.5. Metodología para el Desarrollo

Para el correcto desarrollo de los indicadores se debe identificar la siguiente metodología

- **Establecer los objetivos y estrategias:** los objetivos deben estar claramente definidos los cuales deben ser cuantificable y logrados por la empresa. Los objetivos pueden ser cuantificables mediante los siguientes patrones:
  - **Atributos:** identifica las metas
  - **Escala:** corresponde a la unidad en medida en la que se especificará la meta.
  - **Status:** es el valor actual de la escala.
  - **Umbral:** valor de escala que se desea alcanzar
  - **Horizonte:** hace referencia al periodo que se espera alcanzar el umbral
  - **Fecha de inicio:** cuando se inicia el horizonte
  - **Fecha de finalización:** lapso programado para el logro de la meta
  - **Responsable:** persona que se encarga de la ejecución de la meta
- **Identificar los factores críticos del éxito:** los factores críticos deben ser controlados necesariamente para lograr el éxito.
- **Establecer indicadores para cada factor crítico:** establecer los indicadores que se van a aplicar dentro del procesos a evaluar.
- **Determinar para el indicador la escala, estado y rango de gestión:** se determina cual es estado actual, lo que se quiere logra alcanzar y el rango entre lo que existe actualmente y lo que se quiere lograr.
- **Diseñar la medición:** se determina la información que se necesita, la frecuencia de medición y los responsables de los indicadores.
- **Determinar y asignar recursos:** definir lo que se usará en la aplicación de los indicadores.
- **Medir y aprobar los indicadores:** se realiza la aplicación de los indicadores dentro de cada uno de los procesos para obtener resultados que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos.

## 2.4. Herramientas Administrativas

### 2.4.1. Matriz de Riesgo

“Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución Financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógeno y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo).”<sup>5</sup>

La aplicación de la matriz conlleva a alinear los riesgos que existen en cada proceso de la empresa con la probabilidad de ocurrencia de dicho riesgo y el impacto que ocasionaría en el proceso. Se obtiene el resultado mediante la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia con el impacto, el que tenga mayor resultado va a tener un nivel alto de riesgo.

---

<sup>5</sup> Scribd “Que es una Matriz de Riesgo” obtenido el 14 de noviembre de 2015 de <https://es.scribd.com/doc/85363774/Que-es-una-Matriz-de-Riesgo>

Tabla 4. Matriz de Riesgo

PROCESOS	FACTORES DE RIESGO	RIESGO	INDICE		NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIA
			PROBABILIDAD	IMPACTO		

		GRADO			
		BAJA 1	MEDIA 2	ALTA 3	
PROBABILIDAD	BAJA 1	1	2	3	Normal
	MEDIA 2	2	4	6	Seguimiento
	ALTA 3	3	6	9	Controles

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

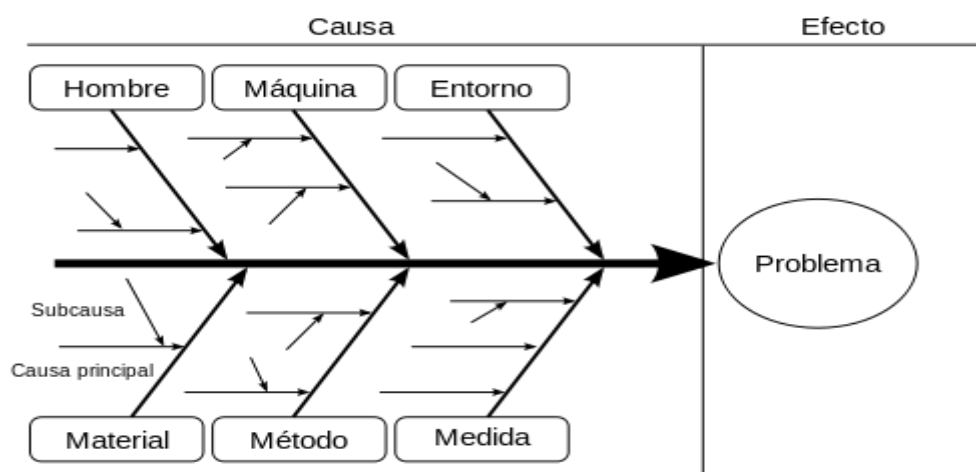


### 2.4.2. Diagrama de Causa y Efecto o Ishikawa

Es una herramienta que representa las causas de un problema específico y los efectos que se podrán ocasionar a raíz del problema. Mediante el análisis del diagrama de causa y efecto se pueden determinar soluciones o acciones que ayuden a eliminar el problema de raíz o minimizar el riesgo, esta herramienta es utilizada para mejorar los procesos y para brindar un servicio o producto de calidad a los clientes.

El uso de esta herramienta es conocida también como la espina de pescado, consiste en colocar el centro el problema, para luego desplegar flechas de la espina principal para colocar las causas principales y secundarias del problema. Las causas deben ser enfocadas al análisis de las 5M lo cual consiste en observar si existe alguna de ellas ocasionada dentro de:

- Materiales
- Métodos
- Mano de Obra
- Medida
- Medio Ambiente



*Ilustración 7. Diagrama de Causa y Efecto*  
*Fuente: Wikipedia-Diagrama de Ishikawa*

### 2.4.3. Diagramación Narrativa y Funcional

“Diagramar consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.

- La diagramación narrativa consiste en especificar paso a paso lo que se va realizar en el proceso, el desarrollo escrito del proceso.
- La diagramación funcional se muestra a través de dependencias o personas que manejan el proceso, puede hallarse la eficiencia del proceso y muestra tiempos adicionales al proceso.”<sup>6</sup>

<sup>6</sup> SlideShare, “Presentación inicial y Diagramación y tipos de diagrama” obtenida el 15 de noviembre de 2015 de <http://es.slideshare.net/edialberto/presentacion-inicial-diagramacion-y-tipos-de-diagramas>

#### 2.4.4. Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”<sup>7</sup>. Dentro de esta herramienta de análisis se determinarán las fortalezas, debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos), cuya finalidad es analizar todos estos aspectos en los que se relaciona la empresa con el mercado y de esta manera encontrar estrategias para lograr los objetivos formulados.

*Tabla 5. Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

---

<sup>7</sup> Monografías, “FODA” obtenido el 22 de noviembre de <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

#### 2.4.5. Análisis Estratégico FODA

El objetivo que conlleva el análisis estratégico FODA es determinar estrategias que ayuden a aumentar los factores positivos (fortaleza-oportunidades) y a disminuir los factores negativos (debilidades-amenazas), de esta forma se alinean los factores positivos y negativos con la estrategias sugeridas para el análisis.

*Tabla 6. FODA Estratégico*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

#### 2.4.6. Metodología 5W 1H

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre el proceso que se está realizando para mejorarlo. Las preguntas que intervienen dentro de esta metodología son: What (qué), Who (quién), When (cuándo), Where (dónde), Why (por qué) y How (cómo), estas preguntas se las realiza para conocer los diferentes factores que generan los problemas dentro del proceso y de esta manera se pueda establecer acciones para mejorarlo.

## CAPÍTULO 3

### 3.1. Diagnóstico Situacional

#### 3.1.1. Análisis FODA

Realizando el previo estudio mediante observación directa y entrevista se estableció de la siguiente manera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Unidad de Administración del Talento Humano.

*Tabla 7. FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal competente para la realización de actividades asignadas.</li><li>• Personal altamente capacitado sobre leyes y normas que rigen al sector público.</li><li>• Ambiente de trabajo laboral armonioso.</li><li>• Personal capaz de desempeñar cualquier función dentro del departamento.</li><li>• Rotación de personal y funciones.</li><li>• Aportar de manera eficiente para la mejora continua de la institución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentración de trabajo en empleados.</li><li>• Deficiente distribución de funciones.</li><li>• Falta de un manual de procesos que permita describir los procesos a realizar por cada departamento.</li><li>• Deficiente comunicación con las diferentes unidades administrativas.</li><li>• Falta de normativa interna necesaria para el departamento de nómina.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soporte tecnológico y capacitaciones del Ministerio de Finanzas.</li><li>• Continuidad de estudios del personal fuera o dentro del país.</li><li>• Soporte tecnológico del Ministerio de Finanzas.</li><li>• Mejorar procesos mediante la automatización de funciones bajo soportes tecnológicos, optimizando tiempo y recursos.</li><li>• Cooperación de instituciones externas para mejorar procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retraso de envío de documentos soportes de otros departamentos.</li><li>• Limitación de asignación presupuestaria de los sueldos.</li><li>• Cambio en las leyes que rigen al sector público, educación superior y sector privado.</li><li>• Cambios de economía del país.</li><li>• Salida de personal por ofrecimiento de una mejor remuneración.</li></ul>

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

## 3.1.2. Análisis Estratégico FODA

Tabla 8 Análisis Estratégico FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1. Personal competente para la realización de actividades asignadas.</p> <p>2. Personal altamente capacitado sobre leyes y normas que rigen al sector público.</p> <p>3. Ambiente de trabajo laboral armonioso.</p> <p>4. Personal capaz de desempeñar cualquier función dentro del departamento.</p> <p>5. Rotación de personal y funciones.</p> <p>6. Aportar de manera eficiente para la mejora continua de la institución.</p>	<p>1. Concentración de trabajo en empleados.</p> <p>2. Deficiente distribución de funciones.</p> <p>3. Falta de un manual de procesos que permita describir los procesos a realizar por cada departamento.</p> <p>4. Deficiente comunicación con las diferentes unidades administrativas.</p> <p>5. Falta de normativa interna necesaria para el departamento de nómina.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. Soporte tecnológico y capacitaciones del Ministerio de Finanzas.</p> <p>2. Continuidad de estudios del personal fuera o dentro del país.</p> <p>3. Soporte tecnológico del Ministerio de Finanzas.</p> <p>4. Mejorar procesos mediante la automatización de funciones bajo soportes tecnológicos, optimizando tiempo y recursos.</p> <p>5. Cooperación de instituciones externas para mejorar procesos.</p>	<p>F: 1-3-6 O: 1-2 Gestionar convenios internacionalmente para que el personal se capacite y de esta forma se brinde un servicio de calidad, para el mejoramiento continuo de la institución actividades.</p> <p>F: 1-4-5 O: 1-3-4-5 Capacitar al personal involucrado en la utilización de las herramientas informáticas para que no tengan resistencia al cambio o implementación de los soportes informáticos del Ministerio de Finanza.</p>	<p>D: 1-2-3-4-5 O: 1-2-3-4-5 Mediante capacitaciones al personal sobre la utilización de los diferentes ambientes de trabajo en el Sistema informático del Ministerio de Finanzas se disminuya los diferentes retrasos y pérdida de recursos que se dan al ejecutar las actividades.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Retraso de envió de documentos soportes de otros departamentos.</p> <p>2. Limitación de asignación presupuestaria de los sueldos.</p> <p>3. Cambio en las leyes que rigen al sector público, educación superior y sector privado.</p> <p>4. Cambios de economía del país.</p> <p>5. Salida de personal por ofrecimiento de una mejor remuneración.</p>	<p>F: 1 A: 2-4-5 Motivar al personal mediante capacitaciones, oportunidades de superación dentro de la institución para que sigan laborando en la institución pese a los cambios que pudieren afectar esa decisión. F: 1-3 O: 1 Mantener diálogos frecuentes con personal de otros departamentos para optimizar tiempo en envió de documentos</p> <p>F: 4 A: 3-4 Trabajar mediante el cumplimiento de las leyes promulgadas por el organismo competente e implementarlas desde que se realiza un cambio o existe alguna nueva ley y sean transmitidas al personal para evitar algún conflicto laboral o error en el servicio brindado a los usuarios.</p>	<p>D: 1-2-3-4-5 A: 1-2-3-4 Redistribuir las funciones dentro de la Unidad y socializar entre los empleados las diferentes norma o políticas que ayudan al cumplimiento de sus tareas y de esta forma se ejecuten los procesos de acuerdo a lo establecido por los organismos competentes.</p>

Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro

### **3.1.3. Síntesis Actual del proceso de Gestión/Administración del Personal**

Se procedió a realizar una entrevista con el Director de la Unidad de Administración del Talento humano para analizar la situación actual de los procesos, determinando que estos son llevados a cabo de manera empírica, se manifestó que el personal conoce de cada una de sus funciones ya que están establecidas dentro de un manual funciones, sin embargo en ocasiones los procesos se retrasan por factores externos que no permiten optimizar el tiempo de las actividades.

El análisis llevado a cabo permitió determinar que uno de los procesos con mayor incidencia en el logro de los objetivos de la Unidad de Administración del Talento Humano es el de **Gestión/Administración del Personal**, se llegó a la conclusión que dicho proceso requiere del diseño de un Modelo de Gestión que permita establecer controles dentro del proceso que ayuden a optimizar tiempo y recursos, además de mejorar la toma de decisiones.

De esta forma la Unidad de Administración del Talento Humano al implementar el Sistema de Gestión del proceso de Gestión del Personal tendrá un mejoramiento continuo en el desarrollo de las actividades realizadas dentro del proceso, eliminando así las actividades que no agregan valor, por eso es necesario que los procesos que se realizan de manera empírica se transformen en procesos formales documentados que se midan para proponer acciones de mejoras si es necesario.

La información obtenida por medio de las entrevistas que se mantuvo justifica la realización del proyecto integrador sobre el diseño del Modelo de Sistema de Gestión del proceso de Gestión del personal de la Unidad de Administración del Talento Humano.

## **3.2. Direccionamiento Estratégico**

### **3.2.1. Misión**

Impulsar el desarrollo del Talento Humano como factor clave de éxito de la organización y gestión institucional con altos niveles de eficiencia y eficacia, para coadyuvar en el logro de la misión de la gestión institucional

### **3.2.2. Visión**

Ser una de las mejores Unidades Administrativas de la Institución de Educación Superior mediante la gestión eficiente del talento humano permitiendo lograr un servicio de calidad y cumpliendo con los estándares y objetivos de la gestión institucional.

### **3.2.3. Objetivos**

#### **3.2.3.1. Objetivo General**

Gestionar las acciones necesarias que permitan que el personal contratado dentro de la Institución de Educación Superior sea de alta competitividad y desempeño, y así obtener una buena productividad y un ambiente laboral armonioso y brindar un servicio de calidad en la gestión institucional.

### 3.2.3.2. Objetivos Específicos

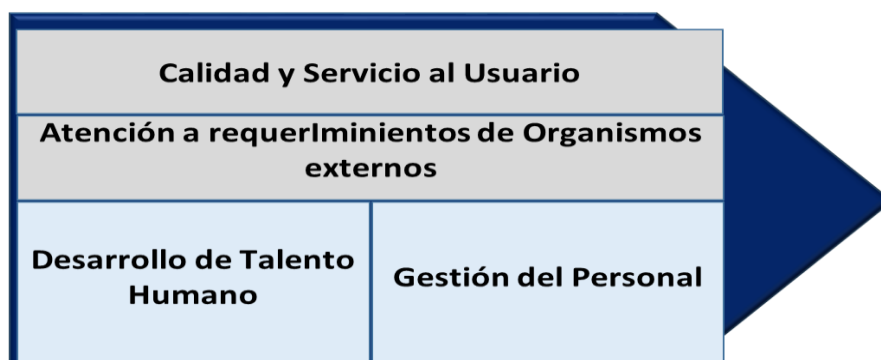
- Cumplir con las normativas que rigen la gestión del Talento Humano.
- Establecer políticas internas que ayuden a la ejecución correcta del trabajo del personal.
- Implementar nuevas estrategias de reclutamiento y selección del nuevo personal.
- Actualización del sistema de capacitación integrado para el personal de la Institución de Educación Superior.
- Mejorar las relaciones de comunicación entre el personal de la Institución de Educación Superior.
- Elaborar la nómina de pago del personal en el tiempo determinado.

### 3.3. Diseño del Modelo de Gestión del Proceso de Gestión del Personal

#### 3.3.1. Cadena de Valor

Se estableció para la Unidad de Administración de Talento Humano la cadena de valor que contiene dos procesos claves que son: Desarrollo del Personal de Talento Humano y Gestión del Personal. Mientras que los procesos de apoyo vienen determinados por los procesos de: Calidad y Servicio con el Usuario y Atención de requerimientos de Organismos Externos.

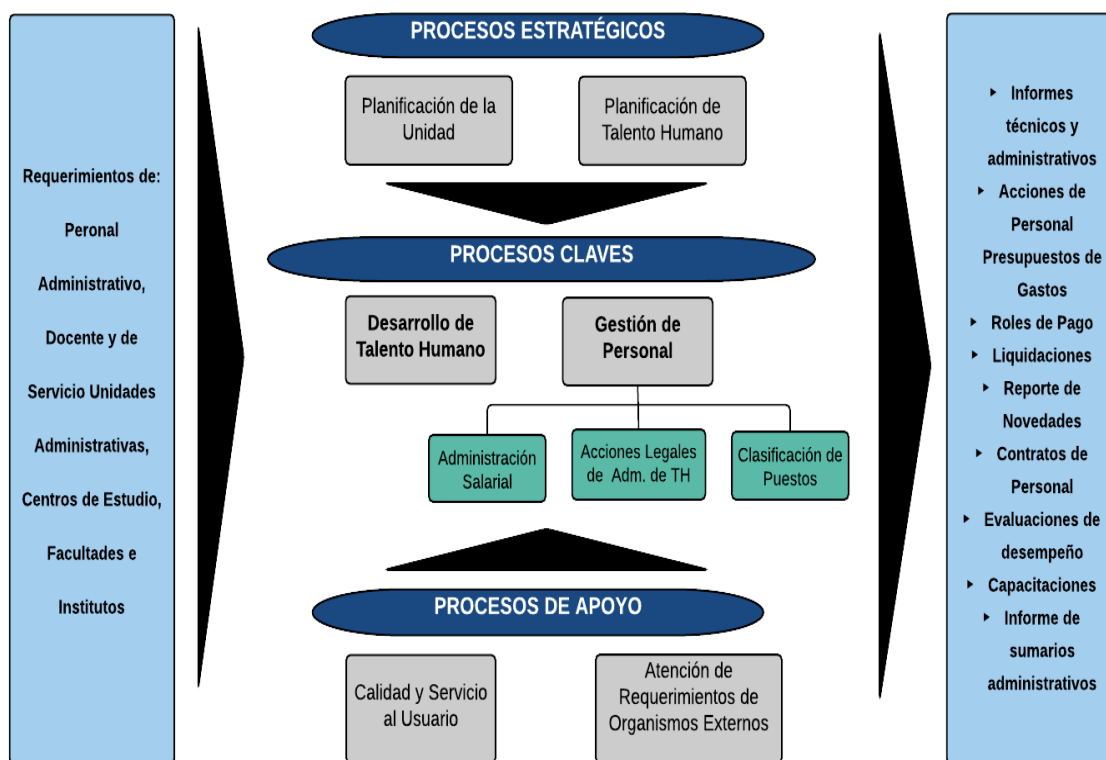
Dentro de los procesos claves, uno pertenece al área Gestión de Remuneraciones y Nóminas y el otro proceso al área de Selección del Personal, dichos procesos ayudarán al análisis de los factores críticos que no permiten el procesamiento adecuado de la información que se necesita para obtener el producto final .



*Ilustración 8: Cadena de Valor de la Unidad de Administración de Talento Humano  
Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

#### 3.3.2. Mapa de Proceso

Se realizó el mapa proceso a través de lo que actualmente se está llevando a cabo dentro de la Unidad de Administración de Talento Humano, pudiendo determinar que los procesos claves, estratégicos y de apoyo se encuentran estructurados de acuerdo a lo siguiente:



*Ilustración 9: Mapa de Procesos e la Unidad Administración de Talento Humano*  
**Autor:** Andrea Chuiza y Janny Claro.

### 3.3.3. Identificación de los Procesos de la Unidad de la administración de Talento Humano.

Se procedió a determinar los subproceso de cada uno de los procesos claves, estratégicos y de apoyo para la Unidad de Administración de Talento Humano.

*Tabla 9: Estructura de los Procesos y Subproceso Claves*

PROCESOS Y SUBPROCESOS CLAVES DE LA UATH				
MACROPRCESO		PROCESO		SUBPROCESO
A	Desarrollo Talento Humano	A1	Selección del Talento Humano	
		A2	Capacitación	
		A3	Evaluación de desempeño	
B	Gestion del Personal	B1	Administación Salarial	Ingreso de Personal
				Nómina General
		B2	Acciones Legales de la Administración de Talento Humano	Control de Sanciones
				Seguimiento de Asistencia del personal
B3	Clasificación de Puestos			

*Autor:* Andrea Chuiza y Janny Claro



*Tabla 10: Estructura de los Procesos de Apoyo*

PROCESOS Y SUBPROCESOS DE APOYO DE LA UATH		
	PROCESOS	SUBPROCESOS
C	Calidad y Servicio al Usuario	
D	Atención de requerimientos de organismos externos	

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

*Tabla 11: Estructura de los Procesos Estratégicos*

PROCESOS Y SUBPROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA UATH		
	PROCESOS	SUBPROCESOS
E	Planificación de la Unidad	
F	Planificación de Talento Humano	

*Autor: Andrea Chuiza y Janny Claro*

Para el diseño del Modelo de Gestión se utilizará el macro proceso relacionado con **Gestión del Personal**, el mismo que está dividido en procesos de Administración Salarial, Acciones Legales de Unidad de Administración del Talento humano y Clasificación de Puestos. Cabe aclarar que el proceso de Administración Salarial contiene al subproceso de **Nómina General** dentro del cual se desarrollan otros subprocesos necesarios para determinar la elaboración de las diferentes nóminas: normal, subrogaciones, horas extras, décimos, fondo reserva, liquidaciones y ajustes.

Es así como después de plantear y determinar los procesos y subprocesos en los cuales se trabajará la propuesta del proyecto del Diseño del Modelo de Gestión del proceso de Gestión del Personal, se procederá a la identificación y análisis de cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso.

### 3.3.4. Análisis del Macro Proceso de Gestión de Personal

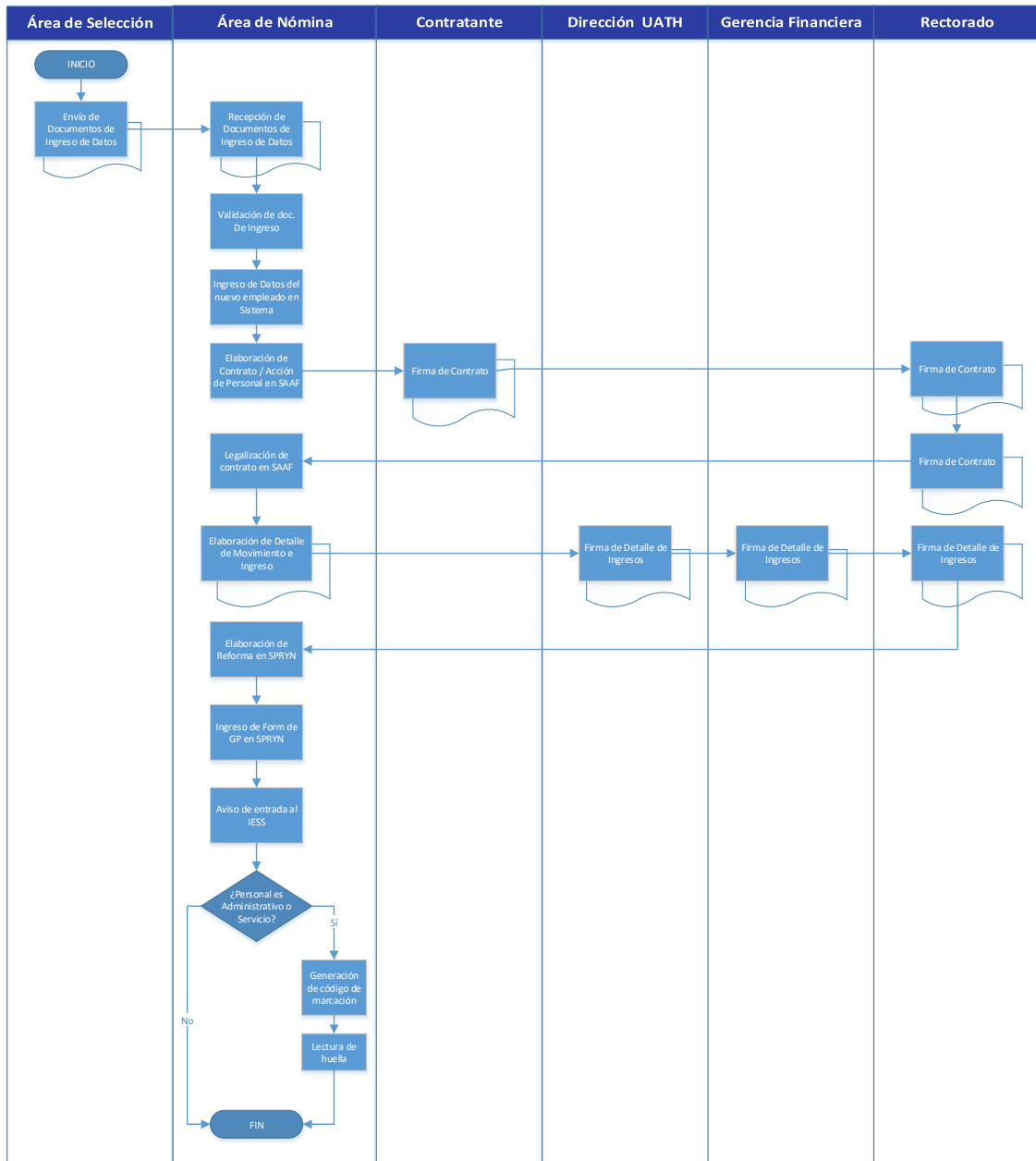
El análisis efectuado a las actividades que se realizan en cada uno de los subprocesos relacionados con la ejecución del Macro proceso de Gestión del Personal determinó el diseño actual de los subprocesos, representándolos en diagramas de flujo.

A las actividades de los subprocesos se les aplicará una análisis de valor agregado para determinar si existe alguna actividad que pueda ser eliminada para optimizar tiempo y recurso, de esta manera se planteará un escenario de situación mejorada de los subprocesos del Macro proceso de Gestión de Personal.

#### 3.3.4.1. Análisis del Proceso de Administración Salarial

El Proceso de Administración Salarial estará dividido en Ingreso del Personal y Nómina General. Se detectó que dentro de los subprocesos establecidos, el subproceso de **Nómina General** es importante y tiene gran incidencia en la ejecución de las actividades debido a la utilización de los recursos y tiempo. Este análisis se pudo determinar al realizar el levantamiento de información dentro de la Unidad de Administración del Talento Humano; por lo que, se decidió trabajar en el subproceso de **Nómina General**, en el cual se establecerá el diseño de la situación mejorada de los diagramas de flujos, matrices de valor agregado e indicadores que medirán y ayudarán a controlar las actividades realizadas en el proceso y de esta manera mejorarlo hacia la optimización de tiempo y recurso.

3.3.4.1.1. Diagrama de Flujo de Ingreso De Personal – Situación Actual



**Ilustración 10.** Diagrama de Flujo de Ingreso De Personal – Situación Actual  
 Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro

## 3.3.4.1.2. Indicadores del Proceso de Ingreso de Personal

Tabla 12. Indicadores del Proceso de Ingreso de Personal

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Cumplimiento de ingreso de personal</b>	Verificar que todas las solicitudes sean ingresadas en el mes.	Contratos no elaborados / Total de doc de ingresos de datos recibidos	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

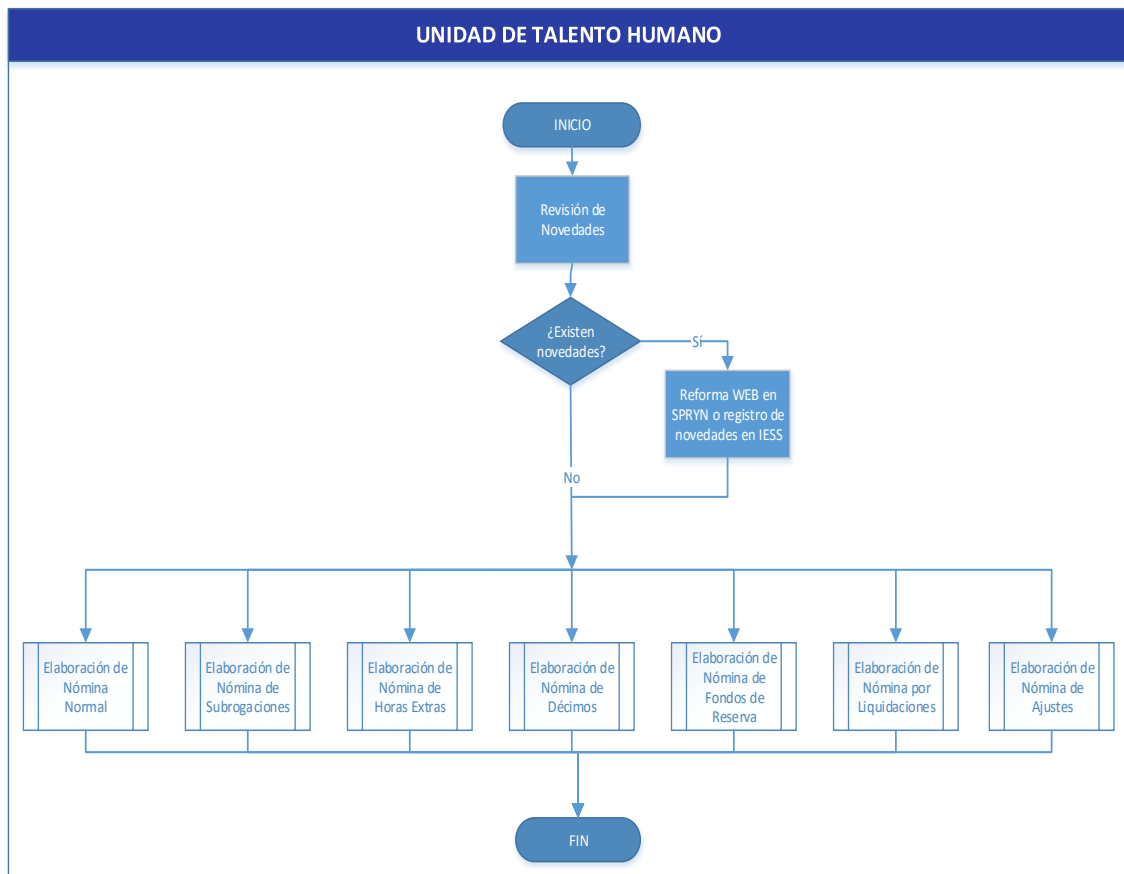
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤20%	> 20%

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Cumplimiento con avisos de entrada</b>	Verificar que todos los nuevos empleados contratados, seaa registrados en IESS	Total de Avisos de Entrada / Total de contratos elaborados	Mensual	100%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 100%	≥ 93,33% - < 100%	< 93,33%

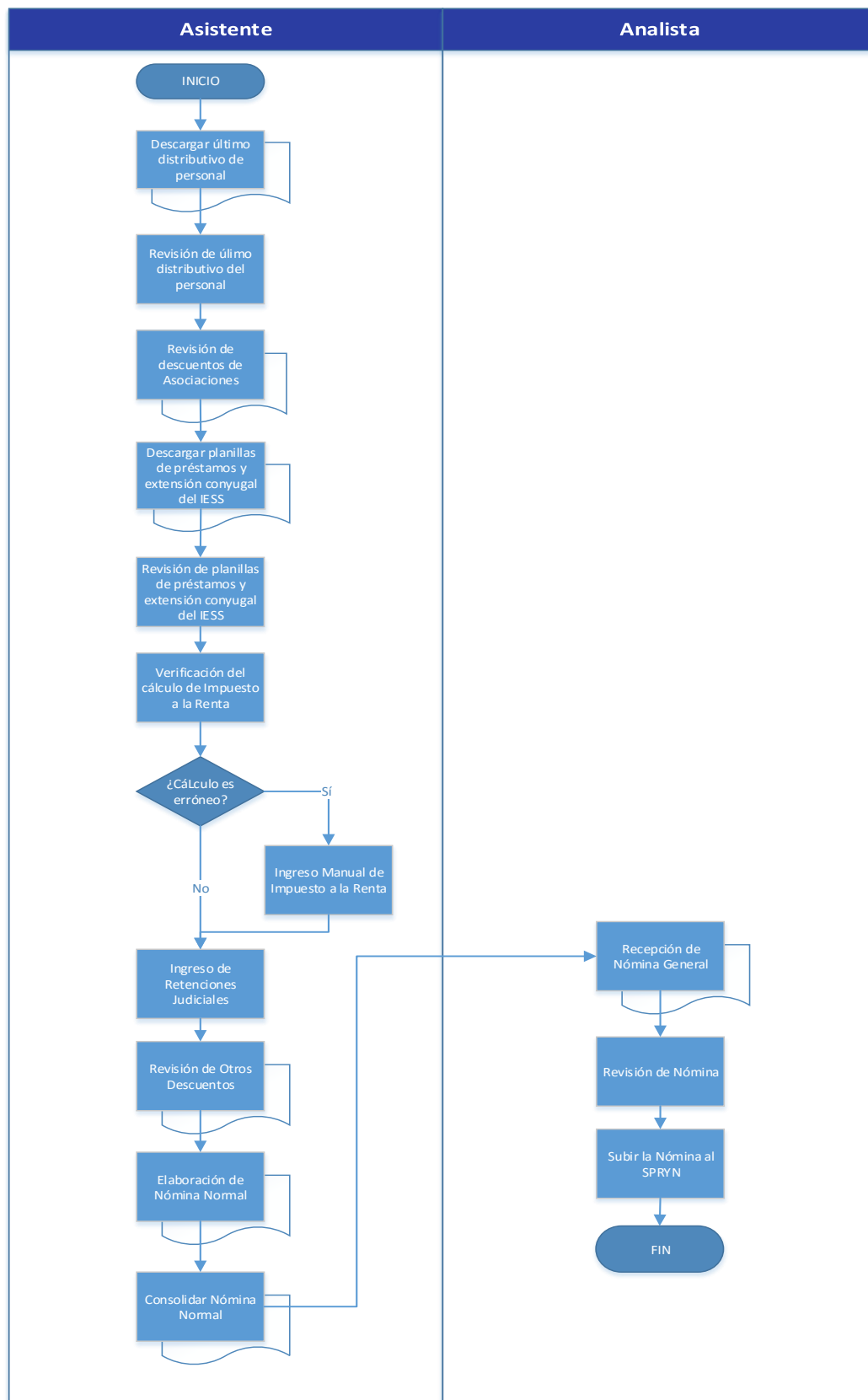
*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.3. Diagrama de Flujo Nómina General



**Ilustración 11. Diagrama de Flujo Nómina General**  
**Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro**

### 3.3.4.1.4. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Normal – Situación Actual



**Ilustración 12.** Diagrama de Flujo de Nómina Normal – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

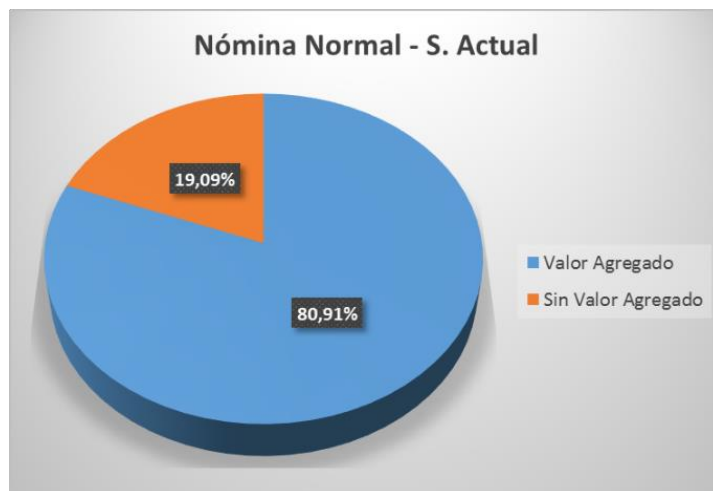
### 3.3.4.1.5. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal - Situación Actual

*Tabla 13. Matriz de Valor Agregado de Nómina Normal - Situación Actual*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha	
								Subproceso:	Nómina Normal	01-Dic-15	
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)								
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)		
1			x					Descargar último distributivo de personal	10		
2						x		Revisión de último distributivo del personal	45		
3		x						Revisión de descuentos de Asociaciones	25		
4			x					Descargar planillas de préstamos y extensión conyugal del IESS	10		
5		x						Revisión de planillas de préstamos y extensión conyugal del IESS	60		
6		x						Verificación del cálculo del Impuesto a la Renta	50		
7	x							Ingreso manual	30		
8	x							Ingreso de Retenciones Judiciales	30		
9	x							Revisión de Otros Descuentos	15		
10	x							Elaboración de Nómina Normal	20		
11						x		Consolidar Nómina Normal	20		
12			x					Recepción de Nómina General	7		
13		x						Revisión de Nóminas	145		
14	x							Subir la Nómina al Spryn	15		
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>		<b>482</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>			
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>	
V.A.C	Valor Agregado Cliente							5	110	22,82%	
V.A.E	Valor Agregado Empresa							4	280	58,09%	
P	Preparación							3	27	5,60%	
E	Espera							0	0	0,00%	
M	Movimiento							0	0	0,00%	
I	Inspección							2	65	13,49%	
A	Archivo							0	0	0,00%	
TT	<b>Total</b>							<b>14</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>	
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>80,91%</b>			
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>19,09%</b>			

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.6. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal – Situación Actual

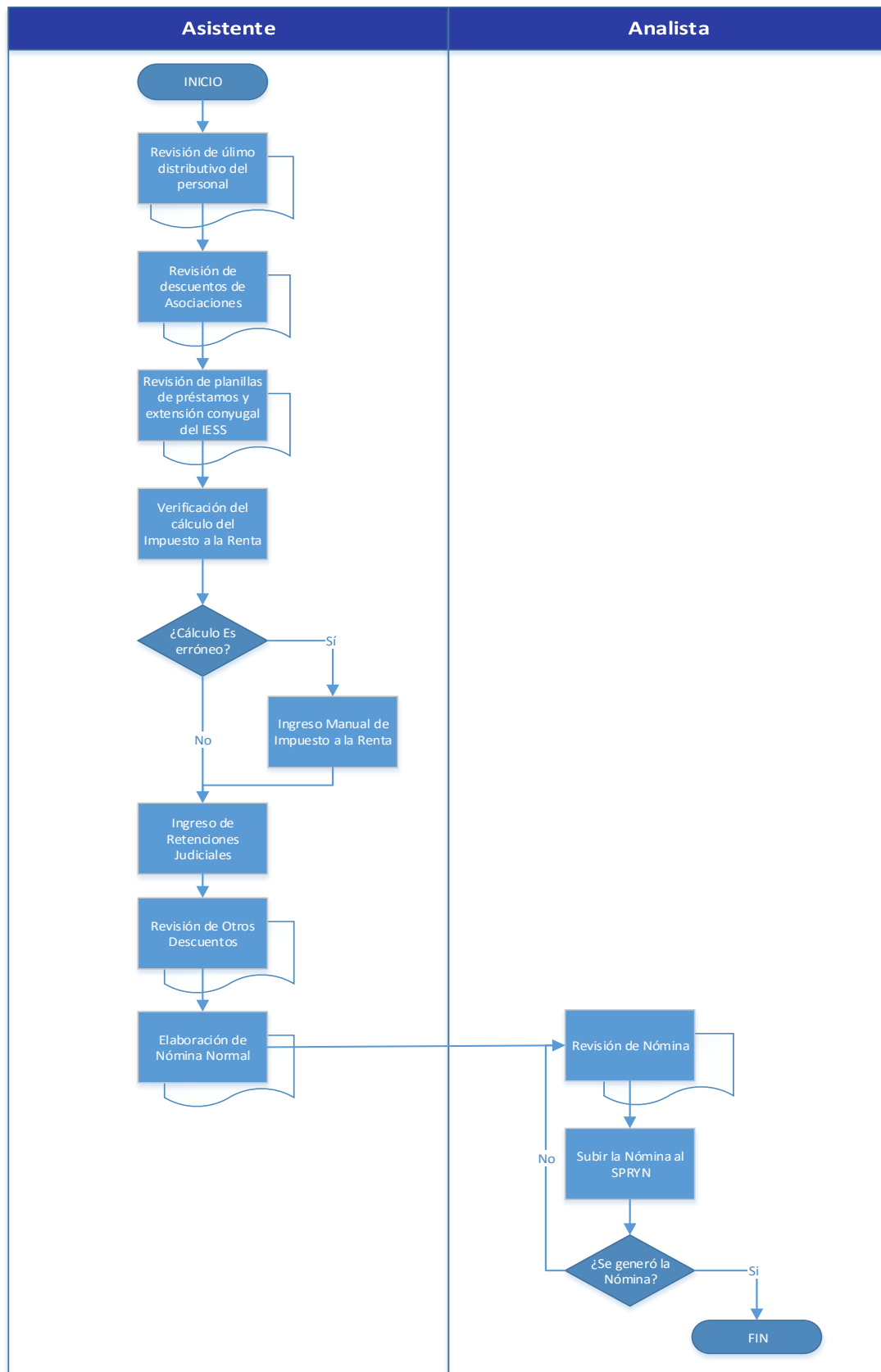


*Ilustración 13.* Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina Normal – Situación Actual

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro



### 3.3.4.1.7. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Normal – Situación Mejorada



**Ilustración 14.** Diagrama de Flujo de Nómina Normal – Situación Mejorada

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

Después de realizar el respectivo análisis al subproceso de Nómina Normal se decidió eliminar algunas actividades que no agregan valor, consiguiendo así disminuir el porcentaje de las actividades sin valor agregado de un 19.09% a un 10.34%, Entre las actividades que se eliminaron constan: descargar el último distributivo del personal, descargar las planillas de préstamos y extensión conyugal, consolidar nómina normal y recepción de nómina normal.

De la misma forma para hacer del proceso, un proceso eficiente, se decidió implementar diversos controles que permitan verificar el correcto funcionamiento de las actividades; permitiendo así reducir el tiempo de ejecución y el buen uso de sus recursos tanto monetario como humano. Entre los controles implementados tenemos: verificar si la nómina fue generada o necesita revisión.

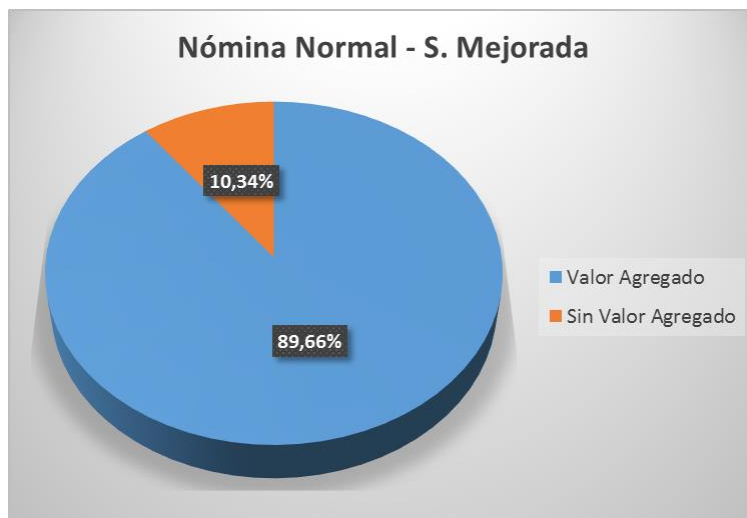
### 3.3.4.1.8. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal - Situación Mejorada

*Tabla 14. Matriz de Valor Agregado de Nómina Normal - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina Normal	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1						x		Revisión de último distributivo del personal	45	
2		x						Revisión de descuentos de Asociaciones	25	
3		x						Revisión de planillas de préstamos y extensión conyugal del IESS	60	
4		x						Verificación del cálculo del Impuesto a la Renta	50	
5	x							Ingreso manual IR	30	
6	x							Ingreso de Retenciones Judiciales	30	
7	x							Revisión de Otros Descuentos	15	
8	x							Elaboración de Nómina Normal	20	
9		x						Revisión de Nóminas	145	
10	x							Subir la Nómina al Spryn	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>435</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C	Valor Agregado Cliente							5	110	25,29%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							4	280	64,37%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							1	45	10,34%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>10</b>	<b>435</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>89,66%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>10,34%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

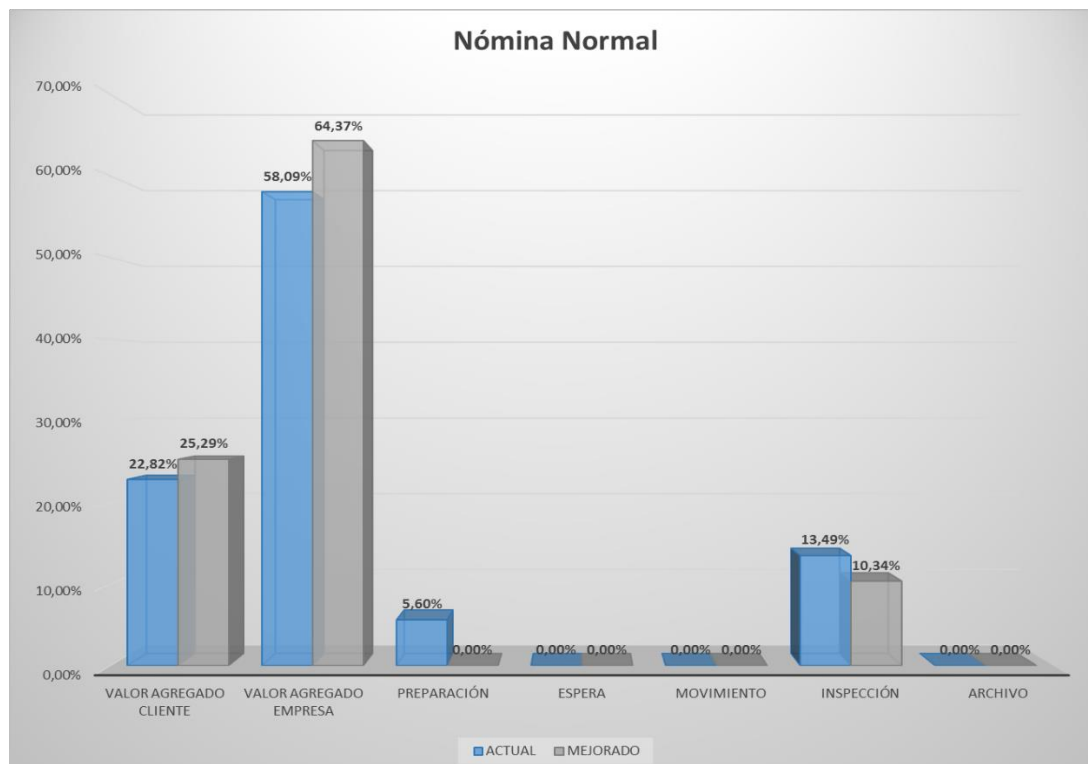
### 3.3.4.1.9. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina Normal – Situación Mejorada



*Ilustración 15. Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina Normal – Situación Mejorada*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.10. Cuadro Comparativo del Subproceso de Nómina Normal



*Ilustración 16. Diagrama de barras de Subproceso de Nómina Normal*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

## 3.3.4.1.11. Indicadores del Subproceso de Nómina Normal

Tabla 15. Indicadores del Subproceso de Nómina Normal

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Porcentaje de error en la elaboración de nómina normal	Monitorear los posibles errores al elaborar nómina	Errores generados en nómina normal / Total de empleados	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤ 1,11%	> 1,11%

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Cumplimiento en elaboración de nómina	Verificar que se cumplan tiempos estimados en la elaboración de nómina.	Tiempo real en elaboración de nómina / Tiempo programado en elaboración de nómina	Mensual	≤ 1	Analista de Talento Humano

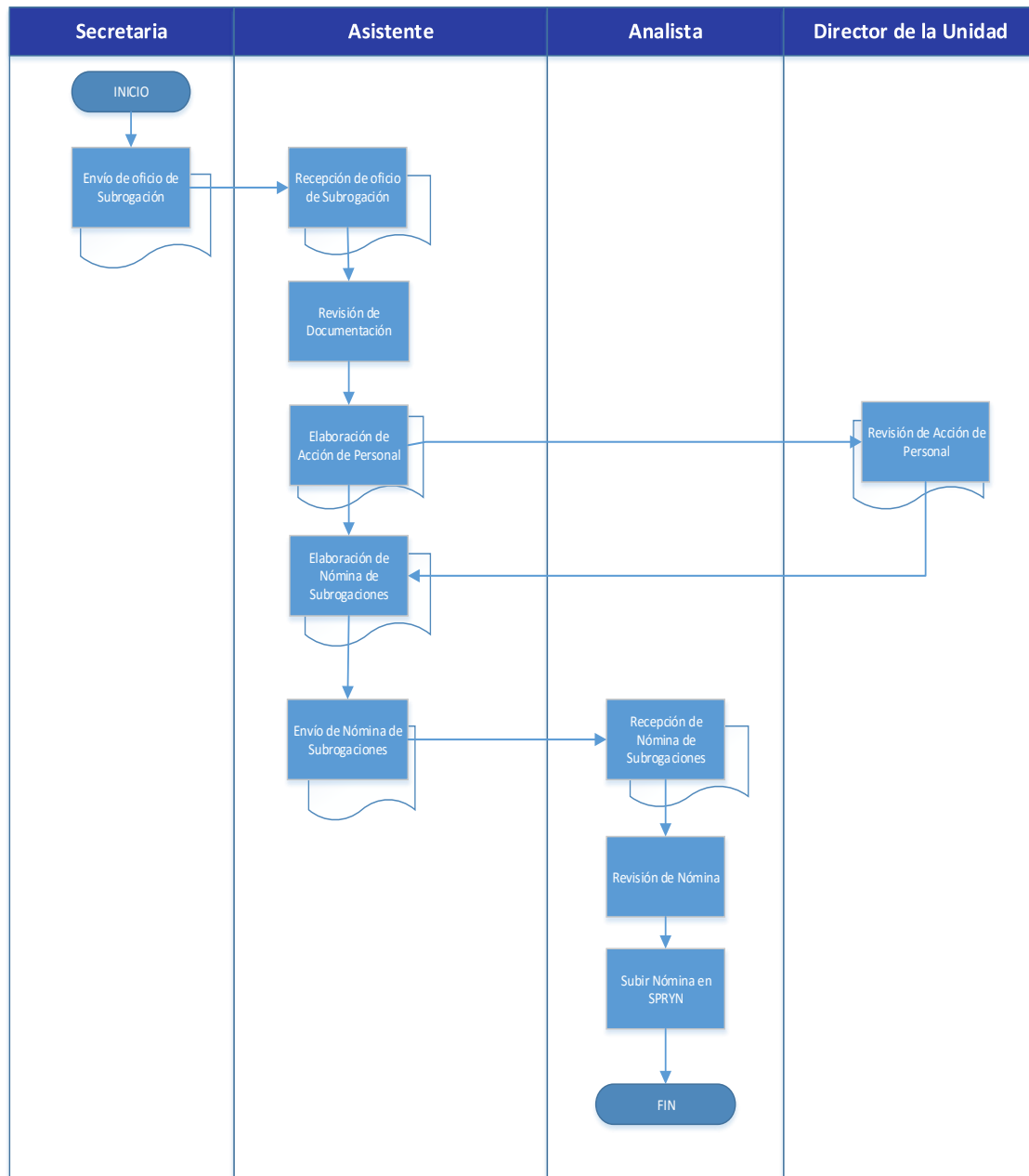
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	≤ 1	> 1 - ≤ 1,50	> 1,50

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Cumplimiento en pago de nómina	Verificar el pago de nóminas a tiempo	Nóminas no pagadas a tiempo / Total de nóminas pagadas	Semestral	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤ 17%	> 17%

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.12. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual



**Ilustración 17.** Diagrama de Flujo de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

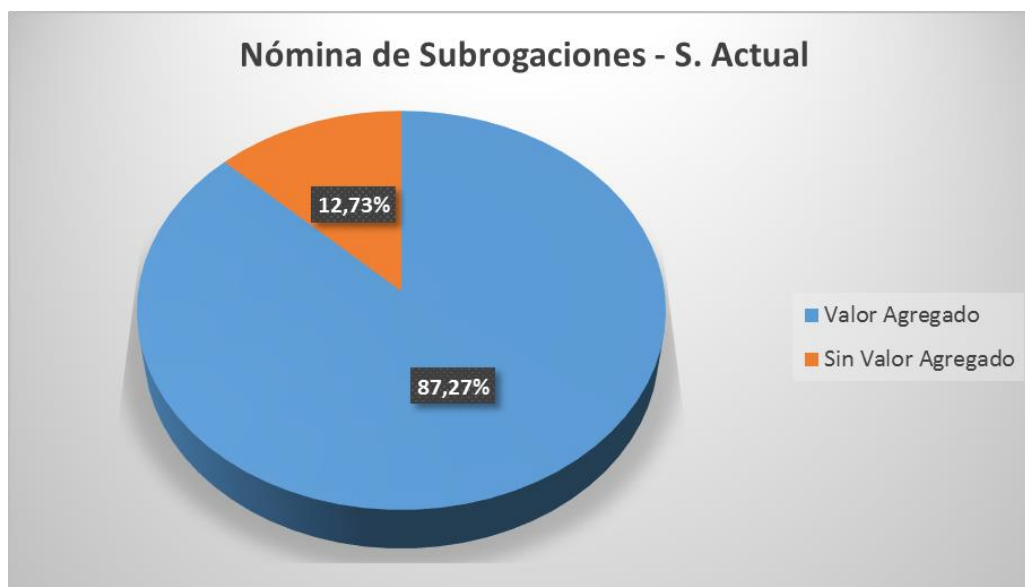
## 3.3.4.1.13. Análisis del Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones - Situación Actual

Tabla 16. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones - Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina Subrogaciones	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1					x			Envío de oficio de Subrogación	5	
2			x					Recepción de oficio de Subrogación	5	
3						x		Revisión de Documentación	15	
4		x						Elaboración de Acción de Personal	30	
5		x						Revisión de la Accion de Personal	15	
6	x							Elaboración de Nómina de Subrogaciones	35	
7					x			Envío de Nómina de Subrogaciones	5	
8			x					Recepción de Nómina de Subrogaciones	5	
9		x						Revisión de Nómina	145	
10	x							Subir Nómina en SPRYN	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>275</b>	
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	50	18,18%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	190	69,09%
P	Preparación							2	10	3,64%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							2	10	3,64%
I	Inspección							1	15	5,45%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>10</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>
VA	Valor Agregado							<b>87,27%</b>		
SVA	Sin Valor Agregado							<b>12,73%</b>		

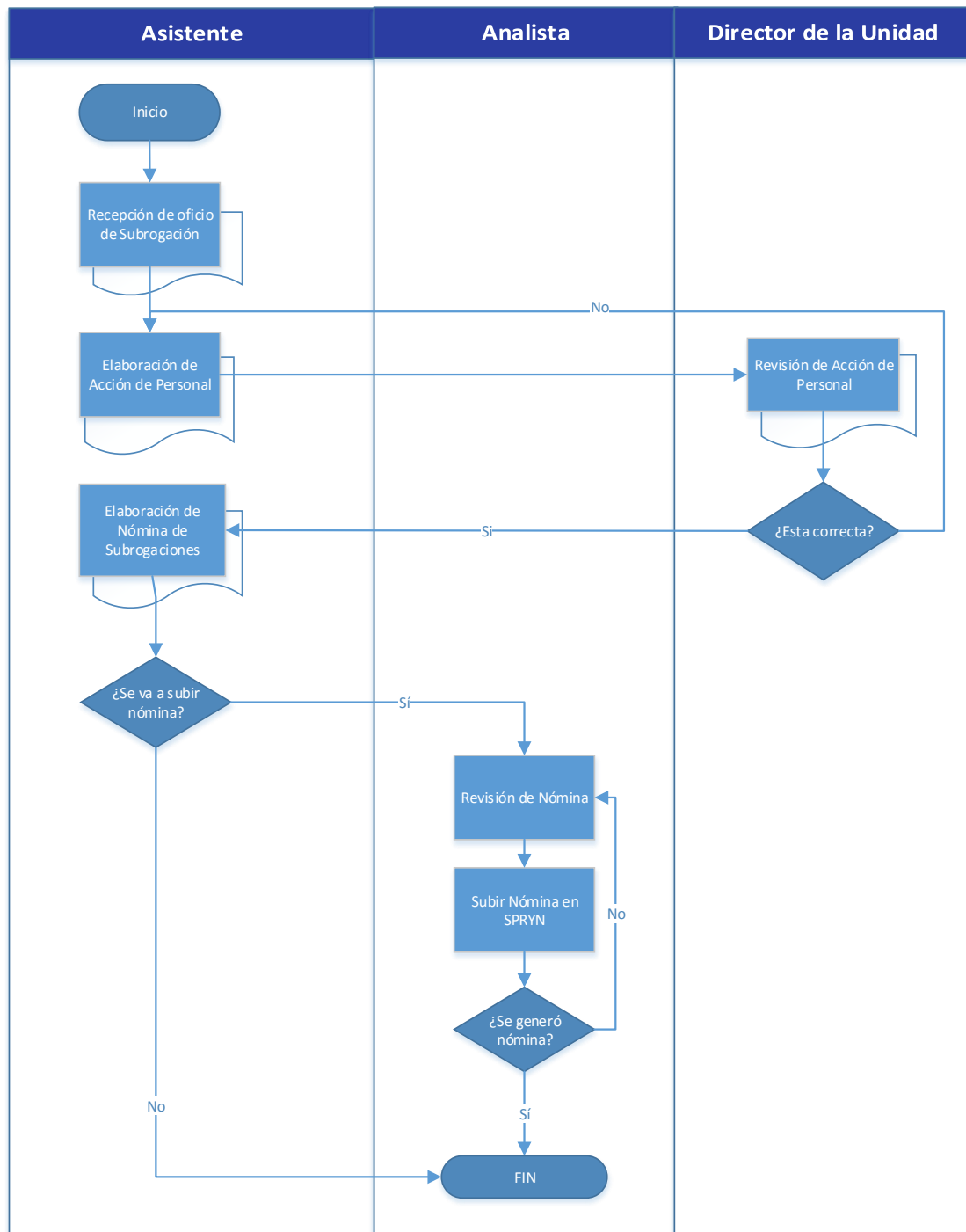
Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro

#### 3.3.4.1.14. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual



**Ilustración 18.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.15. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada



**Ilustración 19.** Diagrama de Flujo de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro



Después de realizar el respectivo análisis al subproceso de Nómina de Subrogaciones se decidió eliminar algunas actividades que no agregan valor, consiguiendo así disminuir el porcentaje de las actividades sin valor agregado de un 12,73% a un 2,04%, Entre las actividades que se eliminaron constan: envió de oficio de subrogaciones, revisión de documentación, envió de nómina de subrogaciones y recepción de nóminas de subrogaciones.

De la misma forma para hacer del proceso, un proceso eficiente, se decidió implementar diversos controles que permitan verificar el correcto funcionamiento de las actividades; permitiendo así reducir el tiempo de ejecución y el buen uso de sus recursos tanto monetario como humano. Entre los controles implementados tenemos: verificar si la acción de personal elaborada está correcta o si necesita elaborarla nuevamente corrigiendo errores, verificar si se va a subir nómina o si solo se registrará una subrogación y verificar si la nómina fue generada o necesita revisión.

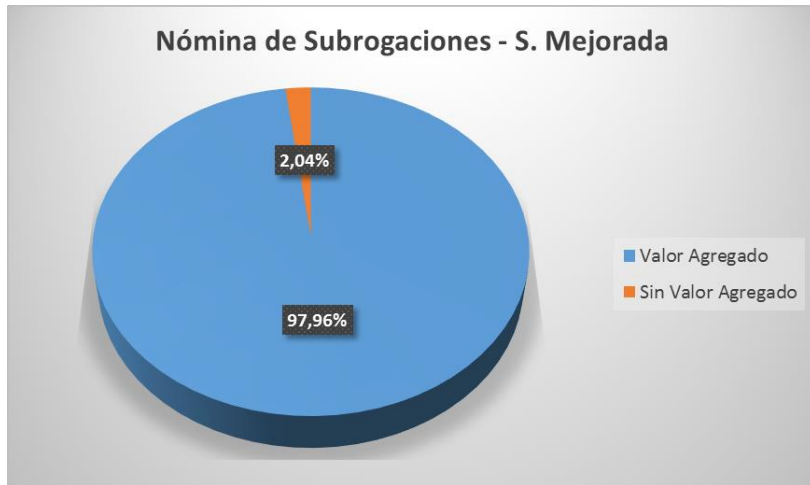
### 3.3.4.1.16. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Subrogaciones - Situación Mejorada

*Tabla 17. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Subrogaciones - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Subrogaciones	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1			x					Recepción de oficio de Subrogación	5	
2		x						Elaboración de Acción de Personal	30	
3		x						Revisión de la acción de Personal.	15	
4	x							Elaboración de Nómina de Subrogaciones (cálculo)	35	
5		x						Revisión de Nómina	145	
6	x							Subir Nómina en SPRYN	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>245</b>	
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	50	20,41%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	190	77,55%
P	Preparación							1	5	2,04%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>6</b>	<b>245</b>	<b>100,00%</b>
VA	Valor Agregado							<b>97,96%</b>		
SVA	Sin Valor Agregado							<b>2,04%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

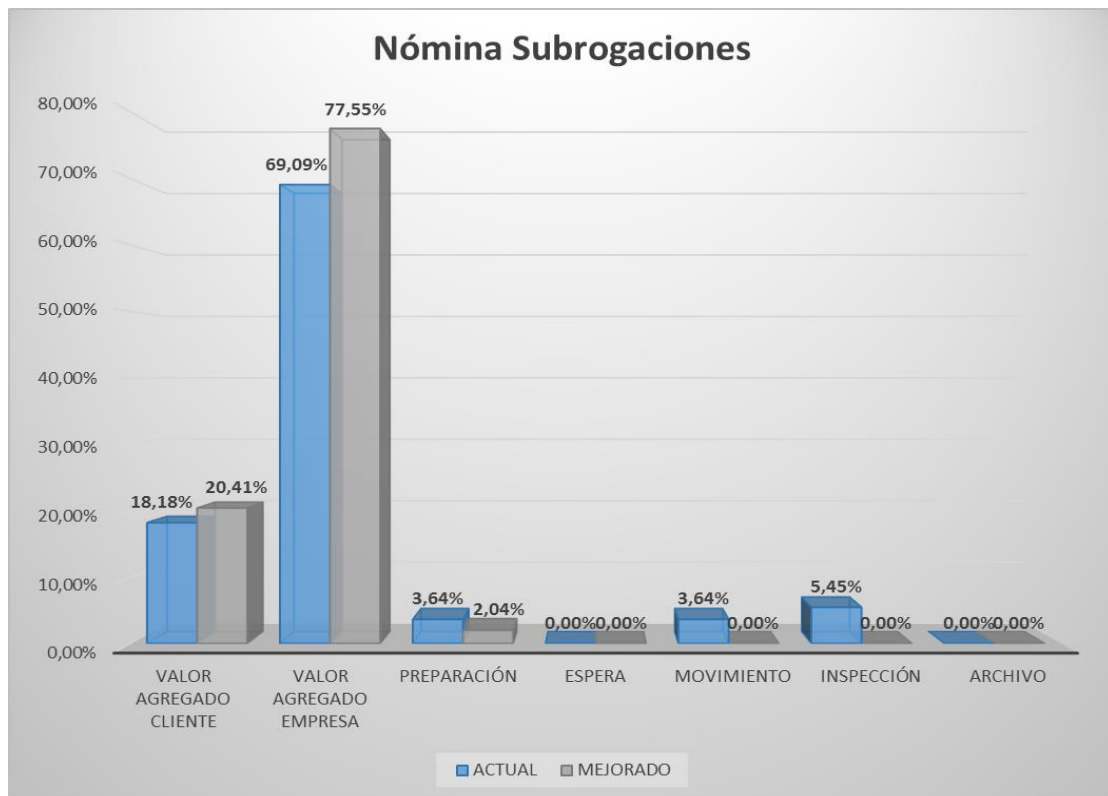
**3.3.4.1.17. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada**



*Ilustración 20. Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina Subrogaciones – Situación Mejorada*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

**3.3.4.1.18. Cuadro comparativo del Subproceso Nómina de Subrogaciones**



*Ilustración 21. Diagrama de barras de Subproceso de Nómina de Subrogaciones*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.19. Indicadores del Subproceso de Nómina de Subrogaciones

*Tabla 18. Indicadores del Subproceso de Nómina de Subrogaciones*

	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Tiempo de elaboración de acción de personal</b>	Controlar el tiempo de elaboración de Acciones de Personal de Subrogaciones	Tiempo real en elaboración de acción de personal / Tiempo estimado en elaboración de acción de personal	Mensual	≤ 1	Analista de Talento Humano

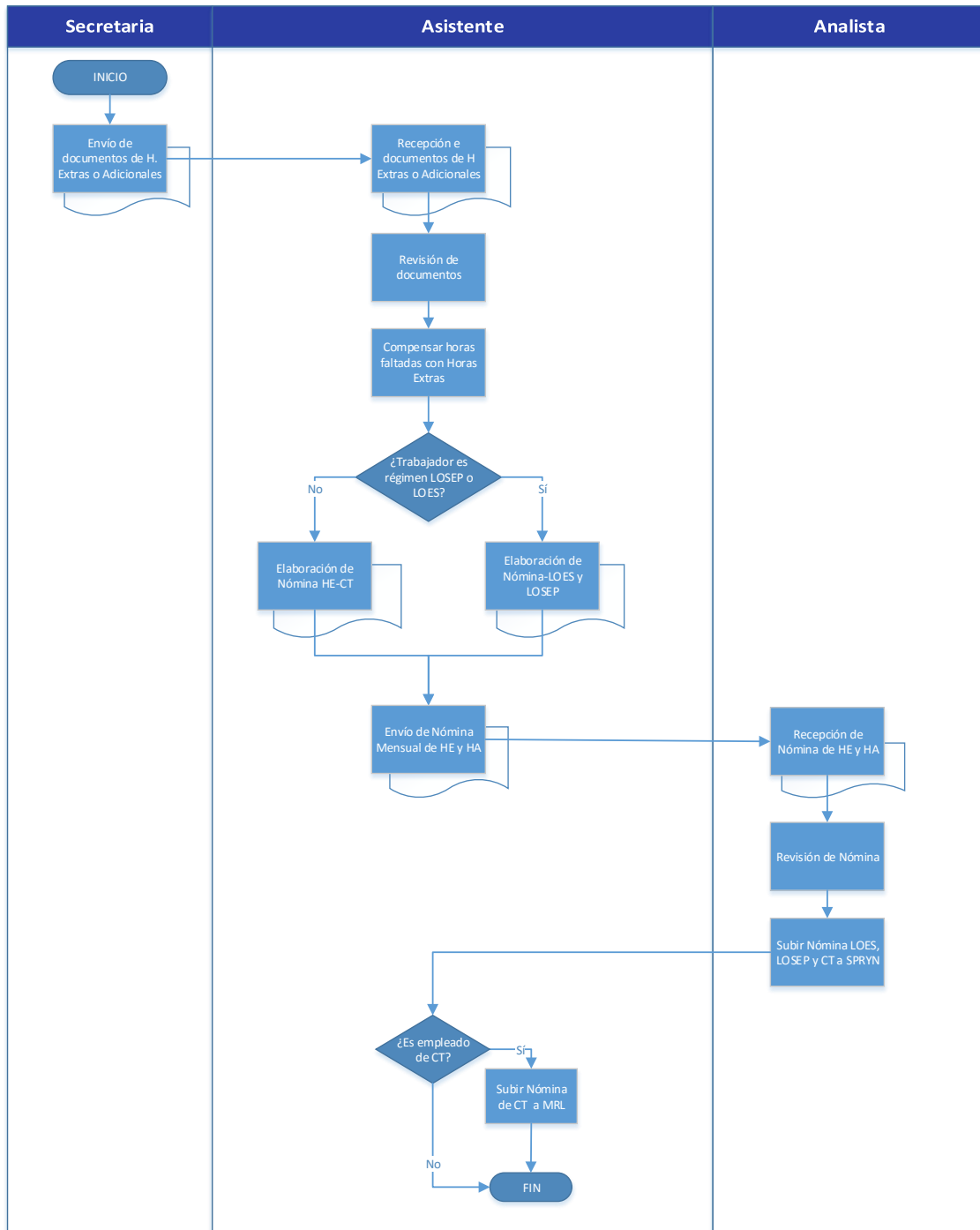
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	≤ 1	> 1 - ≤ 1,30	> 1,30

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Errores generados en nómina de subrogaciones</b>	Minimizar los errores en pago de nómina de subrogaciones	Errores generados en nómina de subrogaciones / Total de personal subrogante	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤ 14%	> 14%

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

**3.3.4.1.20. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual**



**Ilustración 22.** Diagrama de Flujo de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.21. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Actual

*Tabla 19. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Actual*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Horas Extras	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1					x			Envío de documentos de H. Extras o Adicionales	5	
2			x					Recepción de documentos de H Extras o Adicionales	5	
3						x		Revisión de documentos	10	
4		x						Compensar horas faltadas con Horas Extras	20	
5	x							Elaboración de Nómina HE-CT	15	
6	x							Elaboración de Nómina-LOES y LOSEP	15	
7					x			Envío de Nómina Mensual de HE y HA	5	
8			x					Recepción de Nómina de HE y HA	5	
9		x						Revisión de Nómina	145	
10	x							Subir Nómina LOES, LOSEP y CT a SPRYN	15	
11		x						Subir Nómina de CT a MRL	10	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>250</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	45	18,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	175	70,00%
P	Preparación							2	10	4,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							2	10	4,00%
I	Inspección							1	10	4,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>11</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>88,00%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>12,00%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

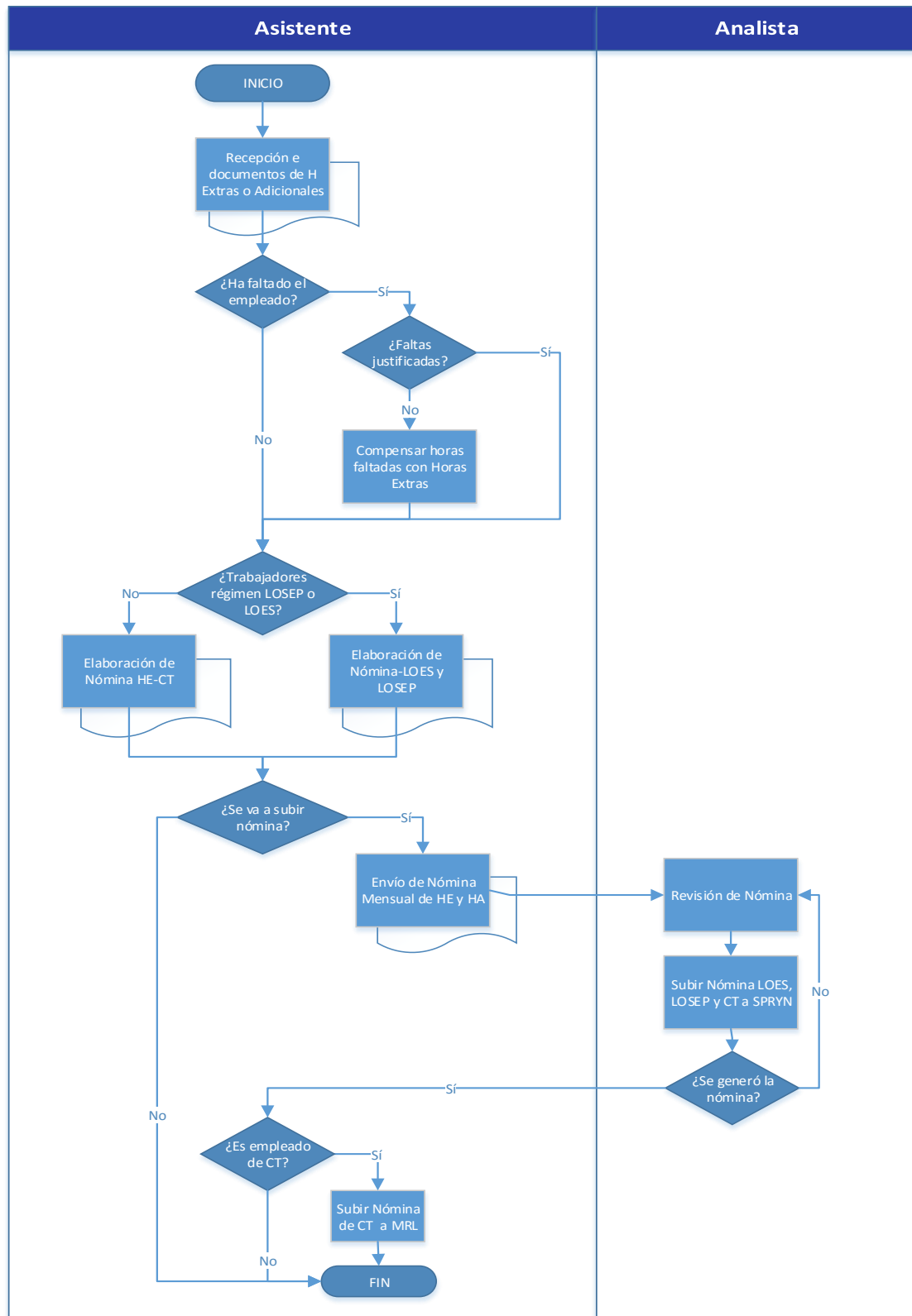
### 3.3.4.1.22. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual



**Ilustración 23.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Actual

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.23. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Mejorada



**Ilustración 24.** Diagrama de Flujo de Nómina de Horas Extras y Adicionales – Situación Mejorada

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

Después de realizar el respectivo análisis al subproceso de Nómina de Horas Extras se decidió eliminar algunas actividades que no agregan valor, consiguiendo así disminuir el porcentaje de las actividades sin valor agregado de un 12% a un 4,35%. Entre las actividades que se eliminaron constan: envió de documentos horas extras o adicionales, revisión de documentos, recepción de nómina de horas extras y horas adicionales.

De la misma forma para hacer del proceso, un proceso eficiente, se decidió implementar diversos controles que permitan verificar el correcto funcionamiento de las actividades; permitiendo así reducir el tiempo de ejecución y el buen uso de sus recursos tanto monetario como humano. Entre los controles implementados tenemos: verificar si el personal ha faltado o si ha justificado las faltas para ver si se las compensan con las horas extras, verificar si se va a subir nómina o si solo se registrará las horas extras, verificar si la nómina fue generada o necesita revisión y verificar si el empleado se encuentra bajo régimen de Código de Trabajo para que se proceda a subir la nómina al Ministerio de Relaciones Laborales.

### 3.3.4.1.24. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada

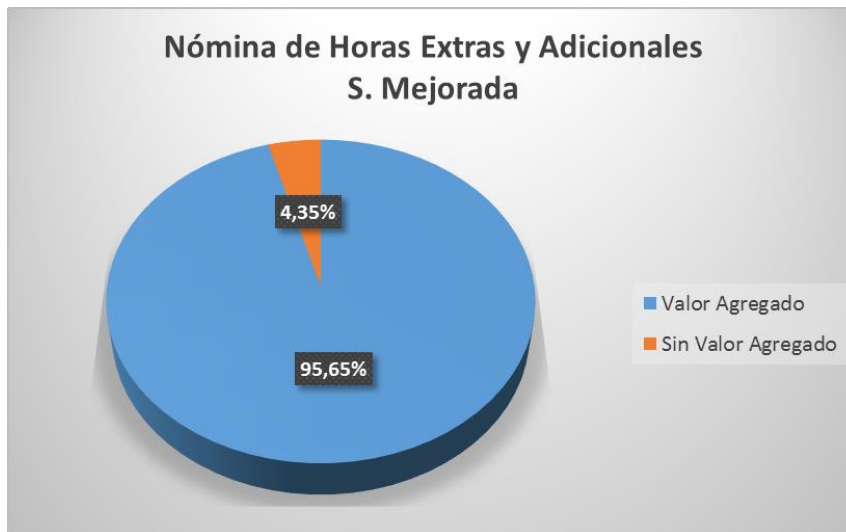
*Tabla 20. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Horas Extras	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1			x					Recepción de documentos de H Extras o Adicionales	5	
2		x						Compensar horas faltadas con Horas Extras	20	
3	x							Elaboración de Nómina HE-CT	15	
4	x							Elaboración de Nómina-LOES y LOSEP	15	
5					x			Envío de Nómina Mensual de HE y HA	5	
6		x						Revisión de Nómina	145	
7	x							Subir Nómina LOES, LOSEP y CT a SPRYN	15	
8		x						Subir Nómina de CT a MRL	10	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>		<b>230</b>
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	45	19,57%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	175	76,09%
P	Preparación							1	5	2,17%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	5	2,17%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>95,65%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>4,35%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*



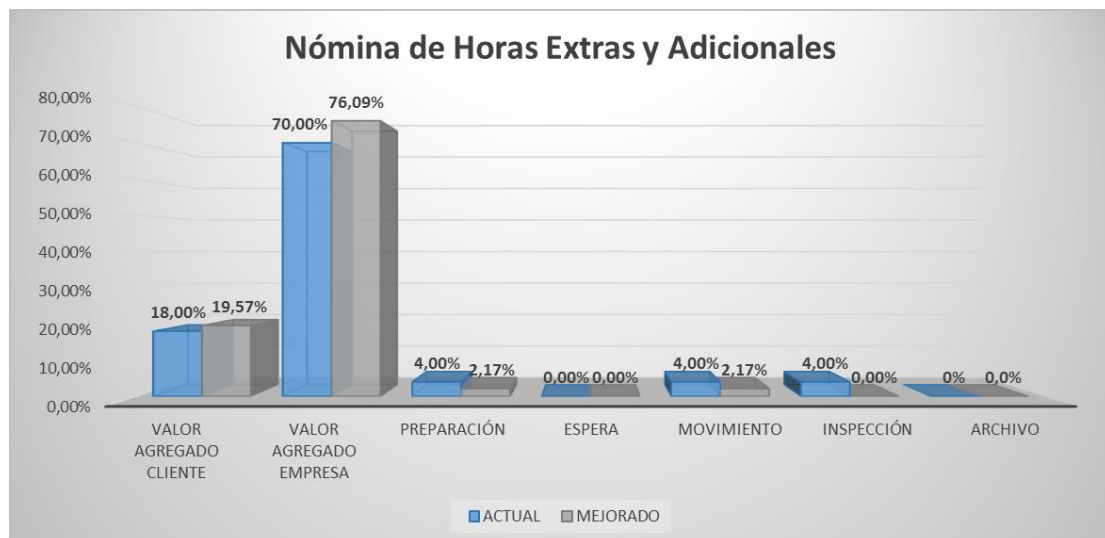
### 3.3.4.1.25. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada



*Ilustración 25. Diagrama de Pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Horas Extras y Adicionales - Situación Mejorada*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.26. Cuadro Comparativo del Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales



*Ilustración 26. Diagrama de barras de Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.27. Indicadores del Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales.

*Tabla 21. Indicadores del Subproceso de Nómina de Horas Extras y Adicionales*

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Pago de horas extras	Comprobar el cumplimiento integral de pago de horas extras y adicionales dentro del mes.	Cantidad de formularios de horas extras no pagadas / Cantidad de formularios horas extras recibidos	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

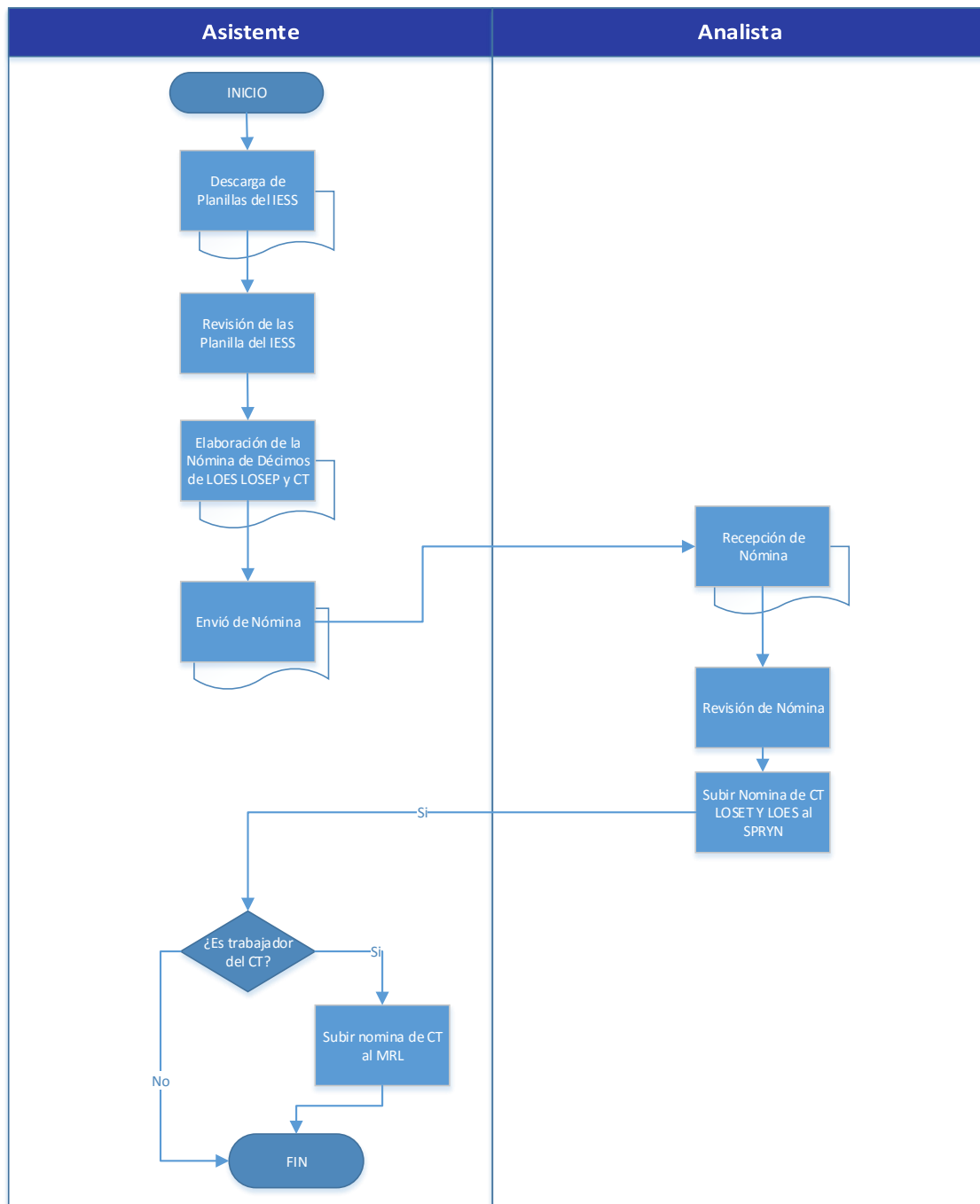
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤10%	> 10%

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Cumplimiento en elaboración y revisión de nómina	Verificar el tiempo real utilizado en la elaboración de nómina respecto al tiempo programado.	Tiempo real en elaboración y revisión de Nómina / Tiempo programado en elaboración y revisión de Nómina	Mensual	≤ 1	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	≤ 1	> 1 - ≤ 1,13	> 1,13

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

## 3.3.4.1.28. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Actual



**Ilustración 27.** Diagrama de Flujo de la Nómina de Décimos – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

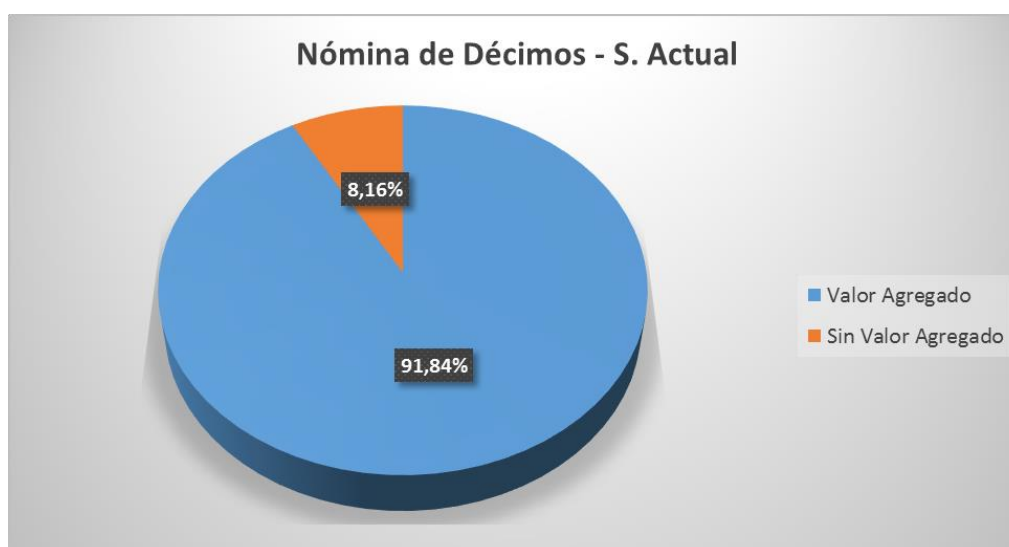
### 3.3.4.1.29. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Actual

**Tabla 22.** Matriz de Valor Agregado de Nómina de Décimos– Situación Actual

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina Décimos	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1			x					Descarga de planillas del IESS	10	
2		x						Revisión de las planillas del IESS	25	
3	x							Elaboración de la Nómina de Décimos de LOES LOSEP y CT	30	
4					x			Envío de Nómina	5	
5			x					Recepción de Nómina	5	
6		x						Revisión de nómina	145	
7	x							Subir nómina de CT, LOES Y LOSEPT al SPRYN	15	
8		x						Subir nómina de CT al MRL	10	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>245</b>	
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	45	18,37%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	180	73,47%
P	Preparación							2	15	6,12%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	5	2,04%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>91,84%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>8,16%</b>		

Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro

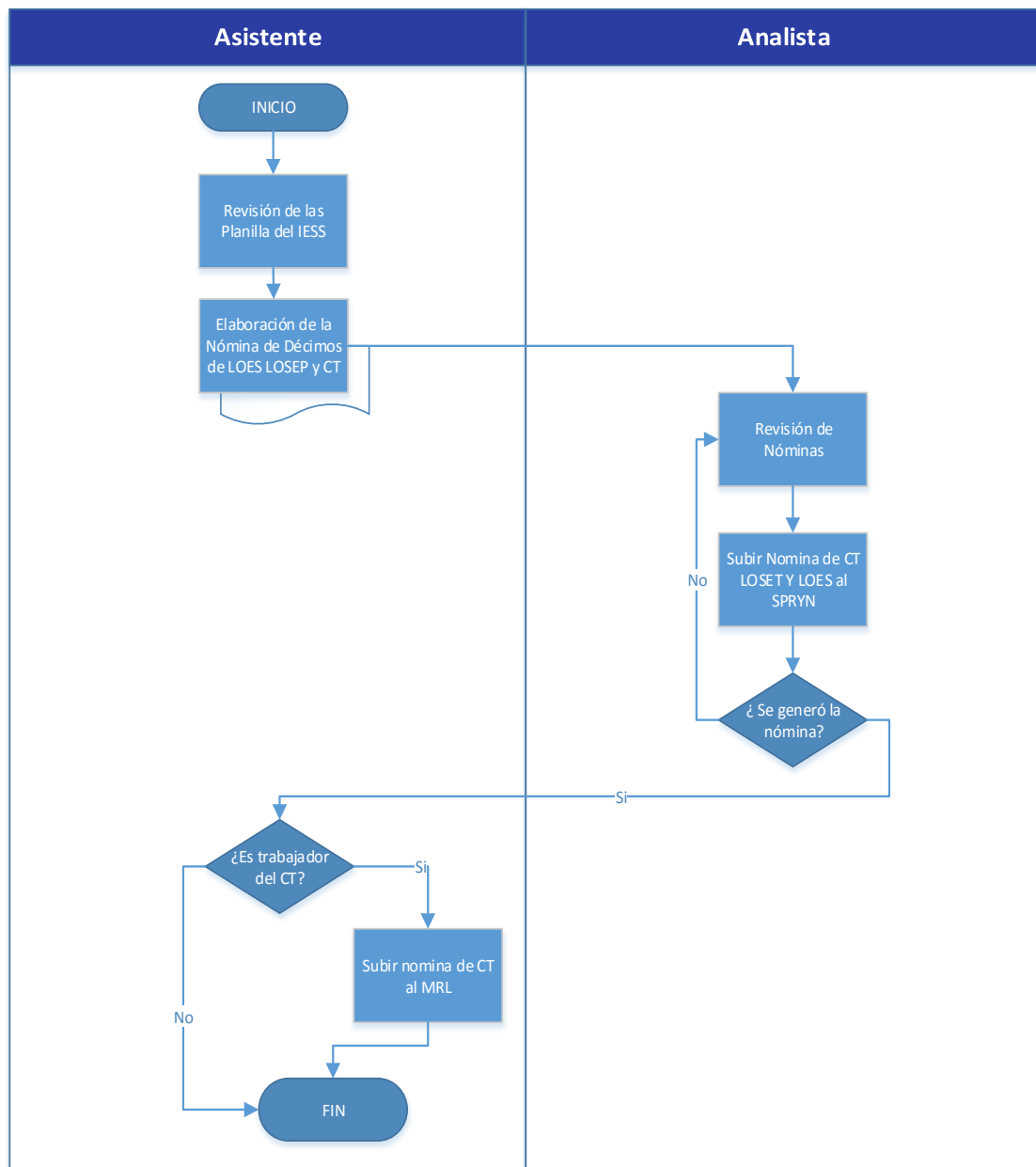
### 3.3.4.1.30. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Actual



**Ilustración 28.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Décimos – Situación Actual

Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.31. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Mejorada



**Ilustración 29.** Diagrama de Flujo de la Nómina de Décimos – Situación Mejorada

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

Dentro de las actividades que se realizan para la ejecución del subproceso se determinó que existen actividades que no agregan valor, dichas actividades fueron eliminadas para optimizar tiempo y recurso dentro del subproceso.

Se determinó que las actividades que no agregan valor son: descarga de las planillas del IESS, envío y recepción de nómina, estas actividades representaban el 8.16% del total de actividades del flujo; una vez eliminadas dichas actividades, el porcentaje disminuyó a 0%.

Adicional, se implementaron controles como: control para confirmar si la nómina fue aprobada o necesita revisión y verificar que la información correspondiente a empleados bajo régimen de Código de Trabajo sea enviada al Ministerio de Relaciones Laborales.

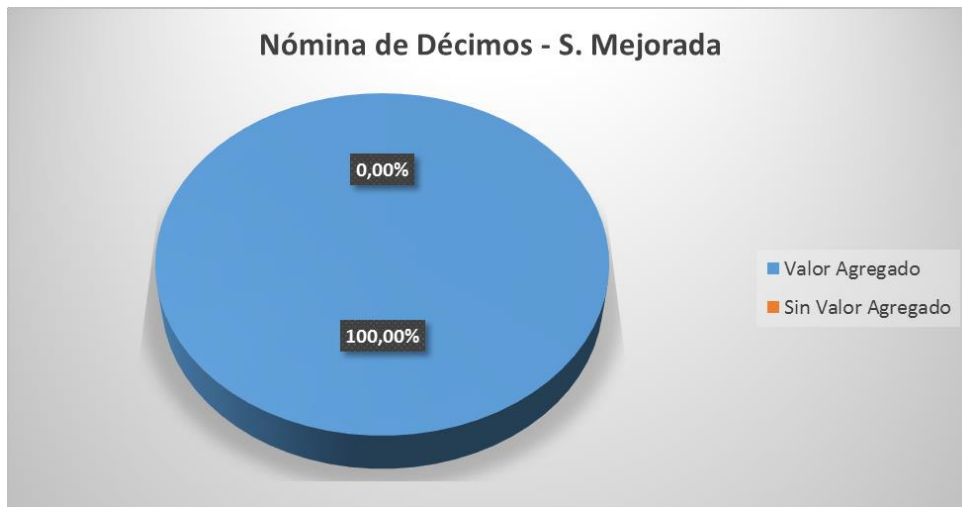
### 3.3.4.1.32. Análisis del Valor Agregado de Nómina de Subproceso de Décimos - Situación Mejorada

*Tabla 23. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Décimos - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina Décimos	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1		x						Revisión de las planillas del IESS	25	
3	x							Elaboración de la Nómina de Décimos de LOES LOSEP y CT	30	
4		x						Revisión de nóminas	145	
5	x							Subir nómina de CT, LOES Y LOSEPT al SPRYN	15	
6		x						Subir nómina de CT AL MRL	10	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>225</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	45	20,00%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							3	180	80,00%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>5</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>100,00%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>0,00%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

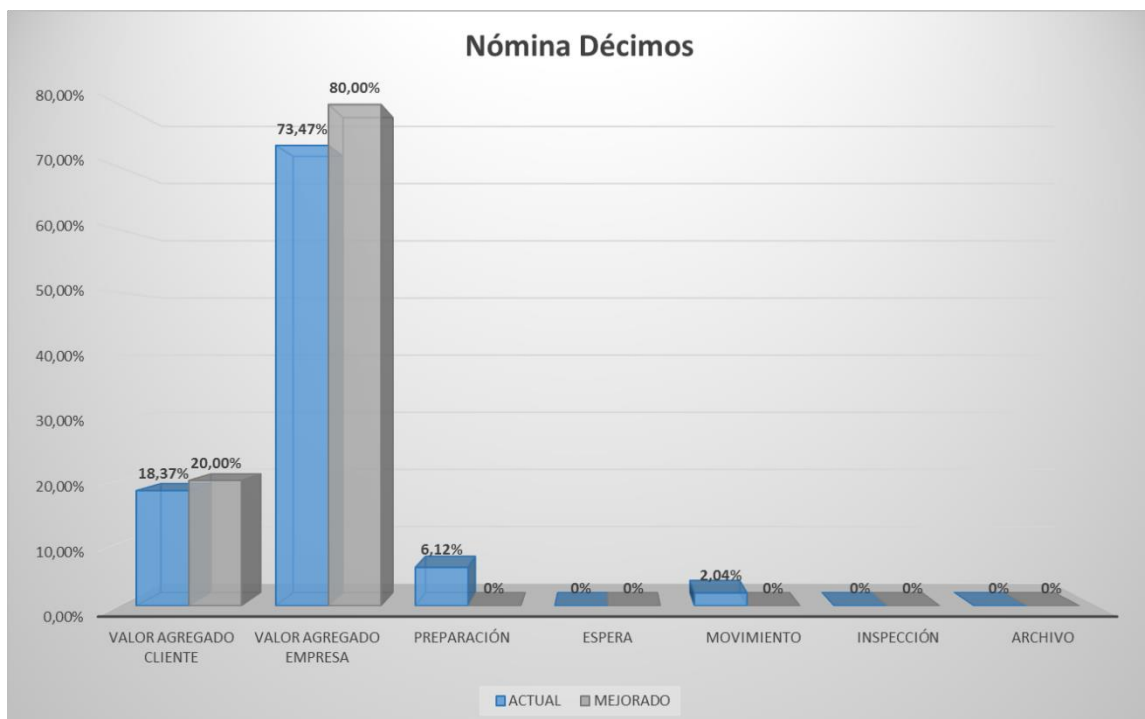
### 3.3.4.1.33. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Décimos – Situación Mejorada



**Ilustración 30.** Diagrama de Pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Décimos – Situación Mejorada

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.34. Cuadro Compartido del Subproceso de Nóminas de Décimos



**Ilustración 31.** Diagrama de barras Subproceso de Nóminas de Décimos

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.35. Indicadores del Subproceso de Nómina de Décimos.

*Tabla 24. Indicadores del Subproceso de Nómina de Décimos.*

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Tiempo de revisión de nómina de décimos</b>	Verificar que se cumplan tiempos estimados en la elaboración de nómina.	Tiempo real de revisión de nómina/ Tiempo estimado de revisión nómina	Mensual	≤ 1	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	≤ 1	> 1 - ≤ 1,13	> 1,13

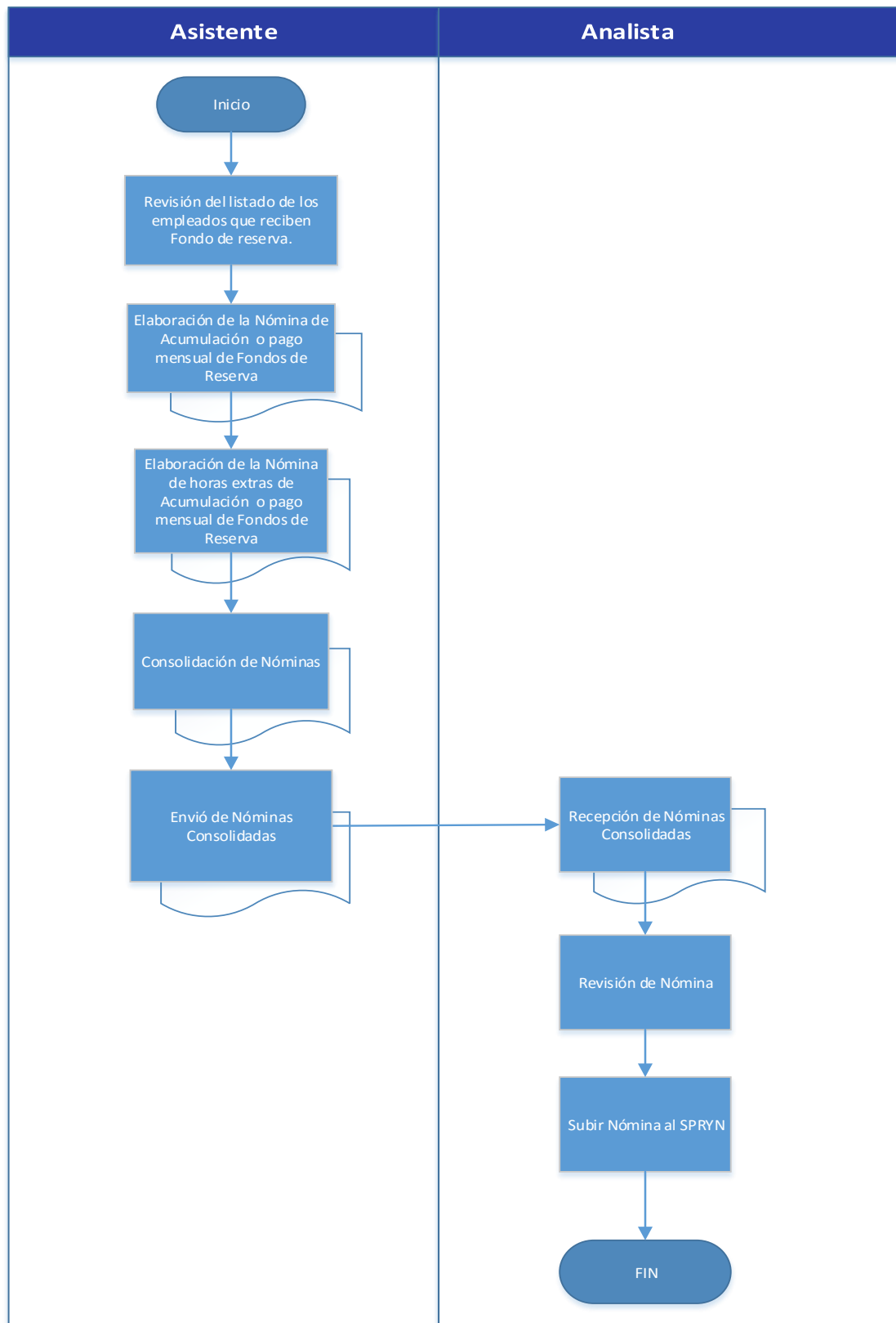
NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Porcentaje de errores cometidos en la elaboración de nómina de décimos</b>	Monitorear los posibles errores que se presentan en la nómina para detectarlos a tiempo y tomar acciones preventivas o correctivas	Total de errores dectados dentro de la nómina / Total de empleados	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤ 1.11%	> 1.11%

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*



### 3.3.4.1.36. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva – Situación Actual



**Ilustración 32.** Diagrama de Flujo de la Nómina de Fondo de Reserva – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

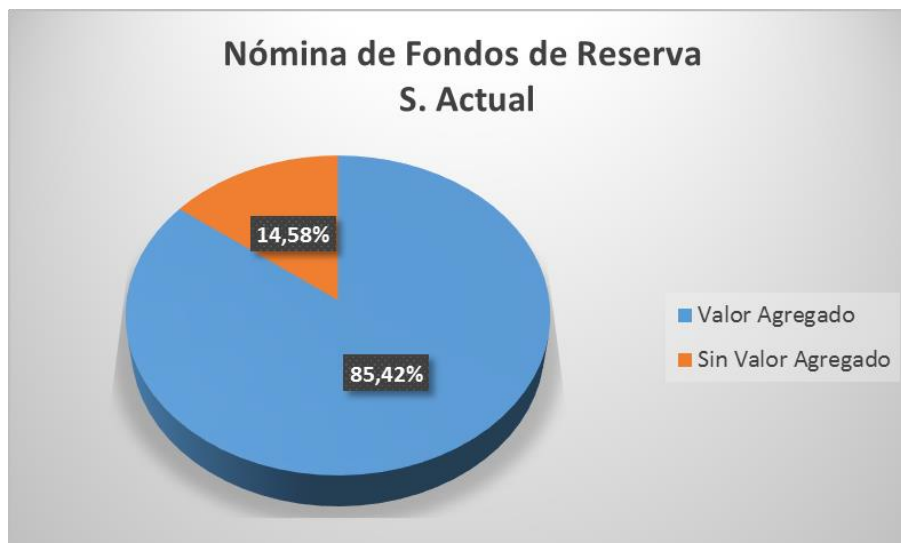
### 3.3.4.1.37. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual

*Tabla 25. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	N. Fondos de Reserva	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1						x		Revisión del listado de los empleados que reciben Fondo de Reserva	15	
2	x							Elaboración de la Nómina de Acumulación o pago mensual de Fondos de Reserva	20	
3	x							Elaboración de la Nómina de horas extras de Acumulación o pago mensual de Fondos de Reserva	15	
4		x						Consolidación de Nóminas	10	
5					x			Envío de Nóminas Consolidadas	10	
6			x					Recepción de Nóminas Consolidadas	10	
7		x						Revisión de Nómina	145	
8	x							Subir Nómina al SPRYN	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>240</b>	
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	50	20,83%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	155	64,58%
P	Preparación							1	10	4,17%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							1	10	4,17%
I	Inspección							1	15	6,25%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>85,42%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>14,58%</b>		

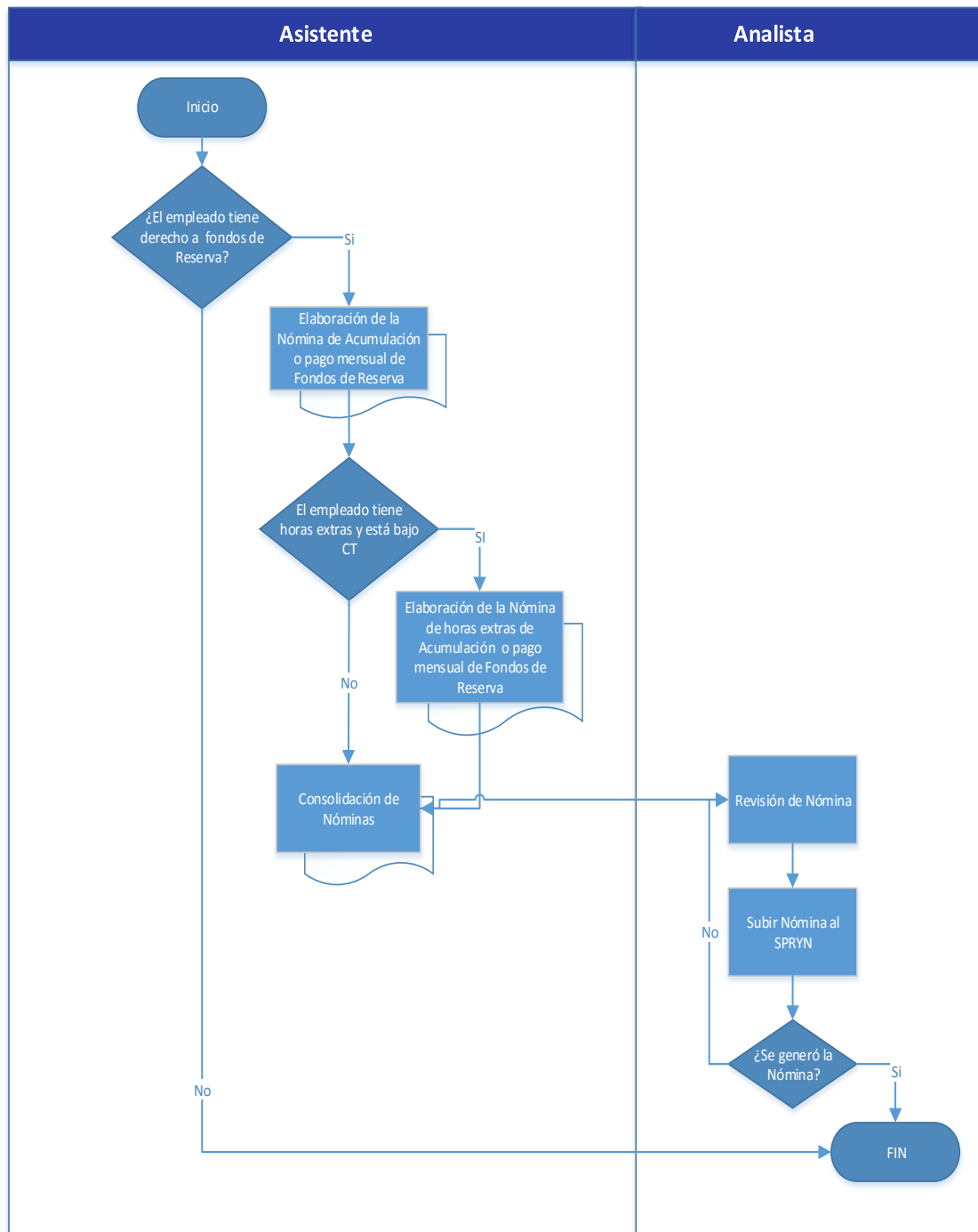
*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.38. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual



**Ilustración 33.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Fondos de Reserva – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.39. Diagrama de Flujo de la Nómina de Subproceso de Fondos de Reserva– Situación Mejorada



**Ilustración 34.** Diagrama de Flujo de la Nómina de Fondos de Reserva– Situación Mejorada  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

Al estudiar el subproceso de Fondos de Reserva, al igual que en la mayoría de subprocesos en caso de estudio, se determinó la existencia de actividades que no agregan valor, las cuales que fueron eliminadas con el fin de mejorar su eficiencia. Las actividades que no agregan valor y se eliminaron son: revisión del listado de los empleados que reciben fondo de reserva y el envío y recepción de nóminas consolidadas, del total de actividades, el 14.58% representaban las actividades sin valor agregado, con la eliminación de las actividades mencionadas se disminuyó ese porcentaje a 0%, lo que contribuirá con la optimización tiempo y recursos.

Para continuar con la mejora al subproceso, se implementó controles que ayuden a tomar la decisión correcta al ejecutar las actividades. Los controles establecidos son: verificar si el empleado tiene derecho a fondos de reserva, confirmar si tienes horas extras y pertenece a régimen de Código de trabajo para poder realizar nómina de horas extras y confirmar si la nómina fue aprobada o necesita revisión.

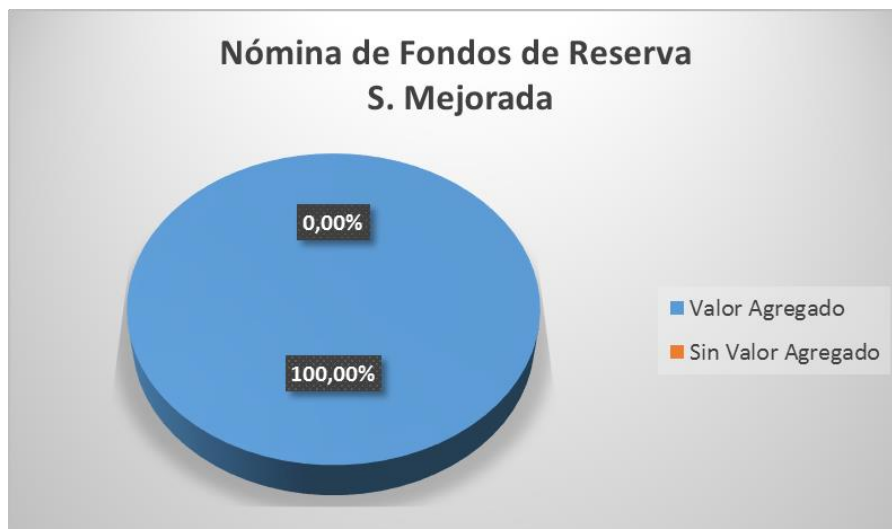
### 3.3.4.1.40. Análisis del Valor Agregado de Nómina de Subproceso de Fondos de Reserva - Situación Mejorada

*Tabla 26. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Fondos de Reserva - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	N. Fondos de Reserva	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1	x							Elaboración de la Nómina de Acumulación o pago mensual de Fondos de Reserva	20	
2	x							Elaboración de la Nómina de horas extras de Acumulación o pago mensual de Fondos de Reserva	15	
3		x						Consolidación de Nóminas	10	
4		x						Revisión de Nómina	145	
5	x							Subir Nómina al SPRYN	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>205</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	50	24,39%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	155	75,61%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>5</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>100,00%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>0,00%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

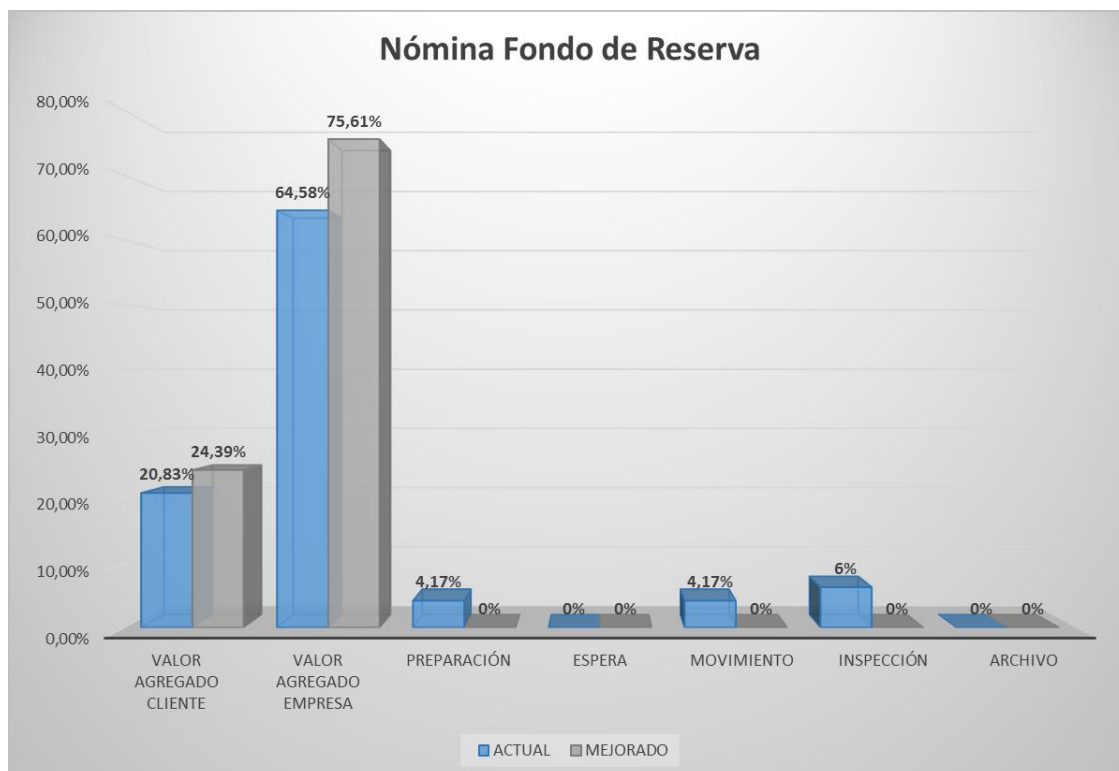
### 3.3.4.1.41. Representación Gráfica del Análisis Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva – Situación Mejorada



**Ilustración 35.** Diagrama de pastel de Análisis Valor Agregado de Nómina de Fondo de Reserva – Situación Mejorada

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.42. Cuadro Comparativo del Subproceso Nómina de Fondo de Reserva



**Ilustración 36.** Diagrama de barras Subproceso Nómina de Fondo de Reserva

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.43. Indicadores del Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva.

*Tabla 27. Indicadores del Subproceso de Nómina de Fondo de Reserva.*

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Cumplimiento en elaboración y revisión de nómina</b>	Verificar el tiempo utilizado en la elaboración de nómina de fondo de reserva.	Tiempo real en elaboración y revisión de Nómina / Tiempo programado en elaboración y revisión de Nómina	Mensual	≤ 1	Analista de Talento Humano

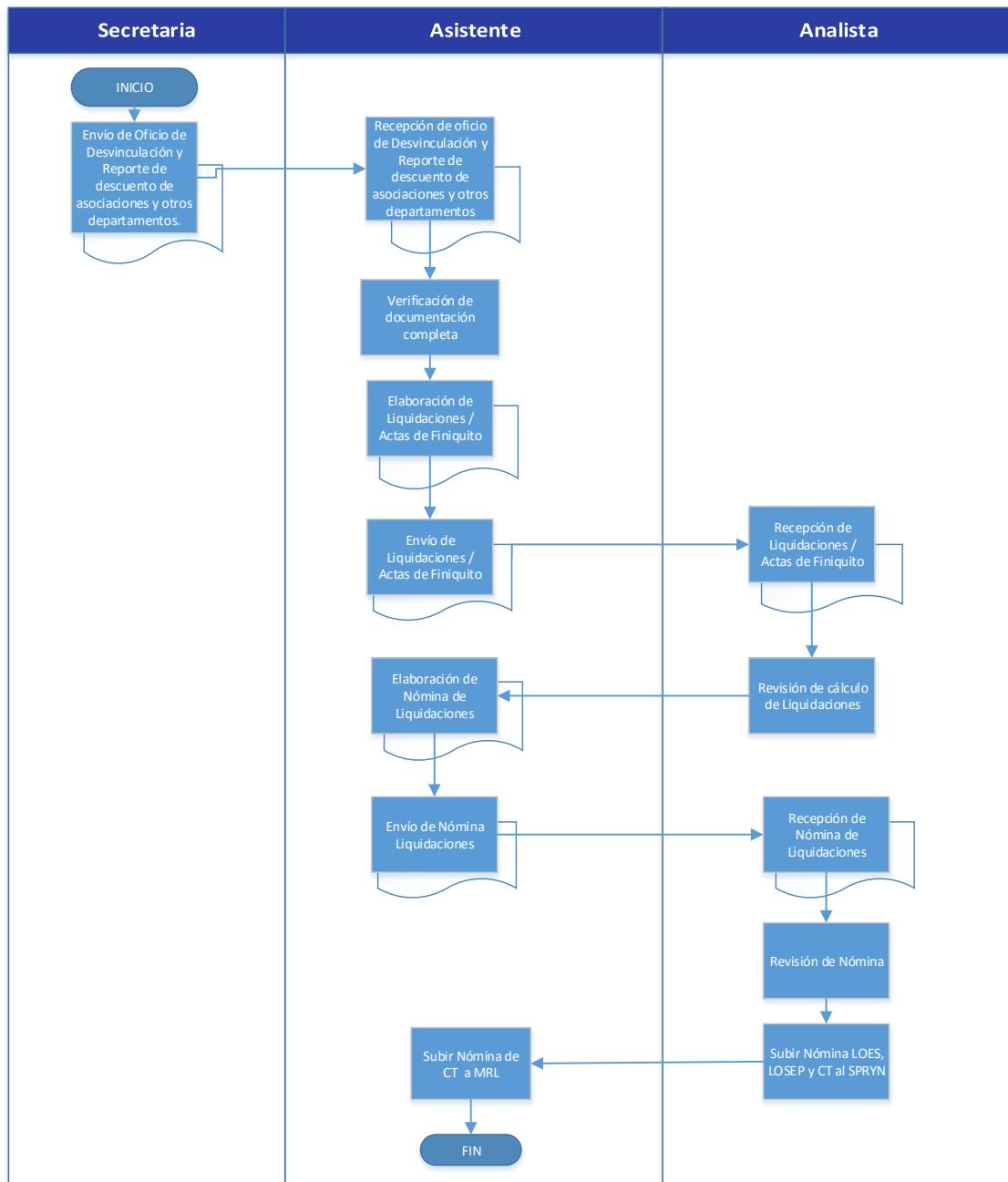
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	≤ 1	> 1 - ≤ 1,13	> 1,13

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Porcentaje de errores cometidos en la elaboración de nómina de fondos de reserva</b>	Verificar los errores cometidos durante elaboración de nómina de fondos de reserva	Total de errores detectados dentro de la nómina / Empleados con derecho a fondo de reserva	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤ 1,50%	> 1,5%

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.44. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina Liquidaciones – Situación Actual



**Ilustración 37.** Diagrama de Flujo de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro



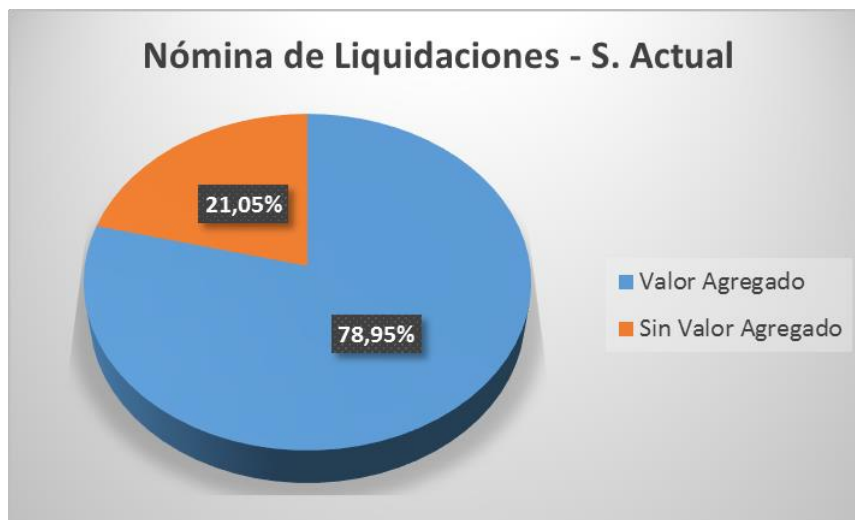
### 3.3.4.1.45. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual

**Tabla 28. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Liquidaciones	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1					x			Envío de Oficio de Desvinculación y Reporte de descuento de asociaciones y otros departamentos.	5	
2			x					Recepción de oficio de Desvinculación y Reporte de descuento de asociaciones y otros departamentos.	5	
3						x		Verificación de documentación completa.	15	
4	x							Elaboración de Liquidaciones / Actas de Finiquito	25	
5					x			Envío de Liquidaciones / Actas de Finiquito	5	
6			x					Recepción de Liquidaciones / Actas de Finiquito.	5	
7						x		Revisión de cálculo de liquidaciones	15	
8	x							Elaboración de la Nómina de Liquidaciones	30	
9					x			Envío de Nómina de Liquidaciones	5	
10			x					Recepción de Nómina de Liquidaciones	5	
11		x						Revisión de Nómina	145	
12	x							Subir Nómina de LOES LOSEP Y CT al SPRYN	15	
13		x						Subir Nómina de CT al MRL	10	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>285</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	70	24,56%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	155	54,39%
P	Preparación							3	15	5,26%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							3	15	5,26%
I	Inspección							2	30	10,53%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>13</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>78,95%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>21,05%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

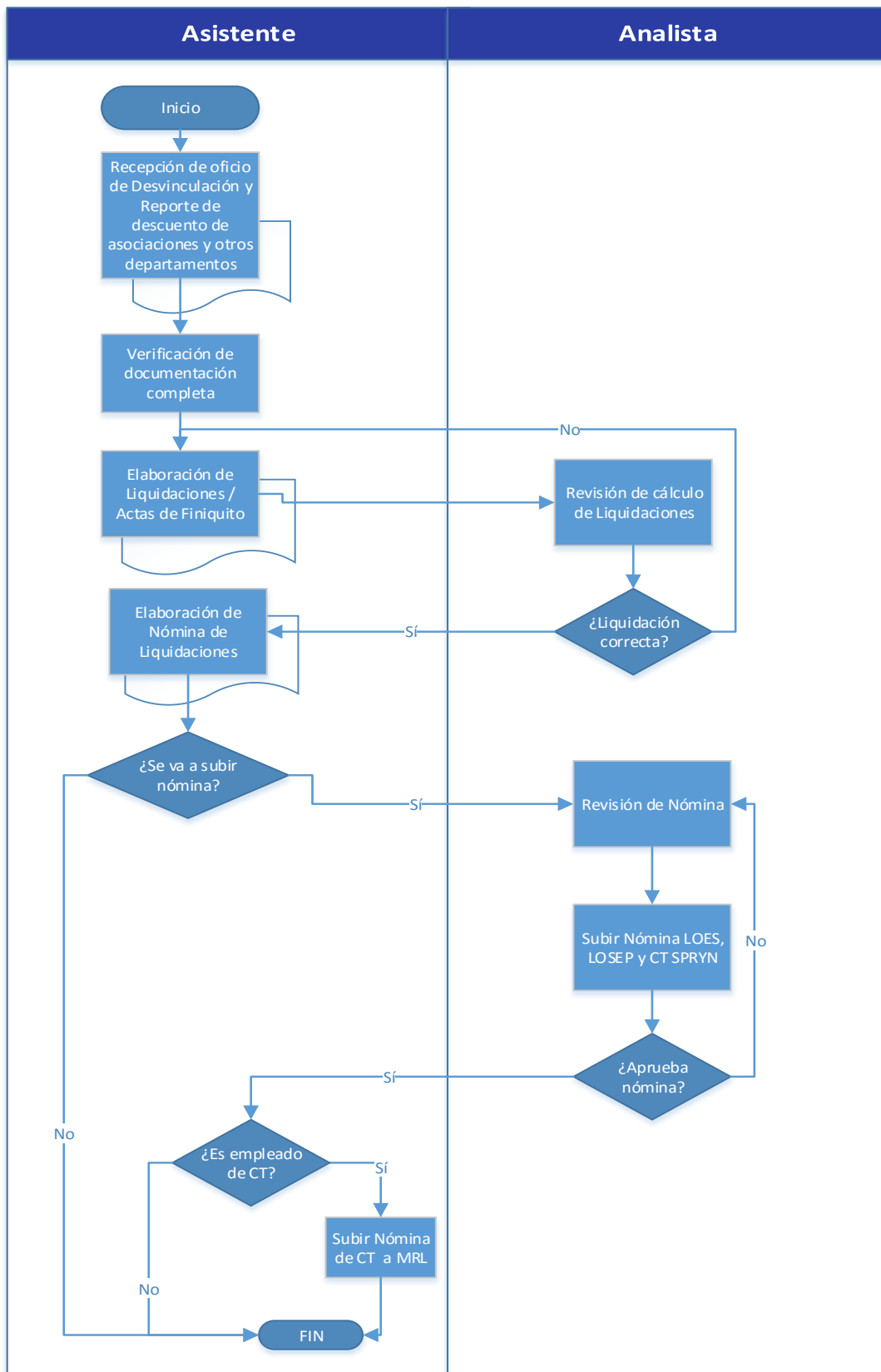
3.3.4.1.46. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual



**Ilustración 38.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones – Situación Actual

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.47. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada



**Ilustración 39.** Diagrama de Flujo de la Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

Luego del respectivo análisis al subproceso de Nómina de Liquidaciones se decidió eliminar ciertas actividades que no agregan valor al flujo; consiguiendo así, disminuir el porcentaje de actividades sin valor agregado del 21.05% al 13.46%. Entre las actividades eliminadas se tiene: envío de oficio de desvinculación y reporte de descuento de asociaciones y otros departamentos, envío y recepción de liquidación /actas de finiquito; y, envío de nóminas de la Asistente hacia la Analista de Talento Humano.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, se implementaron controles que permitan verificar el correcto funcionamiento de ciertas actividades; permitiendo así, reducir tiempo de ejecución y el buen uso de sus recursos tanto humano como monetario. Entre los controles se tiene: verificar cálculos de la liquidación, verificar si se va a subir nómina o solo se registra una liquidación, la nómina fue aprobada o necesita revisión y verificar que solo la información de liquidaciones de los empleados bajo régimen de Código de Trabajo sea enviada al Ministerio de Relaciones Laborales.

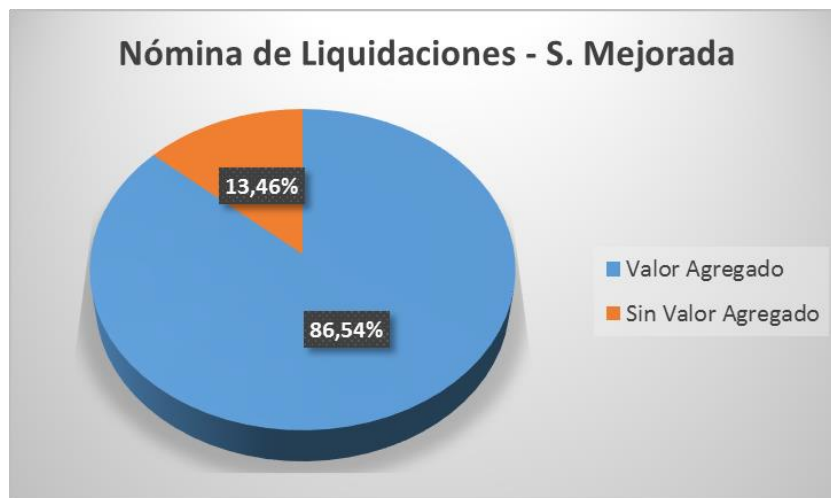
### 3.3.4.1.48. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones - Situación Mejorada

*Tabla 29. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Liquidaciones	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1			x					Recepción de oficio de Desvinculación y Reporte de descuento de asociaciones y otros departamentos.	5	
2						x		Verificación de documentación completa.	15	
3	x							Elaboración de Liquidaciones / Actas de Finiquito	25	
4						x		Revisión de cálculo de liquidaciones	15	
5	x							Elaboración de la Nómina de Liquidaciones	30	
6		x						Revisión de Nómina	145	
7	x							Subir Nómina de LOES LOSEP Y CT al SPRYN	15	
8		x						Subir Nómina de CT al MRL	10	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>260</b>	
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							3	70	26,92%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	155	59,62%
P	Preparación							1	5	1,92%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							2	30	11,54%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>86,54%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>13,46%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

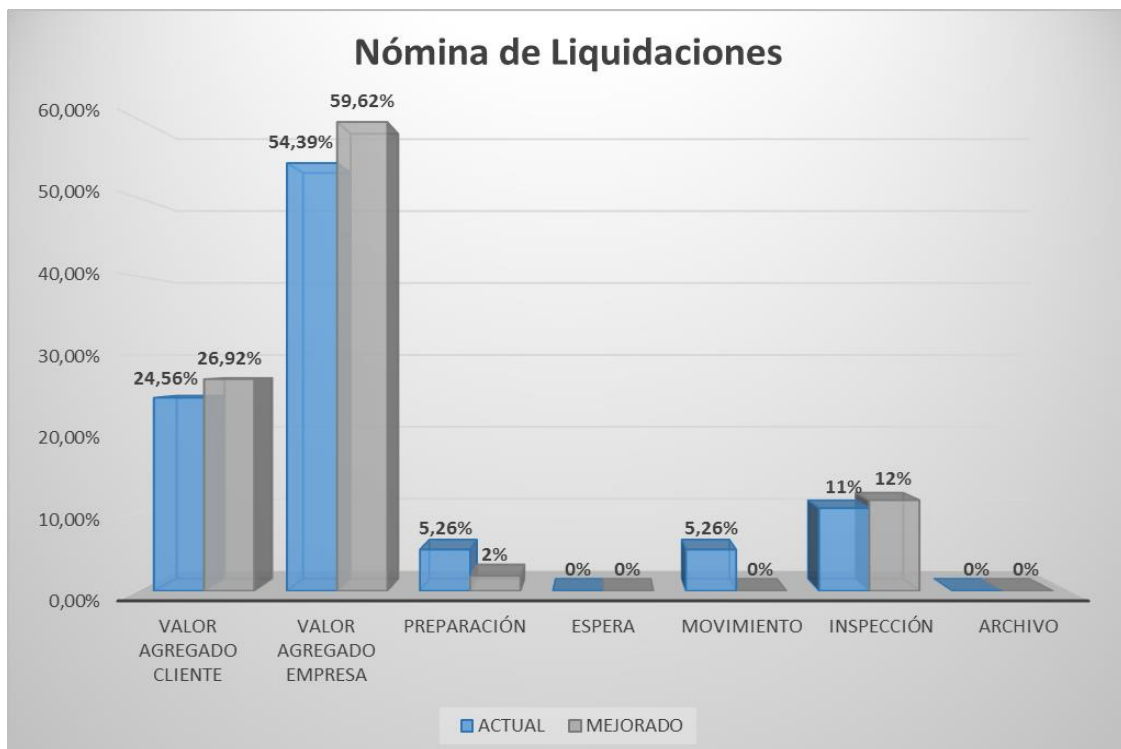
### 3.3.4.1.49. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada



**Ilustración 40.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Liquidaciones – Situación Mejorada

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.50. Cuadro comparativo del Subproceso Nómina de Liquidaciones



**Ilustración 41.** Diagrama de barras de Subproceso Nómina de Liquidaciones

**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

## 3.3.4.1.51. Indicadores del Subproceso de Nómina de Liquidaciones.

Tabla 30. Indicadores del Subproceso de Nómina de Liquidaciones.

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Tiempo de revisión de nómina	Verificar que se cumplan tiempos estimados en la elaboración de nómina de liquidaciones	Tiempo real de revisión de nómina/ Tiempo estimado en la revisión nómina	Mensual	$\leq 1$	Analista de Talento Humano

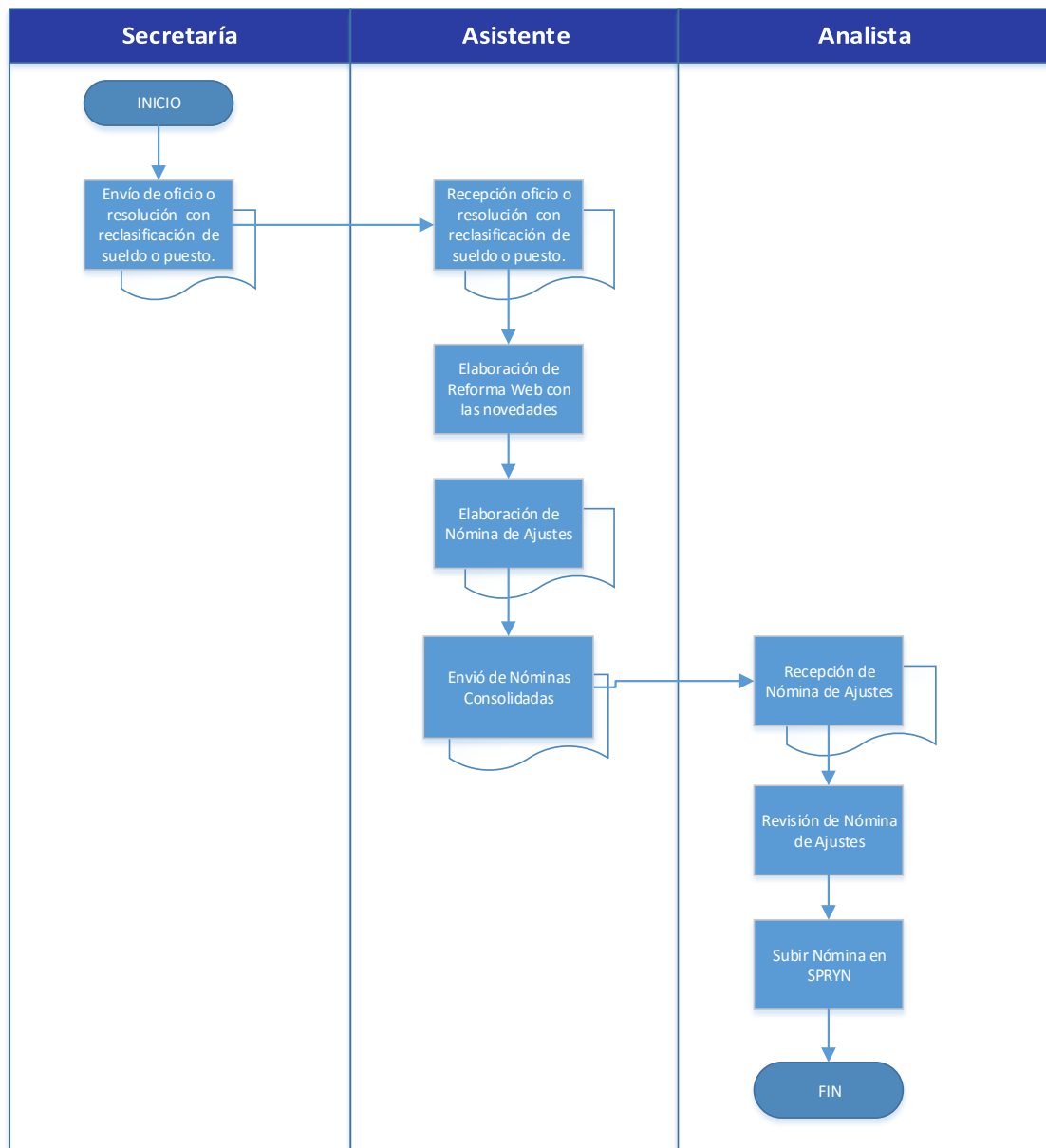
LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	$\leq 1$	$> 1 - \leq 1,13$	$> 1,13$

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Errores de cálculo de liquidaciones	Detectar posibles errores en el cálculo de nómina de liquidaciones	Errores detectados en el cálculo de liquidaciones / Total de empedados liquidados.	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	$> 0\% - \leq 20\%$	$> 20\%$

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.52. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Ajustes – Situación Actual



**Ilustración 42.** Diagrama de Flujo de Nómina de Ajustes – Situación Actual  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.1.53. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes – Situación Actual

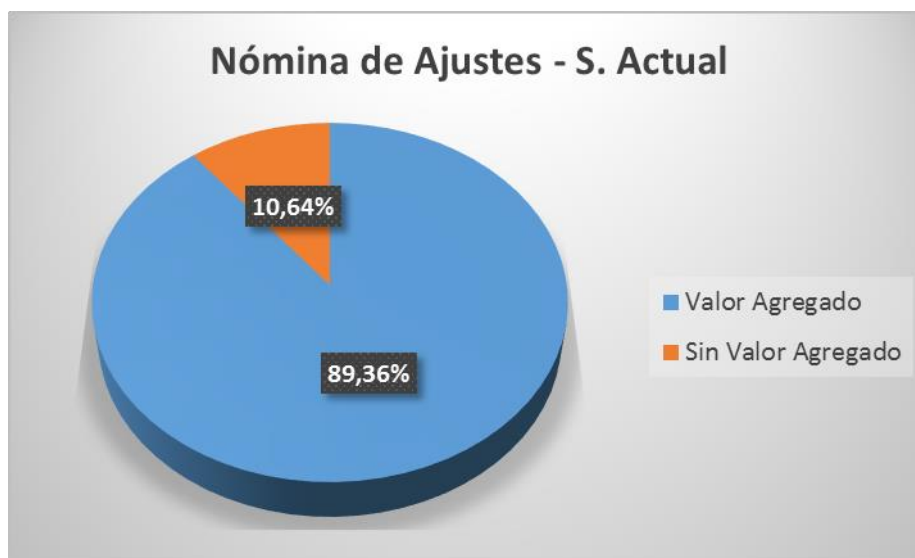
*Tabla 31. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Ajustes – Situación Actual*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Ajuste	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1					x			Envío de oficio o resolución con reclasificación de sueldo o puesto.	5	
2			x					Recepción oficio o resolución con reclasificación de sueldo o puesto.	5	
3		x						Elaboración de Reforma Web con las novedades	15	
4	x							Elaboración de Nómina de Ajustes	35	
5					x			Envío de Nóminas Consolidadas	10	
6			x					Recepción de Nómina de Ajustes	5	
7		x						Revisión de Nómina de Ajustes	145	
8	x							Subir Nómina al SPRYN	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>235</b>	
Composición de actividades								Método Actual		
								N°	Tiempo	%
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	50	21,28%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	160	68,09%
P	Preparación							2	10	4,26%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							2	15	6,38%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>8</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>
VA	Valor Agregado							<b>89,36%</b>		
SVA	Sin Valor Agregado							<b>10,64%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*



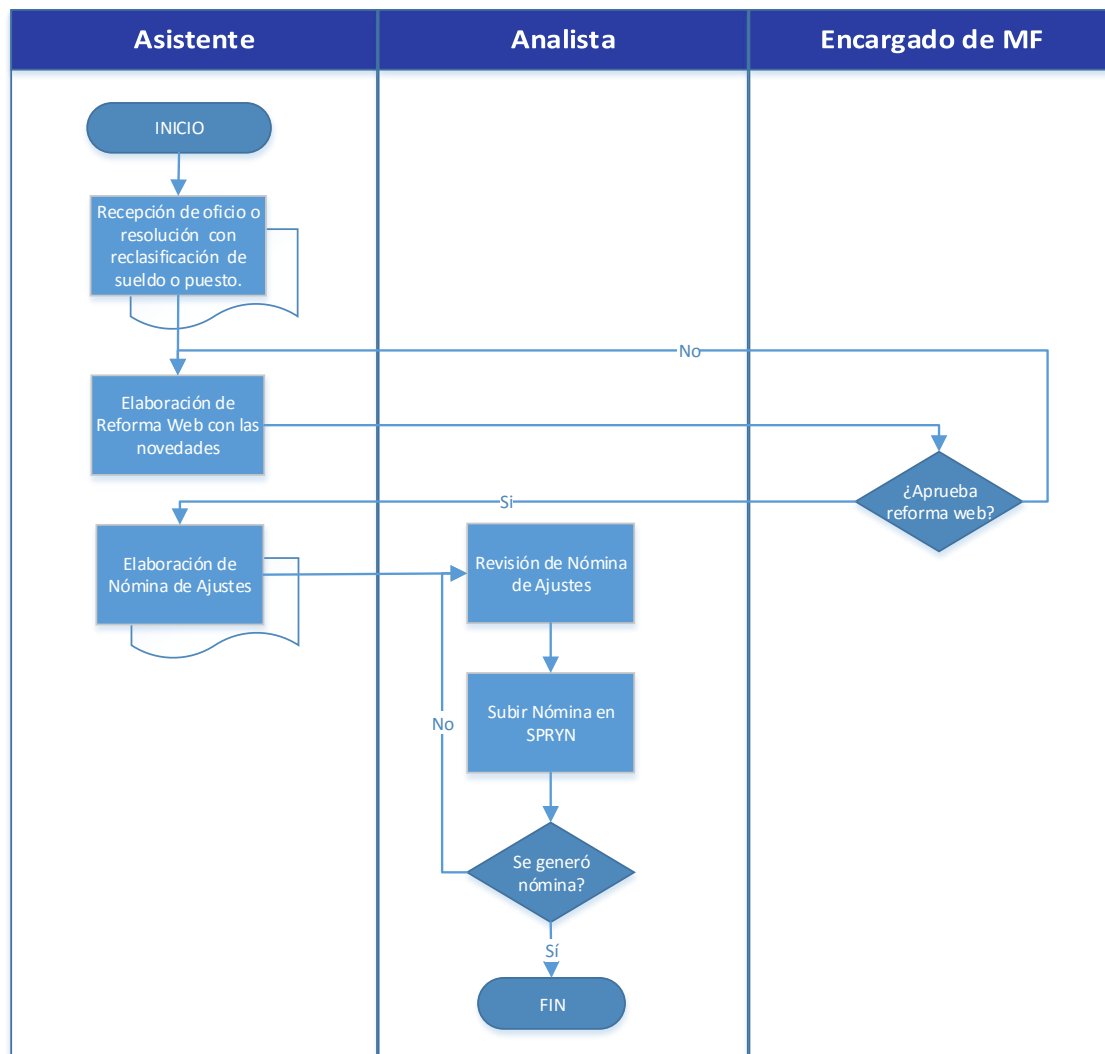
3.3.4.1.54. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes - Situación Actual



**Ilustración 43.** Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Ajustes - Situación Actual

**Autor:** Andrea Chuíza – Janny Claro

## 3.3.4.1.55. Diagrama de Flujo de Subproceso de Nómina de Ajustes– Situación Mejorada



**Ilustración 44.** Diagrama de Flujo de la Nómina de Ajustes– Situación Mejorada  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

El subproceso de Nómina de Ajustes contaba con actividades sin valor agregado, las cuales fueron eliminadas para mejorar el respectivo flujo, entre las actividades eliminadas se tiene el envío de oficio o resolución con reclasificación de sueldo o puesto y el envío y recepción de nómina de ajustes de la Asistente a la Analista de Talento Humano. La eliminación de las actividades mencionadas anteriormente disminuyó el porcentaje de actividades sin valor agregado dentro del subproceso, del 10.64% al 2.33%.

Como parte de las mejoras se procedió a incluir controles que permitan verificar el cumplimiento de ciertas actividades y buscar solución en caso de su no cumplimiento, entre los controles implantados se tiene la comprobación de la aprobación de la reforma web por parte del ejecutivo encargado en Ministerio de Finanzas, una vez aprobada dicha reforma se procede a elaborar la nómina de ajuste, caso contrario se envía nuevamente a asistente para su verificación; otro control es la confirmación de generación de nómina en el SPRYN.

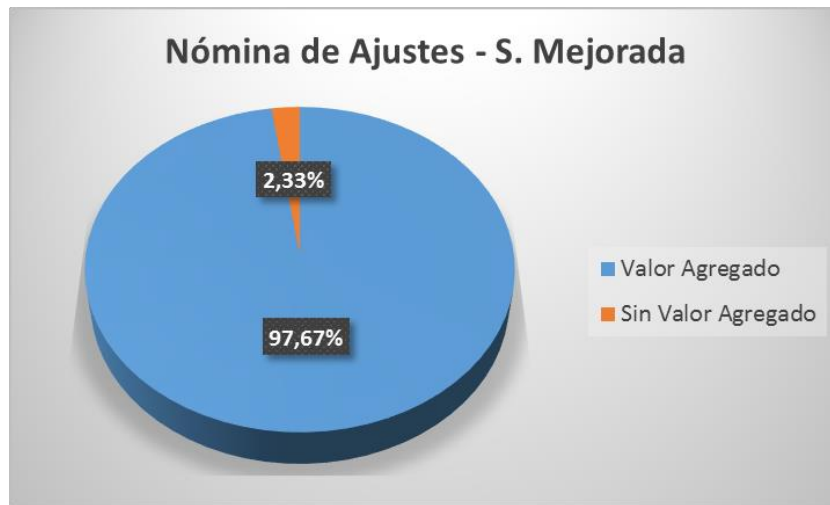
### 3.3.4.1.56. Análisis del Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes - Situación Mejorada

*Tabla 32. Matriz de Valor Agregado de Nómina de Ajustes - Situación Mejorada*

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								Proceso:	Administración Salarial	Fecha
								Subproceso:	Nómina de Ajuste	01-Dic-15
VAR (Real)			SVA( Sin Valor Agregado)							
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (minutos)	
1			x					Recepción oficio o resolución con reclasificación de sueldo o puesto.	5	
2		x						Elaboración de Reforma Web con las novedades	15	
3	x							Elaboración de Nómina de Ajustes	35	
4		x						Revisión de Nómina de Ajustes	145	
5	x							Subir Nómina al SPRYN	15	
								<b>TIEMPOS TOTALES</b>	<b>215</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>Método Actual</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C	Valor Agregado Cliente							2	50	23,26%
V.A.E	Valor Agregado Empresa							2	160	74,42%
P	Preparación							1	5	2,33%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	<b>Total</b>							<b>5</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>
VA	<b>Valor Agregado</b>							<b>97,67%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>2,33%</b>		

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

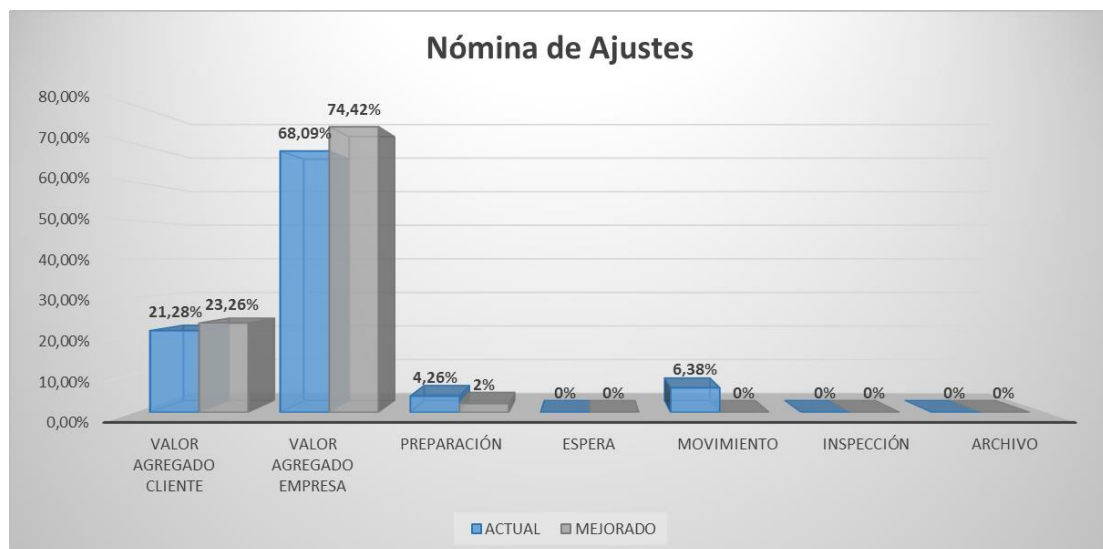
**3.3.4.1.57. Representación Gráfica del Análisis de Valor Agregado de Subproceso de Nómina de Ajustes - Situación Mejorada**



*Ilustración 45. Diagrama de pastel de Análisis de Valor Agregado de Nómina de Ajustes- Situación Mejorada*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

**3.3.4.1.58. Cuadro Comparativo del Subproceso de Nómina de Ajustes**



*Ilustración 46. Diagramas de barras de Subproceso de Nómina de Ajustes*

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### 3.3.4.1.59. Indicadores del Subproceso de Nómina de Ajuste.

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Cumplimiento en elaboración y revisión de nómina	Monitorear el tiempo utilizado en la elaboración de nómina.	Tiempo real en elaboración y revisión de Nómina / Tiempo programado en elaboración y revisión de Nómina	Mensual	≤ 1	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	≤ 1	> 1 - ≤ 1,13	> 1,13

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Porcentaje de errores cometidos en la elaboración de nómina de ajustes	Verificar los errores cometidos durante elaboración de nómina.	Total de errores dectados dentro de la nómina / Solicitudes de ajustes	Mensual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 0%	> 0% - ≤ 34%	> 34%

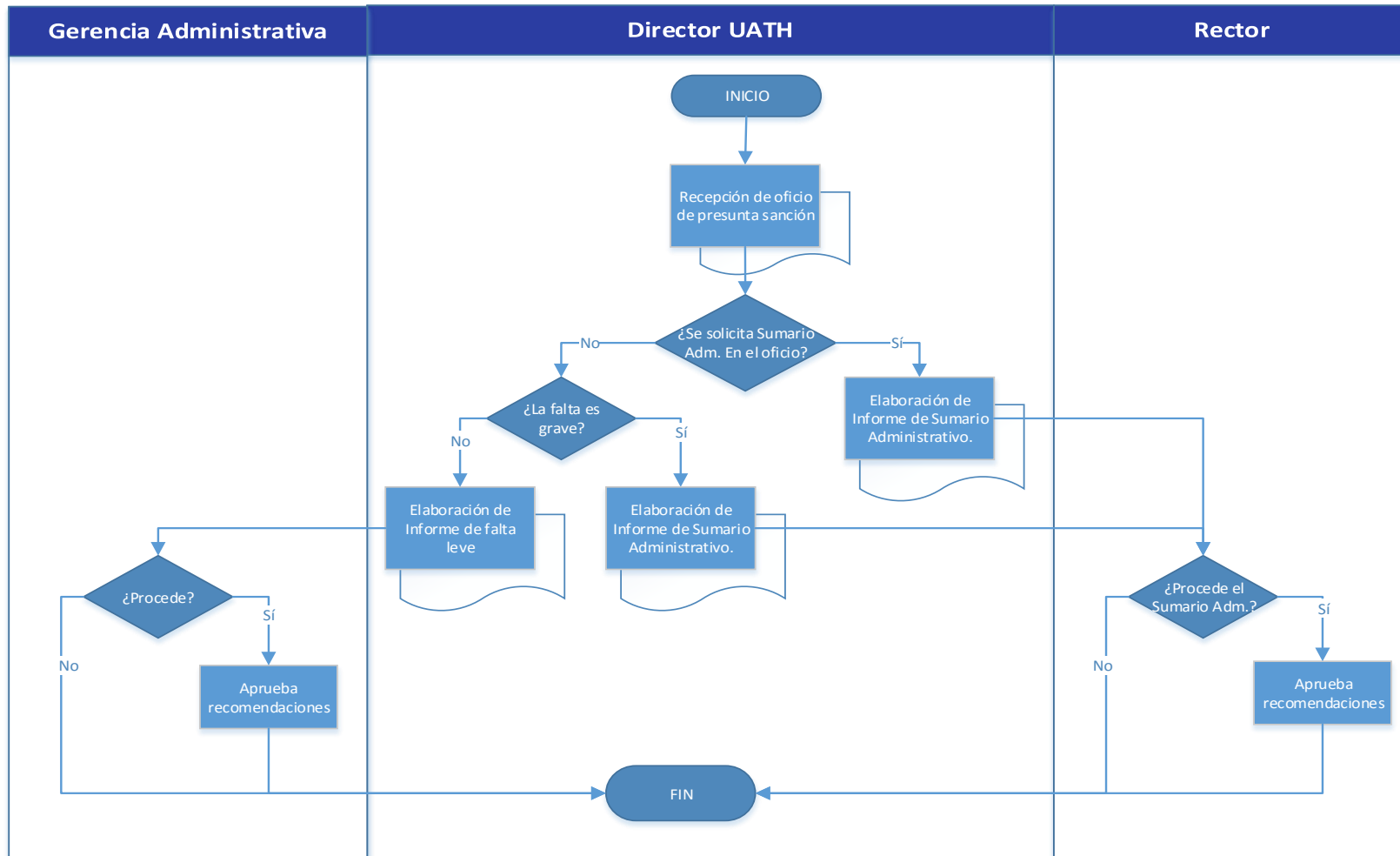
*Ilustración 47. Indicadores del Subproceso de Nómina de Ajuste  
Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

#### **3.3.4.2. Análisis del Proceso de Acciones Legales de la Administración del Talento Humano.**

El proceso Acciones Legales estará dividido en dos subprocesos: Control de Sanciones y Seguimiento de Asistencia del Personal. Dentro de los subprocesos mencionados, se identificará las actividades a realizar cuando se presenten novedades de faltas disciplinarias de empleados en su lugar de trabajo, además de, identificar las actividades cuando se solicitan permisos, licencias o vacaciones.

Cabe recalcar que el proceso de Clasificación de Puesto no se está llevando a cabo actualmente dentro de las actividades normales del trabajo.

3.3.4.2.1. Diagrama de Flujo de Subproceso de Control de Sanciones



**Ilustración 48.** Diagrama de Flujo de Control de Sanciones  
 Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.2.2. Indicadores del Subproceso de Control de Sanciones

*Tabla 33. Indicadores del Subproceso de Control de Sanciones*

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Desempeño laboral de empleados</b>	Monitorear el rendimiento de empleados respecto a los oficios de presunta sanción	Total de oficios de presunta sanción / Total de empleados	Anual	0%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	=0%	>0% - ≤20%	> 20%

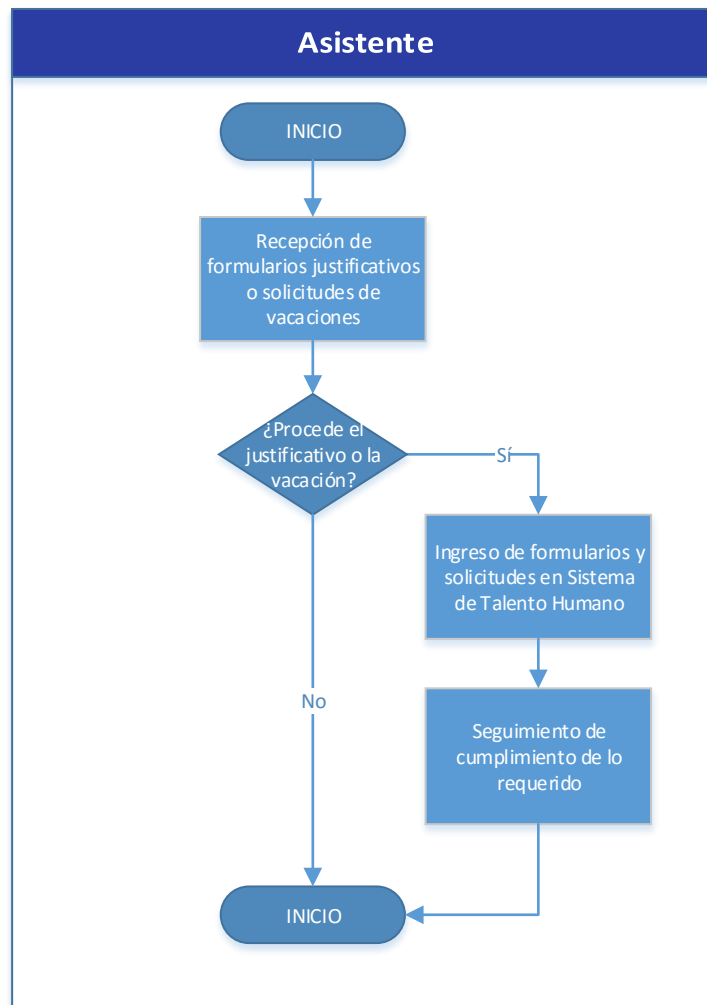
NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
<b>Eficiencia de subproceso de control de sanciones</b>	Verificar la eficiencia del uso de los recursos en actividades relacionadas al seguimiento de sanciones	Total sanciones no aprobadas / Total de oficios de preseunción de sanciones recibidos	Anual	100%	Analista de Talento Humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	= 100%	> 0% - ≤ 20%	> 20%

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*



### 3.3.4.2.3. Diagrama de Flujo de Subproceso de Seguimiento de Asistencia



**Ilustración 49.** Diagrama de Flujo de Seguimiento de Asistencia  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.3.4.2.4. Indicadores del Subproceso Seguimiento de Asistencia

*Tabla 34. Indicadores del Subproceso Seguimiento de Asistencia*

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Asistencia del empleado	Verificar las Asistencia del empleado en su lugar de trabajo	Número de faltas por empleado	Mensual	Está por definirse	Asistente de Talento Humano

<b>META</b>	Está por definirse dado que no existe un reglamento interno en la Institución
-------------	---

NOMBRE	OBJETIVOS	FÓRMULA	FRECUENCIA	METAS	RESPONSABLE
Efectividad de ingreso de requerimientos al STH	Verificar la efectividad del trabajo de personal encargado del ingreso de requerimientos al sistema	Total de novedades ingresadas por día / Total de solicitudes recibidas por día	Diario	100%	Asistente de Talento humano

LÍMITES DE CUMPLIMIENTO	ÓPTIMO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
	100%	≥ 80% - < 100%	< 80%

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

## 3.3.4.3. Resumen Indicadores

Tabla 35. Resumen de Indicadores

TIPO	CRITERIO	NOMBRE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
N1	Eficacia	Cumplimiento de ingreso de personal	Contratos no elaborados / Total de doc de ingresos de datos recibidos	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N2	Eficacia	Cumplimiento con avisos de entrada	Total de Avisos de Entrada / Total de contratos elaborados	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N3	Eficacia	Porcentaje de error en la elaboración de nómina normal	Errores generados en nómina normal / Total de empleados	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N4	Eficacia	Cumplimiento en elaboración de nómina normal	Tiempo real en elaboración de nómina / Tiempo programado en elaboración de nómina	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N5	Efectividad	Cumplimiento en pago de nómina normal	Nóminas no pagadas a tiempo / Total de nóminas pagadas	Proporción	Semestral	Analista de Talento Humano
N6	Eficacia	Pago de horas extras	Cantidad de formularios de horas extras no pagadas / Cantidad de formularios horas extras recibidos	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N7	Eficacia	Cumplimiento en elaboración y revisión de nómina de horas extras	Tiempo real en elaboración y revisión de Nómina / Tiempo programado en elaboración y revisión de Nómina	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N8	Efectividad	Tiempo de elaboración de acción de personal en la nómina de subrogaciones	Tiempo real en elaboración de acción de personal / Tiempo estimado en elaboración de acción de personal	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N9	Eficacia	Errores generados en nómina de subrogaciones	Errores generados en nómina de subrogaciones / Total de personal subrogante	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N10	Eficacia	Tiempo de revisión de nómina de décimos	Tiempo real de revisión de nómina / Tiempo estimado de revisión nómina	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N11	Eficacia	Porcentaje de errores cometidos en la elaboración de nómina de décimos	Total de errores dectados dentro de la nómina / Total de empleados	%	Mensual	Analista de Talento Humano

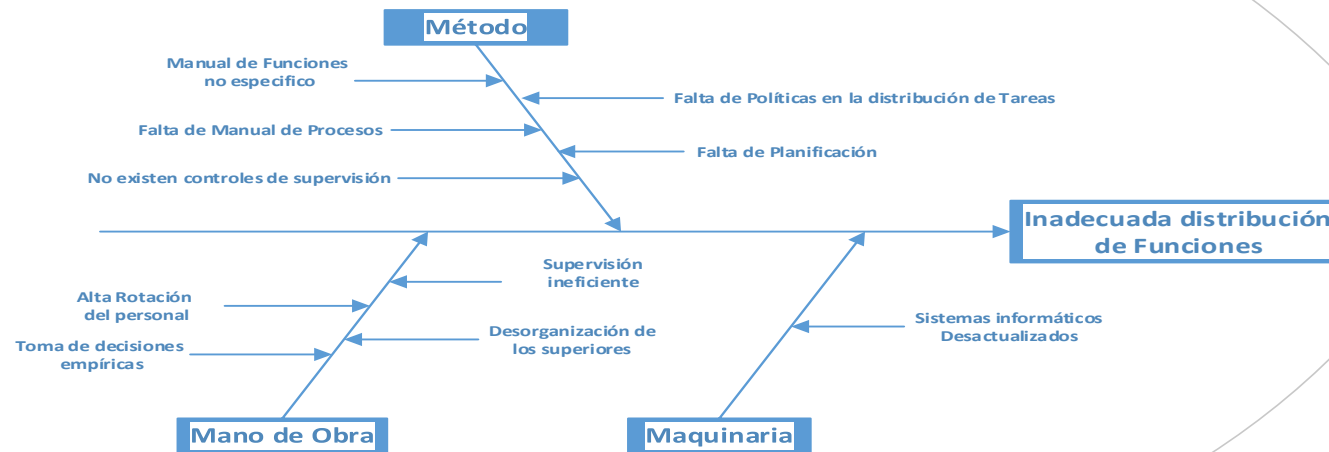
N12	Eficacia	<b>Tiempo de revisión de nómina de liquidaciones</b>	Tiempo real de revisión de nómina/ Tiempo estimado en la revisión nómina	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N13	Eficacia	<b>Errores de cálculo de liquidaciones</b>	Errores detectados en el cálculo de liquidaciones / Total de empleados liquidados.	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N14	Efectividad	<b>Cumplimiento en elaboración y revisión de nómina fondo de reservas</b>	Tiempo real en elaboración y revisión de Nómina / Tiempo programado en elaboración y revisión de Nómina	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N15	Eficacia	<b>Porcentaje de errores cometidos en la elaboración de nómina de fondos de reserva</b>	Total de errores detectados dentro de la nómina / Empleados con derecho a fondo de reserva	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N16	Eficacia	<b>Cumplimiento en elaboración y revisión de nómina de ajustes</b>	Tiempo real en elaboración y revisión de Nómina / Tiempo programado en elaboración y revisión de Nómina	Proporción	Mensual	Analista de Talento Humano
N17	Eficacia	<b>Porcentaje de errores cometidos en la elaboración de nómina de ajustes</b>	Total de errores detectados dentro de la nómina / Solicitudes de ajustes	%	Mensual	Analista de Talento Humano
N18	Eficacia	<b>Desempeño laboral de empleados</b>	Total de oficios de presunta sanción / Total de empleados	0%	Anual	Analista de Talento Humano
N19	Eficacia	<b>Eficiencia de subproceso de control de sanciones</b>	Total sanciones no aprobadas / Total de oficios de preseunción de sanciones recibidos	100%	Anual	Analista de Talento Humano
N20	Eficacia	<b>Asistencia del empleado</b>	Número de faltas por empleado	Está por definirse	Mensual	Asistente de Talento Humano
N21	Efectividad	<b>Efectividad de ingreso de requerimientos al STH</b>	Total de novedades ingresadas por día / Total de solicitudes recibidas por día	100%	Diario	Asistente de Talento humano

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

### **3.4. Diagrama de Ishikawa**

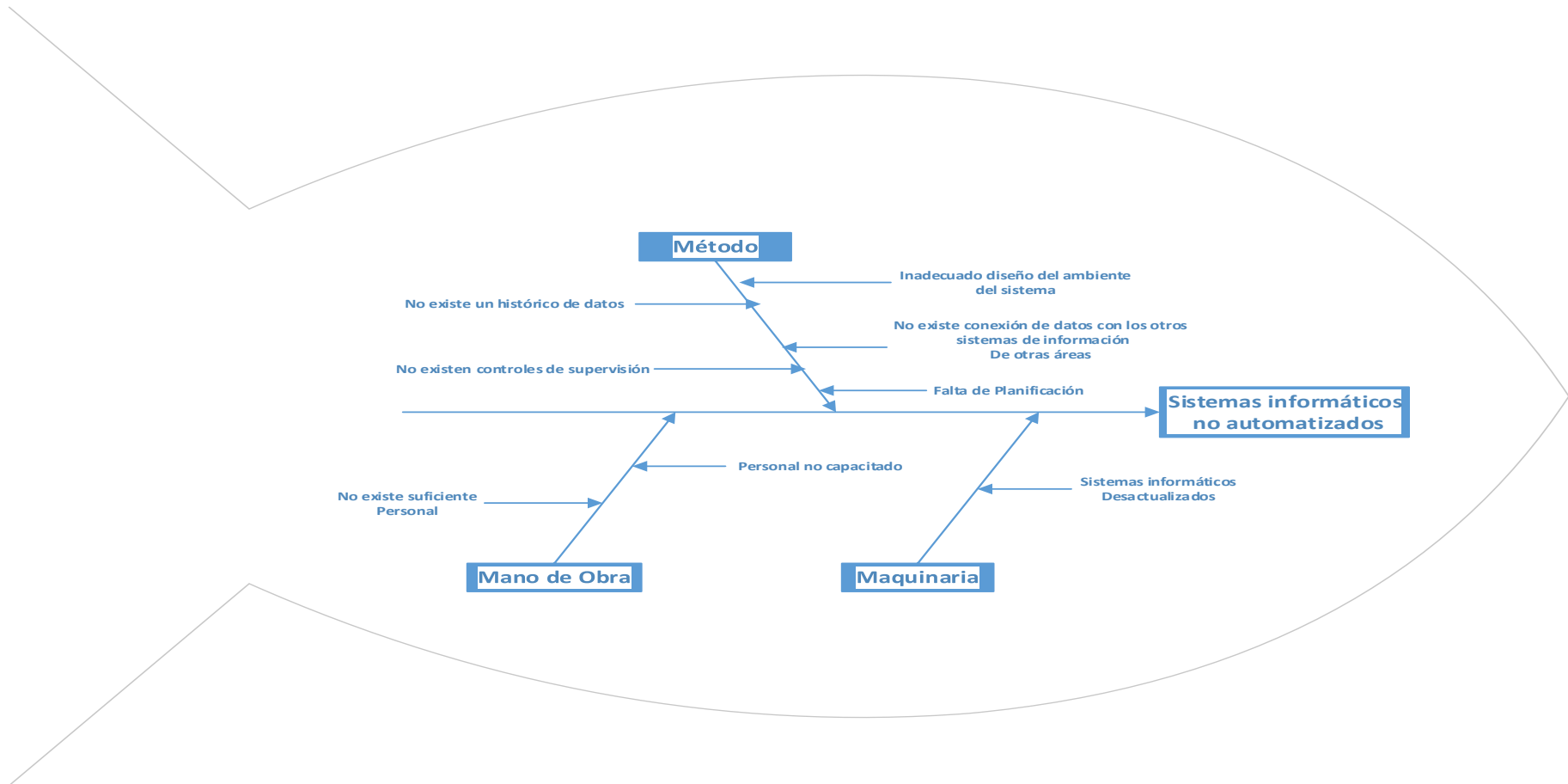
Se realizó el diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas que están dentro del problema analizado, las cuales no permiten el logro y cumplimiento de los objetivos que se han propuestos. Al aplicar esta herramienta se muestran las causas por las cuales se presentan los problemas y de esta manera se propondrá mejoras dentro del proceso.

3.4.1. Inadecuada Distribución de Funciones



*Ilustración 50. Diagrama de Ishikawa - Inadecuada Distribución de Funciones  
 Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*

3.4.2. Sistemas Informáticos no automatizados



**Ilustración 51.** Diagrama de Ishikawa - Trabajos de otras áreas o competencias realizados por el personal  
**Autor:** Andrea Chuiza – Janny Claro

### 3.5. Técnica 5W-1H aplicada para el análisis de las Causas

Es la herramienta que ayuda a analizar la causa raíz de los problemas establecidos en el Ishikawa, para luego determinar soluciones como se desarrolla a continuación:

#### 3.5.1. Toma de decisiones empíricas

*Tabla 36. Matriz de 5w's y 1 H de Problema "Toma de decisiones empíricas"*

¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?				¿Cómo?	¿Con qué?	¿Por qué?	
#Causa	Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Instrumentos de Trabajo		Recursos
					S1	S2	S3	S4			
1	Toma de decisiones empíricas	Revisión de actividades de personal	Dirección de UATH	Unidad de Talento Humano					Reunión con personal UATH	Documentos	Mejorar la ejecución de requerimientos solicitados de manera más eficiente.
		Planificar distribución de funciones	Dirección de UATH	Unidad de Talento Humano					Reunión Dirección y Asistente	Documentos	
		Asignar actividades según distribución de funciones	Dirección de UATH	Unidad de Talento Humano					Reunión con personal UATH	Documentos	
		Verificar cumplimiento de actividades ejecutivas	Dirección de UATH	Unidad de Talento Humano					Revisión de actividades realizadas	Documentos	

*Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro*



### 3.5.2. Sistemas No existe conexión de datos con los otros sistemas informáticos de las diferentes áreas

Tabla 37 Matriz de 5w's y 1 H de Problema "No existe conexión de datos con los otros sistemas informáticos de las diferentes áreas"

# Causa	Causa	¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo				¿Cómo?	¿Con que?	¿Por que ?
		Activida secuencial	Responsable	Area	MES 1				Instrumentos de trabajos	Recursos		
					S1	S2	S3	S4				
3	No existe conexión de datos con los otros sistemas informáticos de las diferentes areas.	Analizar el ambiente de trabajo del actual Sistema.	Analista de Talento Humano	UATH					Sistemas	Equipos de Computo	Para evitar que se realicen actividades que no agreguen valor ya que se hacen manualmente	
		Determinar cual es la información que requiere la UATH de los otros sistemas.	Analista de Talento Humano	UATH					Documentos	Documentales		
		Comunicarse con del departamento de soporte Tecnológico.	Encargado Tecnológico	Dept. Tecnológico					Correos/Reuniones	Mails/Documentos		
		Envío los requerimientos para el enlace de los sistemas.	Asistente de Talento Humano	UATH					Documentos	Documentales		
		Seguimiento de los requerimientos	Asistente de Talento Humano	UATH					Documentos/correos	Mails/Documentos		

Autor: Andrea Chuiza – Janny Claro

## **CAPÍTULO 4**

### **4.1. Conclusiones y Recomendaciones**

Después de haber realizado el diseño de los procesos y haber determinado los indicadores que controlarán las actividades, se procederá con la respectiva identificación de las conclusiones para de esta manera inferir las recomendaciones necesarias que deberán tener en cuenta la Unidad de Administración del Talento humano y darle su respectivo seguimiento.

#### **4.1.1. Conclusiones**

1. La Unidad de Administración del Talento Humano no cuenta con procesos formarles documentados por lo cual se dificulta la realización de las actividades de los procesos.
2. No se cuenta con políticas internas documentadas que ayuden y mejoren el trabajo de los empleados para evitar errores que alteren fuertemente las actividades, ya que ahora solo las llevan de manera empírica.
3. A pesar de que existe un manual de funciones donde se determina el alcance de cada puesto, internamente no se está cumpliendo a cabalidad.
4. Existe sobrecarga de trabajo en determinados empleados, ya que las funciones que han sido distribuidas entre todos los empleados que conforman el área es inadecuada.
5. Dentro del área se realizan trabajos que no son necesariamente de su competencia, pero debido a que el personal que labora allí tiene acceso a esa información, se delega dicho trabajo para su realización.
6. El área no está cumpliendo con la reforma estatutaria designada para la Unidad de Administración del Talento Humano, ya que mucho de los productos que indica la reforma no se llevan a cabo.
7. Frecuentemente dentro de la realización de la nómina de empleados se presenta el cálculo erróneo del Impuesto a la Renta, debido a que el valor de los ingresos de los empleados es mal calculado por el sistema del Ministerio de Finanzas, lo que implica la utilización de tiempo y recursos humano en la corrección de dichos valores.
8. La documentación necesaria para la elaboración de los contratos o acciones de personal son enviadas en algunas ocasiones fuera de tiempo normal.
9. Sistema informático desactualizado en proceso de automatización.
10. No se cuenta con políticas que ayuden y mejoren el trabajo de los empleados para evitar errores que alteren fuertemente las actividades, tal como es el caso de la recepción de reportes de descuentos de asociaciones a empleados que se liquidarán, ya que es necesario recibir esa información máximo 15 día después de solicitarse, pero en reiteradas ocasiones se toman más del tiempo previsto.

#### **4.1.2. Recomendaciones**

1. Implementar y mantener actualizado un sistema de gestión dentro de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Administración del Talento Humano.
2. Realizar un estudio que permita determinar de manera más clara las actividades que se realiza dentro del departamento por cada empleado, siendo necesario definir un Manual de Funciones preciso.
3. Definir formalmente las políticas internas del área y transmitir las al personal involucrado.
4. Definir claramente las actividades y responsables de las mismas para evitar duplicidad de funciones o sobrecarga de trabajo.
5. Compartir la información con otros departamentos que la requieran para que ellos elaboren los requerimientos que solicitan.
6. Revisar y notificar los cambios que tendría la reforma estatutaria aprobada por la institución de educación.
7. Trabajar en la mejora continua de los sistemas utilizados en la unidad, ayudando a la automatización de los procesos.
8. Implementar o actualizar el sistema informático de Talento Humano para que esté enlazado con las demás áreas con las cuales se trabaja frecuentemente.
9. Mejorar la comunicación de los empleados del área con los empleados de los diferentes departamentos de la institución con el objetivo de buscar solución al retraso en el envío de cierta información necesaria para el desarrollo de las actividades.
10. Implementar indicadores y ejecutarlos para mejorar el control dentro de las actividades de cada proceso.
11. Implementar una supervisión continua a los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Escuela Superior Politécnica del Litoral, Unidad de Talento Humano, recuperado el 1 de diciembre del 2015 de <http://talentohumano.espol.edu.ec/inicio.aspx>.
- [2] Escuela Superior Politécnica del Litoral, Transparencia ESPOL, recuperado el 1 de diciembre del 2015 de [http://www.transparencia.espol.edu.ec/sites/default/files/documentos/decreto\\_creacion.pdf](http://www.transparencia.espol.edu.ec/sites/default/files/documentos/decreto_creacion.pdf).
- [3] Luis Muñiz, "Cuadro de Mando Integral", Ecuador, Profit Editorial, 2012.
- [4] Enrique Benjamín Franklin, "Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio" – Segunda Edición, Pearson Educación, México, 2007
- [5] Servicio de Rentas Internas, "Consulta de RUC ", Ecuador, recuperado el 1 de diciembre del 2015 de [https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc\\_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&linkMPT=%2Ffacturacion-internet%2Fconsultas%2Fpublico%2Fruc\\_consulta.jsp%3F&esFavorito=N](https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&linkMPT=%2Ffacturacion-internet%2Fconsultas%2Fpublico%2Fruc_consulta.jsp%3F&esFavorito=N)
- [6] Gestipolis, "Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa", (2000-2016), Colombia, recuperado el 3 de diciembre del 2015 de <http://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>.
- [7] Gestipolis, "La estrategia de la Administración", (2000-2016), Colombia, recuperado el 3 de diciembre del 2015 de <http://www.gestipolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>.
- [8] MedWave, "Definición de Gestión por Procesos", (2014), Chile, recuperado el 4 de diciembre del 2015 de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>.
- [9] Ministerio de Fomento – Gobierno de España, "La gestión por procesos", (2005), España, recuperado el 4 de diciembre del <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>.
- [10] Wikipedia, "Cadena de Valor", (2015), Estados Unidos, recuperado el 4 de diciembre del 2015 [https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor).
- [11] SlideShare, "Procesos", (2009), Estados Unidos, recuperado el 5 de diciembre del 2015 de <http://es.slideshare.net/gasv2005/procesos-2378287>.
- [12] SlideShare, "Administración de Operaciones", (2011), Estados Unidos, recuperado el 4 de diciembre del 2015 de <http://es.slideshare.net/paocristina/diseo-de-proceso>.
- [13] Aiteco, "Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos", (1999), España, recuperado el 8 de diciembre del 2015 de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>.
- [14] Prezi, "AVA: Análisis de Valor Agregado", (2014), obtenido el 8 de diciembre del 2015 de <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>.

- [15] Grandes Pymes, "Definición y características de los indicadores de Gestión Empresarial", (2014), Argentina, obtenido el 16 de diciembre del 2015 de <http://www.grandespy mes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>.
- [16] De Gerencia, "Indicadores de Gestión", (2001), España, obtenido el 20 de diciembre del 2015 de [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion).
- [17] SlideShare, "Clases de Indicadores de Gestión", (2012), Estados Unidos, recuperado el 20 de diciembre del 2015 de <http://es.slideshare.net/tablerodecomando/clases-de-indicadores-de-gestion>.

## ANEXOS