

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del subsistema de reclutamiento
y selección de talento humano de la empresa pública
ESPE INNOVATIVA E.P.”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Ing. Favian Vinicio Campaña Torres

Docente Guía:
Christopher George Acevedo Velazco

TACNA – PERÚ

2023

Fabian Campaña Torres

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado con cariño y amor a mis hijos: VIVIANA, SEBASTIAN, MICAELA, JESSIKA Y GIANNA, quienes serán hoy y siempre los testigos ante quienes expondré mis esfuerzos y triunfos; con el ejemplo de la lucha constante y el valor para no rendirse jamás...

Su padre: Favian Campaña

AGRADECIMIENTO

A mis padres, a mi esposa por su amor desinteresado, y a mis maestros de hoy y de siempre a quienes debo mi formación y la capacidad profesional que me permite servir a Dios y a la Sociedad ...

Atentamente: Favian Campaña

Índice

Contenido

Título del tema	4
Planteamiento del problema.....	4
Formulación del problema	7
Objetivos de la Investigación (General y Específicos)	7
Objetivo General.	7
Objetivo específico 1	7
Objetivo específico 2	7
Metodología	8
Justificación	8
Definiciones	9
Alcances y limitaciones.....	10
Alcances y Limitaciones.....	10
Cronograma.....	12
Capitulo II Marco Teórico.....	13
Conceptualización de la (s) variable (s) o tópico (s) clave.....	13
Tópico de Estudio.	13
Conceptualización del tópico clave	16
El Reclutamiento y la Selección del Talento Humano en el sector público ecuatoriano.	16
Ámbito legal:	16
Decreto Ejecutivo 737	17
Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).....	18
Código del Trabajo.....	18
Reglamentación Interna del talento Humano de la Empresa ESPE INNOVATIVA E.P.....	18
Análisis comparativo	21
Análisis Crítico	22
Tipos de Reclutamiento.....	22
Herramientas de Reclutamiento	23
Tipos de Selección	24
Procedimientos de Selección	25
Tendencias en el reclutamiento y selección de personal.....	26
Capitulo III Marco Referencial.....	28
Reseña Histórica de ESPE INNOVATIVA E.P. Empresa Pública de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE.....	28
Filosofía Organizacional.....	30

Misión.....	31
Visión.....	31
Principios y Valores	31
Diseño Organizacional.....	33
Productos y/o servicios	36
Resumen Fotográfico:	37
Diagnostico Organizacional.....	38
Vulnerabilidades de la empresa	41
Estrategias	41
Capitulo IV Resultados.....	42
Propuesta de Mejora del sub proceso de Reclutamiento y Selección del personal de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P.....	42
Diagnostico.....	42
FODA DEL SUB SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE ESPE INNOVATIVA E.P.....	42
Potencialidades de ESPE Innovativa E.P. en el reclutamiento y selección de personal.....	44
Vulnerabilidades de ESPE Innovativa E.P. en el reclutamiento y selección de personal	44
Estrategias para explotar las potencialidades.....	45
Estrategias para mitigar las vulnerabilidades.....	45
Definición de la metodología para la vinculación del Talento humano en las empresas públicas.....	46
Código del Trabajo.....	46
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	48
RESPONSABLE DEL PROCESO	48
MARCO LEGAL.....	48
ALCANCE.....	49
DEFINICIONES (Glosario de términos).....	49
POLÍTICAS INTERNAS	49
Tabla 9	49
<i>Procedimiento</i>	49
INDICADORES	52
CONTROL DE CAMBIOS	53
ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	54
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	54
CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	55
PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	58
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO	59
ALCANCE	59

DEFINICIONES (Glosario de términos).....	59
POLÍTICAS INTERNAS.....	60
Procedimiento mejorado	¡Error! Marcador no definido.
Mecanismos de control.....	64
Controles e indicadores que se han venido utilizando antes de la implementación del Plan de Mejora.	64
Control del proceso de contratación actual.....	64
Control de Calidad.....	65
Control de cambios	¡Error! Marcador no definido.
Controles e indicadores que se implementaran para garantizar el seguimiento y control de calidad en la implementación del Plan de Mejora.	65
Control del proceso actualizado de reclutamiento y selección del personal.....	65
Control de Calidad	66
Control de cambios de la mejora	66
Capitulo V Sugerencias.....	67
Conclusiones.....	67
Recomendaciones	68
Bibliografía.....	73

Índice de Tablas

TABLA 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 2 DIAGRAMA DE TIEMPO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 3 CUADRO COMPARATIVO DE ACTIVIDADES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 4 ANÁLISIS CRITICO DE LOS PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 5 CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 6 LISTADO DE REGLAMENTACIÓN INTERNA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 7 FODA INSTITUCIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 8 DESGLOSE DEL FODA INSTITUCIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 9 PROCEDIMIENTO ACTUAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 10 ACUERDOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 11 COMPROMISOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 12 PROCEDIMIENTO CON MEJORA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 13 INDICADORES CON LA MEJORA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 14 CONTROL DE CAMBIOS DE LA MEJORA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 15 INDICADORES DE LA MEJORA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 16 CONTROL DE CAMBIOS DE MEJORA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de Figuras

FIGURA 1 MAPA GENERAL DE PROCESOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 2 LOGO TIPO INSTITUCIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 3 DIAGRAMA DE PROCESOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 4 ORGÁNICO ESTRUCTURAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 5 UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 6 UNIDAD DE PROMOCIÓN DE TECNOLOGÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 7 UNIDAD DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 8 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 9 FLUJOGRAMA ACTUALIZADO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de anexos

ANEXO 1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACION VIGENTE EN ESPE INNOVATIVA EP¡ERROR!

MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 2 ROGOP 8REGLAMENTO ORGANOICO DE GESTION POR PROCESOS (ARCHIVO INSTITUCIONAL) ¡ERROR!

MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 3 FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 4 FORMATOS PARA EVALUAR AL PERSONAL QUE ASPIRA A SER PARTE DE ESPE INNOVATIVA E.P.

..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 5 FLUJOGRAMA ACTUALIZADO..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 6 FORMATOS PARA EVALUACIÓN DEL PERSONAL..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Resumen

El presente trabajo, es una Propuesta de Mejora, enfocada en el área de Talento Humano, de la Empresa ESPE – Innovativa E.P., de manera específica el macro proceso del Talento Humano y a los subprocesos derivados del mismo.

En este contexto los procesos que se han tomado como base para la propuesta de mejora son los de reclutamiento y selección, dentro de los cuales a pesar de haberse identificado que ya cuentan con un proceso definido con anterioridad presentan deficiencias, demoras y otros inconvenientes que se buscan mejorar con el trabajo de investigación que se ha desarrollado.

El proceso anterior de reclutamiento y selección del personal que aspira a ocupar las diferentes vacantes que se presentan en la dinámica del desarrollo del ciclo de negocios de la empresa esta basado en técnicas y metodologías que han sido debidamente revisadas y actualizadas para que puedan adaptarse a las necesidades de la empresa publica para el cumplimiento de sus metas y objetivos, siendo que se ha revisado y validado un nuevo proceso, que contempla las mejoras y que incorpora diferentes mejoras que garantizan la idoneidad de los subprocesos de Reclutamiento y selección para que la Unidad de Talento Humano pueda entregar a la empresa personal idóneo que se encuentre en condiciones de ocupar los diferentes puestos y plazas de trabajo que necesita la empresa para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Abstract.

The present work is an Improvement Proposal focused on the Human Talent area, of The ESPE – Innovativa E.P., specifically the Human Talent macro process and the sub – process derived from it.

In this context, the processes that have been taken as the basis for the improvement proposal are those of recruitment and the selection, within which, despite having identified that they already have a previously defined process, they present deficiencies, delays and other inconveniences that are they seek to improve with the research work that has been developed.

The previous process of recruitment and selection of personnel who aspires to occupy the different vacancies that arise in the dynamics of the development of the business cycle of the company is based on techniques and methodologies that have been duly reviewed and updated so that they can be adapted to the needs of the public company for the fulfillment of its goals and objectives, being validated, which contemplates the improvements that guarantee the suitability of the Recruitment and selection sub-processes so that the Unit of Human talent can provide the company with suitable personnel who are in a positions and jobs that the company needs to fulfill its business objectives.

Introducción

La Empresa Publica ESPE – Innovativa E.P., es una empresa que mantiene autonomía administrativa y financiera, sin embargo, forma parte de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, siendo que su misión es la de brindar alternativas de solución a las necesidades de la sociedad en general articulando con la Academia, mediante sus unidades de capacitación, servicio de obras civiles y la promoción y transferencia de la Tecnología. Los diferentes procesos que conforman la empresa se ven respaldados a su vez por sub procesos y actividades que permiten el normal funcionamiento de la EMPRESA PUBLICA, y garantizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales. Es por esta razón y una vez efectuado un diagnóstico institucional exhaustivo que se ha determinado como una de las mayores falencias la constituyen la contratación del Talento Humano, especialmente en los sub procesos o actividades iniciales que son entre otros el reclutamiento y selección, debido fundamentalmente a plazos y tiempos para valoración y selección de los perfiles que requiere la empresa para cumplir con sus obligaciones empresariales, respecto de sus objetivos y metas estratégicas.

Los procesos de talento Humano que se vienen ejecutando en la empresa adolecen de diversas falencias que deben ser solucionadas de manera urgente para garantizar el normal y absoluto funcionamiento de la organización, mas si tomamos en consideración que el Talento Humano, se constituye en un recurso delicado por su propia naturaleza, lo que influye directamente en el rendimiento y la productividad de la empresa pública.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1 Título del tema:

“PROPUESTA DE MEJORA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLICA ESPE INNOVATIVA E.P.”

1.2 Planteamiento del problema:

La Empresa Pública ESPE INNOVATIVA E.P., es una empresa domiciliada en la Ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, en la Republica del Ecuador en América del Sur; sus instalaciones están ubicadas dentro del campus universitario de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en las calles Av. General Enríquez y Ambato sin número constituyéndose en una empresa de régimen público con autonomía administrativa y financiera que además se encuentra adscrita a la Universidad Pública de Fuerzas Armadas ESPE, fue creada el 12 de enero de 2015, mediante resolución de rectorado, siendo su actual Gerente General el MBA Gerardo Pazmiño. La empresa es reconocida dentro del ámbito nacional como una empresa que presta servicios enmarcados en tres ejes de acción, para el desarrollo de su Giro Específico del negocio que está enfocado a la Capacitación Especializada, la Infraestructura y Servicios Especializados de Construcción, y la Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología; para este efecto se halla organizada con tres unidades de gestión que son:

- a) Unidad de Capacitación Especializada. - Esta unidad se encarga de ejecutar capacitaciones orientadas a la actividad especializada de las empresas públicas y privadas que operan en el país, además de la

sociedad en general, brindando además de la capacitación específica en las diferentes áreas requeridas, de certificaciones nacionales e internacionales en competencias laborales y/o especializadas las mismas que son avaladas por entes públicos o privados autorizados como rectores de estas actividades tanto en el ámbito nacional, regional o mundial.

b) Unidad de Infraestructura y Servicios Especializados de Construcción. -

En esta unidad se ejecutan proyectos de construcción y edificación de obras civiles, además de servicios especializados en estudios y diseños específicos de construcción, así como de fiscalización.

c) Unidad de Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología.

- Esta unidad se encarga de ejecutar proyectos de investigación y transferencia de tecnología, empleando para el efecto la fábrica de software que posee la empresa y un amplio bagaje de experiencia mediante el concurso de un grupo de profesionales especializados en este ámbito para desarrollar e implementar sistemas cibernéticos de toda índole que son requeridos por la sociedad en general.

La Empresa Pública, además, con el desarrollo de estas actividades cumple con su objetivo de vincular a la academia con la sociedad en general al garantizar la transferencia del conocimiento y su difusión para que sea utilizado en el desarrollo del país.

Si se toma en consideración lo expresado anteriormente, podemos deducir que el área operativa de la empresa está claramente demarcada siendo que discrimina de forma precisa y oportuna la gestión administrativa por lo que su mapa de procesos se halla plenamente definido y estructurado para garantizar

el cumplimiento de sus objetivos empresariales enmarcados en sus objetivos empresariales de corto mediano y largo plazo.

En el ámbito administrativo se encuentra el proceso de Talento humano, y dentro de este de forma específica los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, de los cuales no se ha ejecutado un seguimiento y evaluación, lo que ha impedido una retroalimentación oportuna que genere cambios y mejoras tendientes a garantizar un adecuado reclutamiento y selección del personal que postula para las diferentes plazas y vacantes que van conformándose por la dinámica empresarial y el trabajo conjunto de las diferentes unidades de gestión que buscan dar cumplimiento a las metas y objetivos empresariales.

El método de reclutamiento y selección del Talento Humano¹, de una empresa “es el proceso de identificar la necesidad de un puesto de trabajo, definir los requisitos del puesto y del titular de este, anunciar el puesto y elegir a la persona más adecuada para él”, sin embargo, así presentado en la actualidad, con las deficiencias generadas al interior de los sub procesos de la empresa pública, provoca un inadecuado clima laboral y baja productividad, así como una inadecuada estructuración de los equipos de trabajo y baja cualificación.

A futuro y en el caso de no corregirse estas distorsiones, se constituirán, en pérdidas de productividad y desprestigio empresarial, con costes administrativos altos que afectarán el rendimiento económico y financiero de la Empresa Pública que requiere estructurar su presupuesto con base a su rentabilidad.

¹ www.factorialhr.es

La propuesta de mejora del subsistema de reclutamiento y selección del talento humano de ESPE INNOVATIVA E.P., permitirá diagnosticar la situación actual, identificando deficiencias en los sub procesos de: Reclutamiento y Selección, dentro del proceso de Talento Humano, de forma que se pueda evaluar y corregir; actividades y efectuar la implementación de una metodología adecuada a fin de que se garantice un buen clima laboral, con equipos de trabajo cualificados, y perfiles profesionales que se adapten a las necesidades de la empresa lo que a su vez redundará en la productividad y el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

1.3 Formulación del problema:

¿Como estructurar una propuesta de mejora del subsistema de reclutamiento y selección de talento humano de ESPE INNOVATIVA E.P.?

1.3.1 Objetivos de la Investigación (General y Específicos):

1.3.1.1 Objetivo General.

Estructurar una propuesta de mejora del subsistema de reclutamiento y selección de talento humano de ESPE INNOVATIVA E.P.

1.3.1.2 Objetivo específico 1.

Diagnosticar la situación actual, identificar las deficiencias para evaluar y corregir los subprocesos de Reclutamiento y Selección² de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P.

1.3.1.3 Objetivo específico 2.

² (Ortega, M., Monica, & Paola, 2017)

Implementar una metodología para el reclutamiento y selección del Talento Humano (Angel, 2010)³ en la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P.

1.4 Metodología:

La metodología del trabajo de investigación⁴ tendrá un enfoque cuantitativo, ya que los datos a obtenerse serán numéricos y los resultados deberán ser de carácter estadístico, la investigación a ejecutarse es de tipo descriptiva no experimental, en la que se realicen análisis de la información obtenida con un corte transversal, debiendo además recopilarse la información en un periodo de tiempo determinado.

1.5 Justificación:

La gestión del proceso de Talento Humano, y sus subprocesos como el de reclutamiento y selección dentro de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P., han sido gerenciados desde la perspectiva del cliente final, sin tomar en consideración al cliente interno que termina siendo el que interviene directamente en la misión empresarial.

El Talento humano en otro tiempo⁵, ha sido visto desde el ámbito operativo y administrativo únicamente dentro del cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en la ley para el reclutamiento y selección del personal, sin que se otorgue la verdadera importancia que representa el capital humano para la organización especialmente en la generación de la productividad que

³ (Angel, 2010)

⁴ (Edison Damian Cabezas Mejia, 2018)

⁵ (CHAVEZ, 2015)

se constituye en el principal objetivo de la empresa. Sin embargo, la dinámica del desarrollo tecnológico y ambiental que ha sacudido a la sociedad moderna ha afectado positivamente los procesos de Talento Humano, permitiendo que en la actualidad su gestión se transversalice con los demás procesos empresariales tanto gobernantes, generadores de valor y de apoyo que operativizan la gestión empresarial.

Los subprocesos de Reclutamiento y Selección de la Empresa Pública que forman parte del proceso o macroproceso de Talento Humano. Debido fundamentalmente a la gran dinámica en la rotación del personal vienen siendo utilizados de manera permanente aunque lamentablemente no de forma adecuada, por lo que se hace necesario un diagnóstico efectivo que además de adecuarse a las necesidades empresariales, permita identificar las distorsiones y deficiencias que presentan estos subprocesos de manera tal que garanticen la posibilidad de generar una metodología para el reclutamiento y selección del personal que está en condiciones de ingresar a la actividad laboral dentro de la empresa, lo que además permite la conformación de equipos de trabajo cualificados para un mejor rendimiento y el consiguiente aumento de la productividad empresarial.

1.6 Definiciones:

Las definiciones que han sido empleadas en el título del presente trabajo son:

- 1) Propuesta de mejora. - Es un proceso que debe ser trabajado al interior de la empresa mediante el cual se busca propender a generar una mejora en el desarrollo de las tareas de un área determinada dentro de la gestión empresarial.
- 2) Reclutamiento de personal. – Es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa.⁶
- 3) Selección de personal. - Es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae⁷
- 4) LA EMPRESA PUBLICA ESPE INNOVATIVA E.P. denominada como - ESPE - INNOVATIVA es la Empresa Pública de la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE con sede en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui de la provincia de Pichincha en la Republica del Ecuador, que busca satisfacer los requerimientos de la sociedad, a través del diseño, desarrollo e implementación de soluciones integrales e innovadoras con el trabajo de profesionales competentes, dentro de un marco de principios y valores.⁸

1.7 Alcances y limitaciones:

Alcances y Limitaciones:⁹

⁶ (<https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>, 2011)

⁷ (<https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>, 2011)

⁸ (E.P., 2018)

⁹ (VELASCO, 2010)

- El alcance geográfico de la propuesta que se pretende implementar como mejora a los subprocesos de reclutamiento y selección del personal postulante a los cargos laborales dentro de la empresa, se halla circunscrito a la unidad de Talento Humano de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P. ubicada en Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, Republica del Ecuador, América del Sur.
- Sector o área de estudio, se enfocará en la coordinación administrativa y financiera que tiene bajo su cargo los procesos de apoyo dentro de la estructura empresarial y la planeación estratégica, específicamente el proceso de talento humano y el subproceso de reclutamiento y selección de personal.¹⁰
- La propuesta de mejora se enfocará específicamente en los sub procesos de reclutamiento y selección de personal que se encuentra como postulante para ser contratado dentro de la empresa, en los diferentes cargos o vacantes que se van presentando de acuerdo a la dinámica empresarial con la cual se propende al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- La propuesta de mejora dentro de los campos antes descritos deberá propender a la optimización de los recursos humanos de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P., tomando en consideración el escenario actual y con un horizonte de hasta el año 2030.

¹⁰ (VELASCO, 2010)

- La investigación se encuentra delimitada por el ámbito de la gestión pública, tomando en consideración en entorno legal público, siendo que se debe considerar las leyes, normas y reglamentos que rigen la gestión de las empresas públicas del Ecuador, que a su vez por jerarquía legal se hallan subordinadas a las leyes especiales, orgánicas y generales en materia laboral, así como la Constitución Política del Estado ecuatoriano¹¹

1.8 Cronograma

Tabla 1

Cronograma de actividades

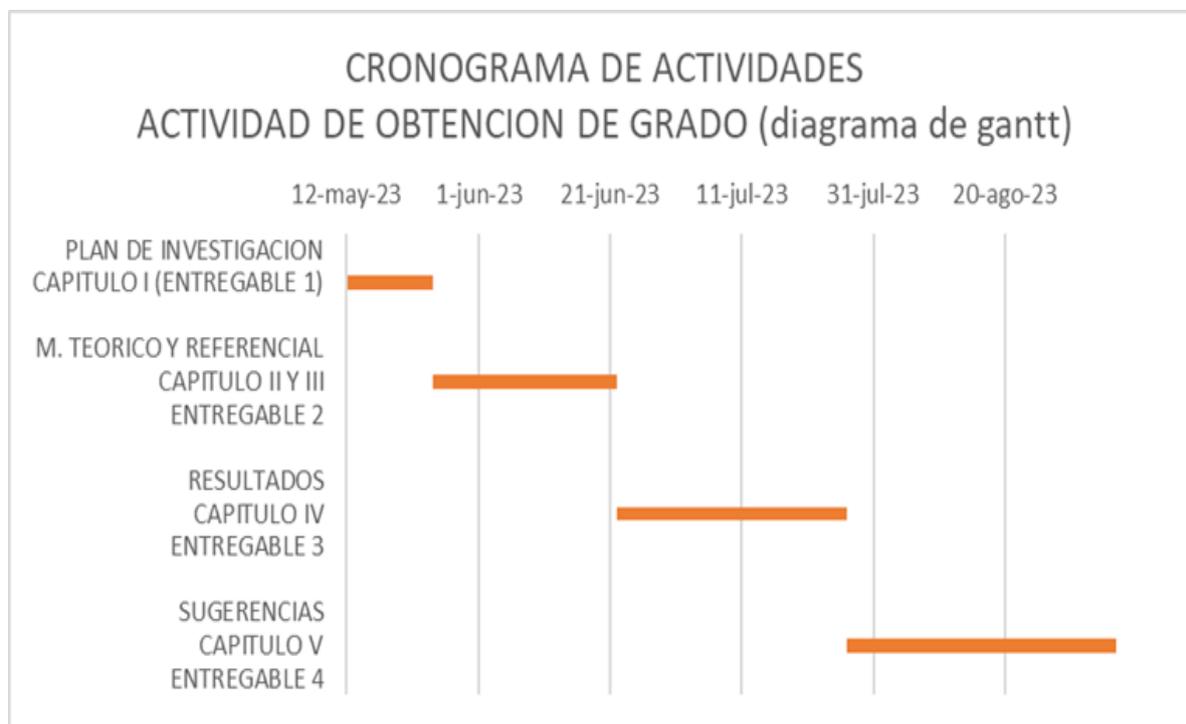
ACTIVIDAD	FECHA DE		
	INICIO	DURACION EN DIAS	FECHA DE FIN
PLAN DE INVESTIGACION			
CAPITULO I (ENTREGABLE 1)	12-may-23	13	25-may-23
M. TEORICO Y REFERENCIAL			
CAPITULO II Y III	25-may-23	28	22-jun-23
ENTREGABLE 2			
RESULTADOS			
CAPITULO IV	22-jun-23	35	27-jul-23
ENTREGABLE 3			

¹¹ (ECUADOR, LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS DEL ECUADOR, LOEP, 2009)

SUGERENCIAS			
CAPITULO V	27-jul-23	41	7-sep-23
ENTREGABLE 4			

Tabla 2

Diagrama de tiempo



Capitulo II Marco Teórico

2.1 Conceptualización de la (s) variable (s) o tópico (s) clave

2.1.1 Tópico de Estudio.

El tópico de estudio del presente trabajo de investigación sobre la propuesta de mejora del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Talento Humano de la Empresa

Publica Espe innovativa E.P. es el PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS EMPRESAS PUBLICAS.

De manera específica el tópico clave se refiere al sub proceso de Reclutamiento y Selección que se aplica en la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P., en el mismo que se persigue el objetivo de diagnosticarlo para identificar falencias y provocar mediante la aplicación de la metodología ya existente la implementación de un plan de mejora.

El proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, se remonta inclusive a la antigüedad, donde ya en la época de los grandes imperios como el romano o el griego seleccionaban sus esclavos en base de sus condiciones físicas, sus aptitudes y habilidades todas acorde con el trabajo que debían desempeñar: Sin embargo y con el correr del tiempo este proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para cumplir tal o cual tarea fue volviéndose cada vez más complejo, prueba de ello es que en ya en el siglo XIX y XX, durante la llamada Revolución Industrial, especialmente en los Estados Unidos de Norteamérica se plantearon y probaron infinidad de métodos y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, que finalmente resultarían insuficientes para lograr la idoneidad en esta etapa de la contratación del Talento Humano.

No sería sino hasta la llegada de la Psicología aplicada, con la psicometría y el análisis de perfiles que se podría establecer parámetros más claros que unidos a las habilidades aptitudinales de los candidatos a ocupar los puestos de trabajo, que se iniciaría el verdadero proceso de reclutamiento selección del Talento Humano en las organizaciones.

La importancia de este proceso es innegable ya que permite ocupar los puestos y/o vacantes que se generan dentro de la organización empresarial, además de contar para ello con candidatos suficientes y con perfiles acordes a la necesidad del puesto, además genera confianza al poder seleccionar de forma adecuada al personal idóneo para ocupar el puesto o vacante dentro de la organización, sin perder de vista que esto garantizara la productividad y rendimiento, además de optimizar recursos con el consiguiente ahorro de costos en los diferentes procesos.

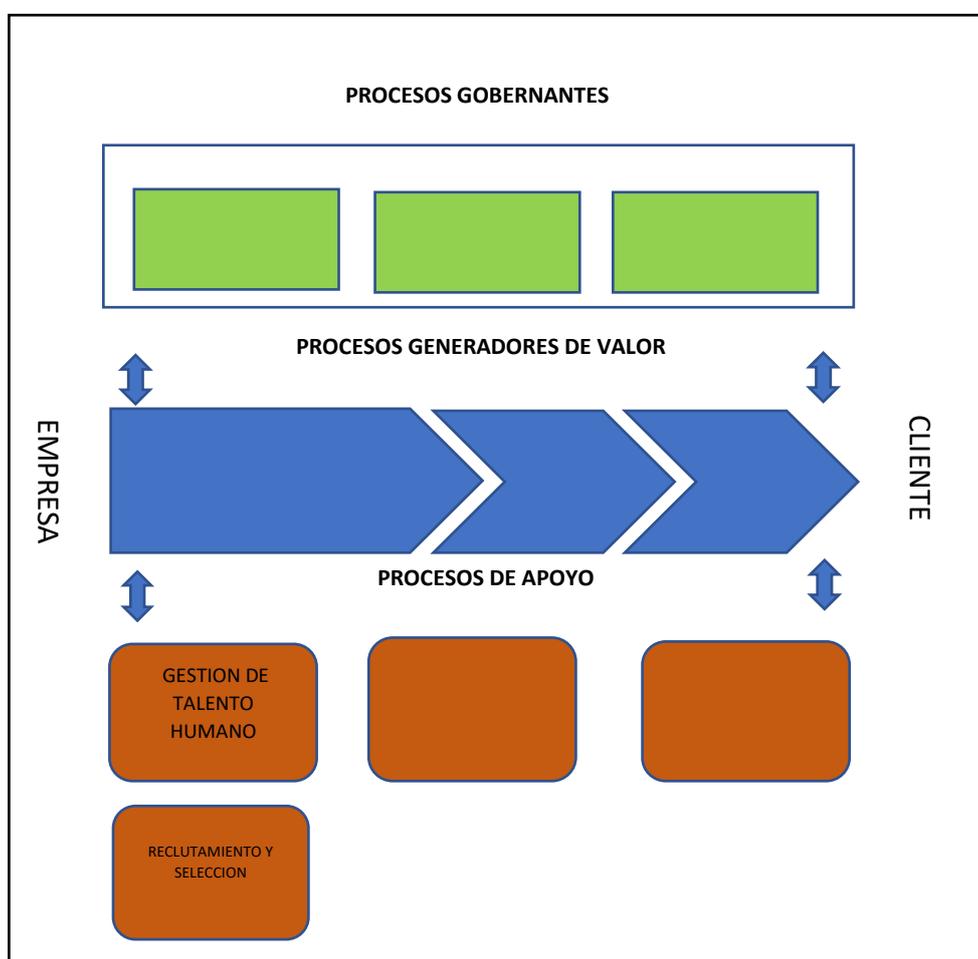
El Reclutamiento y la Selección del personal, es un subsistema, o un proceso que forma parte de los macroprocesos empresariales que permiten o garantizan que la empresa pública en este caso pueda cumplir con sus metas y objetivos empresariales. En el mapa general de procesos de una organización tipo, se pueden visualizar a los

llamados procesos de apoyo sobre los que asientan los otros macro procesos llamados gobernantes y generadores de valor, demostrando gráficamente que sin duda los procesos de apoyo son la base angular que pone cimientos fuertes a la organización empresarial ya que sin ellos no sería posible levantar el edificio de la estructura empresarial que establece y define de forma articulada todas y cada una de las tareas y actividades de la empresa pública o privada.

En siguiente gráfico se visualiza el lugar que ocupa el subproceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano dentro una organización.

Figura 1

Mapa General de Procesos de una organización tipo



El concepto general del subproceso de Reclutamiento y Selección de personal, define al mismo como la secuencia necesaria para la búsqueda y obtención del mejor candidato a ocupar un puesto vacante, o que sea necesario implementar en función

de la dinámica de crecimiento empresarial o de estructuración para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

Este subproceso responde al proceso general de la gestión del Talento Humano, que a su vez se halla ligado a los procesos de apoyo que subyacen en la estructura general de la empresa.

2.1.2 Conceptualización del tópico clave

Reclutamiento y selección como concepto básico del proceso de contratación del Talento Humano para su inserción en el campo laboral de las organizaciones.

Es el proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante.¹²

Descrito de esta manera podemos definir además que el reclutamiento y la selección del personal se enmarca en los procesos rutinarios de las empresas tanto públicas o privadas que buscan establecer parámetros y lineamientos efectivos para garantizar que en este proceso de búsqueda se logre obtener resultados óptimos que procuren que esas vacantes sean cubiertas con personal idóneo de acuerdo a los perfiles y competencias del cargo, sin dejar de lado su personalidad y rasgos característicos psicológicos que permitan contar con empleados serios, comprometidos, responsables y con una estabilidad emocional suficiente.

El Reclutamiento y la Selección del Talento Humano en el sector público ecuatoriano.

Ámbito legal:

a) Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

CAPÍTULO 1 SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

¹² (Chiavenato, 2011)

Art. 54.- De su estructuración. - El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección

de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Art. 68.- De los ascensos. - Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.¹³

b) Reglamento General a la LOSEP

A través de este Reglamento emitido mediante Decreto Ejecutivo N.- 710, publicado en el Registro Oficial Suplemento N.- 418, de 1 de abril de 2011, en los artículos del 176 al 194, determina las etapas del concurso de méritos y oposición: reclutamiento, convocatoria, evaluación y selección, expedición de nombramiento y la inducción de personal; descrito como:

CAPITULO V DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.¹⁴

c) Decreto Ejecutivo 737

El presidente de la Republica del Ecuador mediante Decreto Ejecutivo N.- 737 del 18 de abril de 2011, crea el Instituto Nacional de la Meritocracia al cual se asigna entre otras atribuciones la articulación de planes, programas y proyectos relacionados con los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, así como la verificación, supervisión coordinación y control del desarrollo de dichos procesos.¹⁵

¹³ (LOSEP, 2020)

¹⁴ (LOSEP R. , 2011)

¹⁵ (EJECUTIVO, 2011)

d) Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)

En la LOEP, se determina los procedimientos para la vinculación del Talento Humano a las Empresas Públicas así:

TITULO IV DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS.

Art. 19.- MODALIDADES DE DESIGNACION Y CONTRATACION DEL TALENTO HUMANO. - Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros de las empresas públicas son las siguientes: 1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción, quienes no tendrán relación laboral. Su régimen observará las normas contenidas en el capítulo II del Título III de esta Ley; 2. Nombramiento para servidores públicos, expedido al amparo de esta Ley y de la normativa interna de la Empresa Pública; y, 3. Contrato individual de trabajo, para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo que se celebre.¹⁶

e) Código del Trabajo

Según el código del trabajo en el Ecuador se establece la contratación del Talento Humano o su vinculación con el ámbito laboral sea público o privado y se encuentra establecido así:

TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO Capítulo I De su naturaleza y especies Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.¹⁷

f) Reglamentación Interna del talento Humano de la Empresa ESPE INNOVATIVA E.P.

¹⁶ (LOEP, 2019)

¹⁷ (trabajo, 2012)

RESOLUCIÓN ESPE-INNOVATIVA E.P. N° 2019-63^a

REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPE-INNOVATIVA E.P.

TÍTULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1.- OBJETO. - La presente norma tiene como objeto la gestión, optimización y desarrollo del Talento Humano de Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P., procurando proyectar el potencial desde el punto de vista profesional, técnico y de competencias de los servidores públicos de la E.P., en búsqueda de lograr el mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia y productividad. Como consecuencia de lo mencionado, las normas establecidas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica de naturaleza laboral existente, así como también a cada modalidad individual de designación y contratación que se efectúen con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento.

Art. 2.- ÁMBITO. - Las normas contenidas en este reglamento son de aplicación obligatoria en la ESPE-INNOVATIVA E.P., los servidores de libre designación y remoción, servidores públicos, en lo que fuere aplicable a cada uno de ellos.

Art. 3.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ESPE-INNOVATIVA E.P.- El sistema de administración del Talento Humano de ESPE-INNOVATIVA E.P. se sujetará a los principios establecidos en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, así como a los siguientes:

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y

tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la Empresa;

2. Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización;
3. Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia;
4. Evaluación periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la Empresa Pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano;
5. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de la Empresa Pública como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de la Empresa en el mercado; y,
6. Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la Empresa, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con la empresa pública.

Art. 4.- AUTORIDAD NOMINADORA. - El Gerente General de ESPE-

INNOVATIVA E.P. en su calidad de representante legal de la E.P., es la autoridad nominadora con atribuciones para designar, nombrar, contratar, sustituir, sancionar y demás acciones previstas en la Ley, al personal que labora en ESPE-INNOVATIVA E.P., cuya designación no corresponda al Directorio.

Art. 5.- ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. - El Gerente General, a través de la Unidad de Talento Humano, es responsable de la administración del talento humano, quienes observarán las disposiciones establecidas en la Constitución de la República, Mandatos Constituyentes, LOEP, en el Código del Trabajo, y demás normas, según corresponda. La Unidad de Talento Humano vigilará su cumplimiento y en este ámbito asesorará en los aspectos que se le requiera. ¹⁸

2.2 Análisis comparativo

Tabla 3

Cuadro Comparativo de las actividades de reclutamiento y selección de personal

RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
---------------	-----------

¹⁸ (INNOVATIVA, 2019)

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una actividad para establecer un contacto inicial entre los candidatos a ocupar un puesto de trabajo y la organización que lo requiere. ✓ Tiene por objetivo captar y/o atraer una gran cantidad de candidatos para el cargo a ocupar. ✓ El reclutamiento en si mismo atrae a los candidatos hacia la empresa. ✓ Es útil en la medida en que se logre captar la atención y participación de la mayor cantidad de candidatos. ✓ Involucra conocer que tipo y que cantidad de vacantes se dispone. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el proceso mediante el cual se determina quien es la persona idónea para ocupar el puesto de trabajo requerido. ✓ Tiene por objetivo seleccionar de la gran masa de aspirantes al personal idóneo. ✓ La selección discrimina a los más aptos e idóneos de los que no están en esas condiciones para optar por el cargo. ✓ Es útil cuando se logra una selección idónea. ✓ La selección determina que el candidato seleccionado, reciba la oferta laboral y que acepte las condiciones para ser contratado
---	--

2.3 Análisis Crítico

Tipos de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

Es la atracción de candidatos a ocupar una vacante dentro de la empresa en la cual se realiza la promoción de la oferta laboral dentro de los empleados que ya se encuentran laborando en la empresa y que muestren el interés, además de reunir los requisitos mínimos para optar por el o los cargos disponibles.

Reclutamiento Externo

Es la promoción de una vacante a un cargo laboral que se realiza para personal que no se encuentre laborando dentro de la empresa, y que por tanto forma parte del mercado laboral en calidad de disponibles para postular para el o los puestos disponibles.

Es necesario mencionar que puede efectuarse un reclutamiento de tipo mixto es decir con personal que labora dentro de la empresa como con personal que se encuentra externamente formando parte del mercado laboral.

Herramientas de Reclutamiento¹⁹

Inteligencia Artificial

Es la aplicación tecnológica para el reclutamiento de candidatos para ocupar una vacante disponible dentro de la empresa, ofrece algunas ventajas tales como: La automatización del proceso, seguimiento en línea del estado de los candidatos, es mucho más eficiente.

Video entrevistas

Empleo de la tecnología para el contacto y entrevista con los candidatos a ocupar el cargo o vacante disponible, entre las opciones tecnológicas a utilizarse esta el Skype, o aplicaciones Google o Zoom.

Redes Sociales

Es el uso de las aplicaciones o redes sociales con las cuales se puede interactuar con los candidatos o personal interesado en ocupar las vacantes disponibles, ejemplo de esto es: Facebook, Twitter, Instagram etc.

Construye tu marca

Una marca fuerte de la empresa, que se encuentre bien posicionada en el mercado atrae más a los candidatos a ocupar una vacante, ya que sienten la necesidad de pertenecer a la empresa que es popular y potencialmente líder en el mercado, es por ello que esta técnica de reclutamiento depende de grado de posicionamiento de la

¹⁹ (Spain, 2019)

marca empresarial, por lo que es necesario antes de aplicarla el lanzar una campaña de posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual tiene incidencia.

Gamificación

Es el uso de juegos no lúdicos que vuelvan atractivo y divertido el proceso de reclutamiento dentro de la empresa, esto genera innovación, compromiso y sobre todo comunicación oportuna y trabajo en equipo.

Dinámicas de Grupos

Las dinámicas de grupo dentro del proceso de reclutamiento o también llamadas soft Skill, es una técnica que permite evaluar al o a los candidatos dentro de un entorno social que permita evaluarlos en sus actitudes, comportamiento y aptitudes para resolver situaciones, usar su creatividad e innovación permitiendo al empleador identificar a los candidatos en un ambiente que de otra manera sería muy difícil de evaluar.

Networking

Son los sitios web que ayudan a la búsqueda y obtención de plazas de empleo, las cuales pueden ser usadas por empleadores y empleados para gestionar sus necesidades en el mercado laboral, estas pueden ser: Tele trabajo, Jobs Ecuador, Socio Empleo, Portal del Ministerio de Trabajo entre otros.

Cabe mencionar existen muchas otras técnicas y herramientas para el reclutamiento y selección de personal entre las que se pueden contar: ferias de empleo, agencias, anuncios de prensa, candidatos espontáneos etc.

Tipos de Selección

Selección de personal interno

Este tipo de selección se la realiza con el personal que ya se encuentran formando parte de la empresa y que desea ocupar otro tipo de cargo o simplemente ser promovido a un mejor puesto de trabajo, siendo del caso que puede ejecutarse por concurso interno o por ascenso o promoción, en el cual se le reasigne funciones dentro de la empresa

Selección de personal externo

Este tipo de selección implica mayor tiempo y recursos ya que implica la participación de un mercado laboral más amplio con candidatos que provienen de fuera de la empresa e implica el análisis y posterior selección de su CV en el que se incluya experiencia y conocimiento inherentes al cargo que va desempeñar. Por lo general este tipo de selección implica un concurso sea de méritos y oposición o las dos.

Se debe tomar en consideración que al igual que el procedimiento de reclutamiento, durante la selección además de los tipos de selección de personal interno y externo se puede hacer un mix, en el que obviamente se debe atar al tipo de reclutamiento establecido con anterioridad.

Procedimientos de Selección

Libre Nombramiento y Remoción

Es un método previsto en la ley en el cual la máxima autoridad nominadora, postula y selecciona para el cargo a personal de su confianza el cual se selecciona únicamente por su perfil profesional, este procedimiento permite sustituir al personal las veces que sean necesarias por lo que generalmente se usa para cargos de nivel directivo o profesional técnico sin relación de dependencia.

Concurso de méritos

De la misma manera que el anterior es un procedimiento previsto en la ley, y en el cual el CV del candidato es sujeto a una revisión y análisis exclusivamente de sus méritos (recomendaciones, experiencia en el cargo, conocimiento y formación académica), en la toma de decisión suele o no usarse una tabla de valoración asignándole una categoría de puntos.

Concurso de méritos y oposición

Para este procedimiento y acatando las disposiciones legales pertinentes suele seguirse una secuencia dentro de la calificación y selección del personal; por lo que se plantea el concurso que empieza con las pruebas sensométricas y psicológicas para determinar su perfil psicológico, así como entrevista personal; para finalizar con la prueba de habilidades y destrezas del cargo, lo que valida su ingreso al sector público.

Generalmente se establece una tabla de prelación valorada en la cual se va acumulando los méritos y/o deméritos del candidato, todo este proceso puede ser monitoreado externamente dado el carácter público cuando la empresa valide procesos para el ejercicio de su función pública.

Tendencias en el reclutamiento y selección de personal

Outsourcing²⁰

Este procedimiento es una de las muchas tendencias que se vienen implementando hoy en día para la selección de personal, y que resulta además una herramienta muy eficaz; en la implementación de la misma se prevé la contratación de un tercero para que ejecute las actividades inherentes al reclutamiento y selección de personal, para llenar las vacantes que se producen en las empresas tanto públicas como privadas,

²⁰ (Zambrano, 2021)

siendo que además su uso supone ventajas significativas tales como; optimización de los recursos y reducción de costes.

Employer branding

Se constituye en una de las herramientas más empleadas por las empresas para garantizar reclutamiento selección adecuadas del personal a ser contratado; el o los candidatos se sienten atraídos cuando una marca empresarial está debidamente posicionada y goza de un excelente prestigio en el mercado en el cual se está desarrollando. Constituye además una excelente oportunidad para generar mayor compromiso de los empleados seleccionados, pues valoran trabajar para esa empresa, además el mejoramiento continuo para alcanzar prestigio, reconocimiento y posicionamiento de la marca dentro del mercado específico donde esta ejecuta sus operaciones empresariales resulta beneficioso para el crecimiento de la empresa.

La marca de un producto o servicio ofertado por la empresa se constituye en el imán para atraer candidatos a sus procesos de contratación de personal que permite contar con un mayor y mejor contingente de personal que a su vez permitirá una mejor selección en base a sus méritos, aptitudes y actitudes para el ejercicio de un nuevo cargo o vacante disponible.

Tabla 4

Análisis crítico de los procesos de reclutamiento y selección de personal

Puntos críticos	Reclutamiento	Selección
Procedimientos	El reclutamiento genera el contacto con los candidatos su identificación y valoración	Se deben optar por varios formatos para la selección del personal en el que deben tomarse en consideración el

Herramientas	<p>antes de iniciar el pre proceso de contratación</p> <p>Las herramientas para el reclutamiento del personal son múltiples y variadas por lo que generan confianza del personal a ser contratado.</p>	<p>puesto, y la necesidad propia de la empresa</p> <p>Las herramientas de selección están atadas a dos factores: El tecnológico, y el tipo de proceso de reclutamiento que se haya seguido.</p>
Nuevas Tendencias	<p>Son compatibles con la dinámica empresarial y permiten ahorro de tiempo y recursos</p>	<p>Son tendencias actuales que garantizan la selección sin embargo están atadas al uso tecnológico lo que las convierten en impersonales</p>

Capitulo III Marco Referencial

3.1 Reseña Histórica de ESPE INNOVATIVA E.P. Empresa Pública de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE.

En el año de 1995 nuestro país entra en el conflicto de la Cordillera del Condor, con el vecino país del Perú en la denominada “Guerra del Cenepa”. La cual genero un sentimiento de unidad ciudadana, alrededor de la defensa de la integridad territorial y la dignidad de un pueblo. Sin embargo, este acontecimiento trajo consigo secuelas de todo tipo entre las que se pueden contar las psicológicas y físicas entre quienes fueron en ese entonces los combatientes de una guerra focalizada que a pesar que duro poco tiempo fue cruenta y muy disputada. Estas secuelas físicas dejaron a muchos soldados con discapacidades que les impidieron continuar desarrollando de forma

normal sus actividades castrenses, es por ello que dentro de la terapia física y psicológica dispuesta por la Dirección de Bienestar de Personal y con el auspicio y tutela de ese entonces por parte de la ESPE (Escuela Politécnica del Ejército), se crea el CECAI (Centro de capacitación Informática) con el cual la Fuerza Terrestre planifico la reinserción en el mundo laboral activo de los soldados heridos y mutilados durante el conflicto.

El CECAI inicio sus actividades una vez establecidos dos laboratorios el uno en el campus Politécnico de Sangolquí y el otro en la facultad de idiomas ubicado en Quito en la avenida 6 de diciembre, con la contribución de varias empresas como IBM la cual dono 46 computadoras modelo 486 y la capacitación en mantenimiento de computadoras y pedagogía informática, de la misma manera CANON que brindo su apoyo donando 4 impresoras BJC – 240, 4 impresoras BJC -250, 1 scanner y 1 fax, también la empresa MICROSOFT, capacito a los instructores en temas como Word, Excel, Power Point, Access, Outlook, Internet Explorer. Además, entrego los manuales de capacitación a los instructores y genero asistencia para la compra de licencias, respaldando con su marca los certificados entregados al personal capacitado.

Según orden de rectorado N. 2003-085-ESPE-a-3 el CRNL. DE E.M.C. Ing. Edwin German Ortiz Naranjo, Rector de la Escuela Politécnica del Ejército, como su máxima autoridad y representante legal aprueba la creación del CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO TECNOLOGICO ESPE-CECAI.²¹

Posteriormente en el año de 2015, y mediante resolución ESPE - HCUP - RES - 2015 - 005 de 9 de enero de 2015, publicada mediante Orden de Rectorado ESPE - HCUP - OR - 2015 - 011 de 12 de enero de 2015; se crea la EMPRESA PUBLICA ESPE INNOVATIVA E.P. con personería de derecho público, de nacionalidad ecuatoriana

²¹ (INNOVATIVA, Revista conmemorativa, 2022)

dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, legal y de gestión. Cuya finalidad principal es la de constituirse en un ente articulador de la relación de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, con el entorno nacional e internacional generando un proceso de retroalimentación con los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad,²² mediante el funcionamiento de las siguientes líneas de negocio según su giro específico: Unidad de PITT (Promoción, Investigación y Transferencia de Tecnología), Unidad de Gestión de Proyectos, y Unidad de Capacitación Especializada, con lo cual y debidamente estructurada como Empresa Pública, viene desarrollando sus actividades desde su sede administrativa ubicada dentro del campus politécnico de la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, en la avenida General Enríquez y calle Ambato en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, Ecuador América del Sur, página web www.espe-innovativa.edu.ec.

Figura 2

Logo institucional de ESPE innovativa E.P.



3.2 Filosofía Organizacional

²² (INNOVATIVA, www.espe-innovativa.edu.ec, 2023)

La siguiente es la Filosofía Organizacional que sirve de base para el funcionamiento de la EMPRESA PUBLICA ESPE INNOVATIVA E.P.²³

Misión.

ESPE-INNOVATIVA EP, Empresa Pública de la Universidad de Fuerzas Armadas – ESPE, provee alternativas innovadoras de solución a las diversas necesidades de la sociedad, mediante gestión de proyectos de obras, bienes y servicios, a fin de contribuir a la articulación de la Universidad con el entorno nacional e internacional.

Visión.

Ser la principal Empresa Pública de las Universidades Ecuatorianas, en proveer soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad.

Principios y Valores

Innovación.

La Innovación es una vivencia cotidiana en ESPE – INNOVATIVA EP. Se promueve el liderazgo participativo, el pensamiento creativo, la generación y mejora de productos, servicios y procesos; con el fin de generar valor para la sociedad.

Compromiso Social.

Las iniciativas de ESPE – INNOVATIVA EP. Están comprometidas con todos los grupos de interés, mediante la provisión de productos, servicios y procesos, que tienen impacto sostenible en los ámbitos social, económico y ambiental.

Integridad.

La cultura de la integridad conduce a los miembros de ESPE – INNOVATIVA EP. A actuar de manera ética, honesta, disciplinada y transparente en todos sus procesos.

Tabla 5

Cuadro de objetivos estratégicos institucionales de ESPE – INNOVATIVA EP.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	OE1. Incrementar la rentabilidad controlando impacto de los	* Reducir gastos administrativos y optimizar los costos operacionales; * Aumentar margen bruto en ventas	*Política de costeo * Plan de Reducción de costos operacionales

²³ (INNOVATIVA, www.espe-innovativa.edu.ec, 2023)

	costos operacionales		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	OE2. Incrementar el soporte en la gestión de las Fuerzas Armadas	* Realizar reuniones periódicas con el mando militar * Ejecutar campañas de información sobre capacidades de la empresa para crear expectativas de solución a la gestión de FFAA	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación * Plan de Marketing * Plan de Comercialización * Plan de Negocios
	OE3. Incrementar el soporte para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	* Proponer soluciones integrales para facilitar la gestión de servicios especializados, administrativos y logísticos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; * Promover la transferencia de tecnología derivada de la investigación aplicada de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, mediante la identificación y gestión de formas de financiamiento * Brindar soporte a proyectos de investigación, en el ámbito de la seguridad y defensa	<ul style="list-style-type: none"> * Plan de Marketing * Plan de Comercialización * Plan de Negocios
	OE4. Incrementar la participación de mercado en las líneas de negocio establecidas	* Gestionar la captación de proyectos con clientes que han generado experiencia empresarial * Fortalecer el	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación * Plan de Marketing * Plan de Comercialización * Plan de Negocios

		seguimiento y fidelización de clientes * Implementar la innovación y disrupción para fortalecer la captación de servicios especializados en nuevas líneas de negocio.	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	OE5. Incrementar la eficiencia institucional	* Fortalecer la gestión por procesos para mantener la efectividad operacional con enfoque en la mejora continua; * Implementar un Sistema de Control de Gestión que permita evaluar el desempeño organizacional	* Plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad* Plan de automatización de procesos claves* Sistema de Control de Gestión* Plan de Actualización de Normativa Interna
	OE6 Incrementar la capacidad de gestión para captar oportunidades de negocio	* Fortalecer la imagen institucional a través de planes de comunicación y marketing en búsqueda del reposicionamiento del modelo de gestión actual; * Apalancar, con la filiación a las Fuerzas Armadas, la negociación con sectores estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación * Plan de Marketing * Plan de Comercialización * Plan de Negocios

3.3 Diseño Organizacional

El diseño organizacional que presenta ESPE – INNOVATIVA EP, se sustenta en la estructuración de procesos y el orgánico estructural y funcional de la empresa que a su vez se encuentra bajo aval de la reglamentación interna que da permite operativizar la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

Figura 3

Diagrama de procesos de ESPE – INNOVATIVA EP. EMPRESA PUBLICA

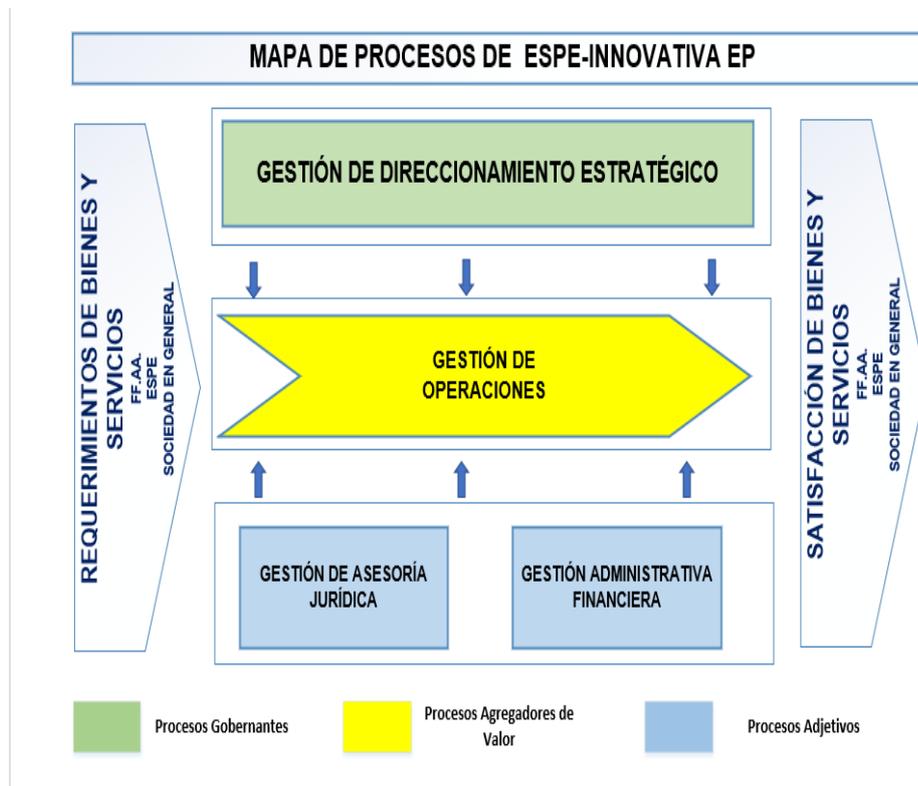
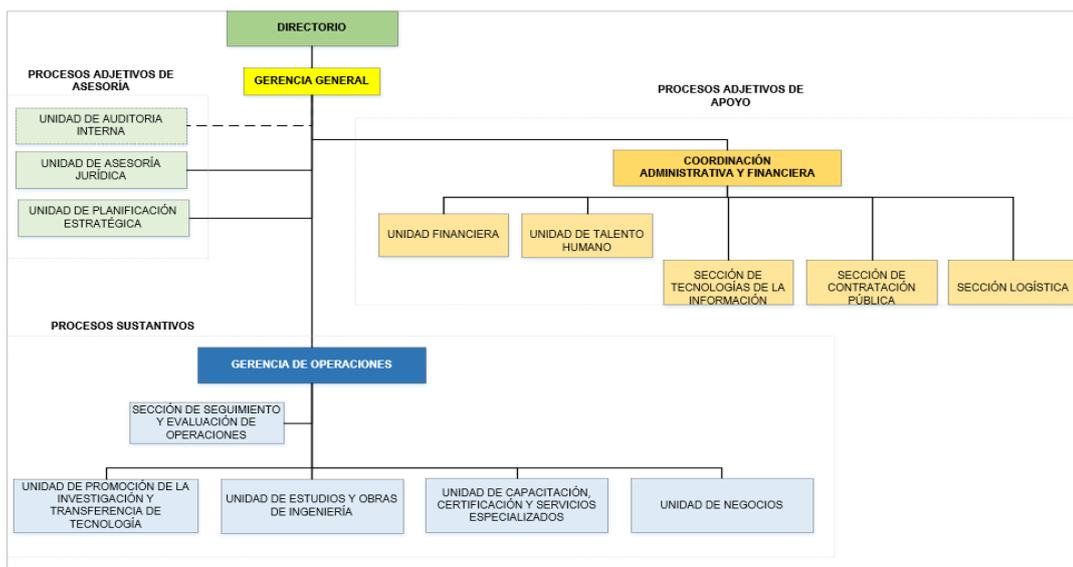


Figura 4

Orgánico Estructural y Funcional de ESPE – INNOVATIVA EP. EMPRESA PUBLICA



24

Nota: Tomado de www.espeinnovativa.edu.ec

²⁴ (INNOVATIVA, www.espe-innovativa.edu.ec, 2023)

Tabla 6

Listado de la reglamentación interna *ESPE – INNOVATIVA EP. EMPRESA PUBLICA*

Regulación o procedimiento que expide la resolución, reglamento, instructivo o manual	No. del documento	Fecha de la regulación o del procedimiento	Link para descargar el contenido de la regulación o procedimiento
Orden de Rectorado con la cual se expide la Normativa para el Funcionamiento de la ESPE-INNOVATIVA E.P.	ESPE-. HCUP-OR-2015-011	12 de enero de 2015	Orden de Creación
Reglamento Interno de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control de Vehículos y Asignación de las funciones	ESPE-INNOVATIVA E.P. N° 2017-12	10 de enero de 2017	Reglamento
Código de Ética	ESPE-INNOVATIVA E.P. 2016-34	11 de abril de 2016	Código
Reglamento Ordenadores de Gasto y de Pago	ESPE-INNOVATIVA E.P. 2018-02	04 de enero de 2018	Reglamento
Índice Ocupacional aprobado por el Directorio	ESPE-INNOVATIVA E.P. 2016-03	5 de mayo de 2016	Resolución
Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos aprobado por el Directorio	s/n	5 de mayo de 2016	Resolución
Plan Estratégico 2022-2025	RESOLUCIÓN DIR-ESPE-INNOVATIVA E.P. No. 2021-13-7	21 de diciembre de 2021	Resolución
Reglamento de Contrataciones por Giro Específico del Negocio 2017	RESOLUCION ESPE-INNOVATIVA E.P. 2017-66	20 de junio de 2017	Reglamento
Reglamento para Registro y Control de Cauciones emitido por la Contraloría General del Estado	Resolución ESPE-INNOVATIVA E.P. N° 2018-05	31 de enero de 2018	Resolución
Reglamento De Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes e	Resolución ESPE-INNOVATIVA E.P. N° 2018-41	20 de diciembre de 2018	Resolución

Inventarios de ESPE-INNOVATIVA E.P.			
Reglamento para la Celebración de Alianzas Estratégicas, Asociatividad y Mecanismos Asociativos, conforme lo establecido en los artículos 35 y 36 de la LOEP que regirá en la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.	Resolución DIR-ESPE-INNOVATIVA E.P. No.2019-02	02 de abril de 2019	Reglamento
Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, aprobado por el Directorio	ESPE-INNOVATIVA E.P. 2019-63A	16 de mayo de 2019	Reglamento
Reforma al Reglamento Interno para el Pago de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación, dentro del país y en el exterior para los Servidores y Obreros de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.	Resolución ESPE-INNOVATIVA E.P. N° 2019-123	8 de octubre de 2019	Reglamento
Reglamento para la Organización y Mantenimiento de los Archivos de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P.	Resolución ESPE-INNOVATIVA E.P. N° 2019-131	10 de octubre de 2019	Reglamento
Reglamento de Higiene y Seguridad de ESPE INNOVATIVA E.P.	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN MDT-RHS2022192381	1 de febrero de 2022	Reglamento

25

3.4 Productos y/o servicios

Los productos y/o servicios que oferta ESPE – INNOVATIVA E.P. lo hace por medio de sus unidades de negocio que son:

- 1) Unidad de Gestión de Proyectos

²⁵ (LOTAIP, 2023)

Esta unidad se encarga de gestionar, estructurar y prestar servicios de: Construcción de infraestructura y obras civiles, diseños y estudios especializados, consultorías y fiscalizaciones de obras.

Resumen Fotográfico:

Figura 5

Asesoría, consultoría, diseño e implementación de proyectos de obras civiles



26

2) Unidad de Promoción y Transferencia de Tecnología.

Esta unidad tiene bajo su responsabilidad la gestión, estructuración y prestación de servicios especializados en promoción y transferencia de tecnología.

Figura 6

Promoción de Investigación, transferencia tecnológica y desarrollo de software



3) Unidad de Capacitación Especializada.

Esta unidad se encarga de gestionar, estructurar y prestar servicios de capacitación especializada en diferentes campos del conocimiento humano

Figura 7

Capacitación especializada



Diagnostico Organizacional

La Empresa Publica ESPE - INNOVATIVA EP. Es una empresa que se mantiene en el mercado por el periodo de 8 años, como la primera y mas importante Empresa Publica entre las empresas públicas dependientes de las Universidades Públicas en el Ecuador, siendo que ha venido desarrollando proyectos en las diferentes unidades de negocio que mantiene la Empresa entre los que podemos destacar los siguientes:

Unidad de Gestión de Proyectos:

- ✓ Fiscalización del Proyecto Multipropósito Chone
- ✓ Fiscalización de la Plataforma Gubernamental del Sur
- ✓ Remodelación de la sala de Emergencias del Hospital Militar N.- 1

Unidad de Promoción y Transferencia de Tecnología:

- ✓ Registro Social del Ecuador
- ✓ Voto Telemático de residentes en el exterior
- ✓ Digitalización del Archivo del Instituto de Seguridad Social de FFAA

Unidad de Capacitación Especializada

- ✓ Certificación Internacional Furukawa
- ✓ Certificación Internacional Cisco

- ✓ Certificación de Proveedores de Servicios Turísticos y Emprendimiento de Galápagos.

Tabla 7

Análisis FODA Institucional

	Administrativo	Financiero	Operativo
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Personal capacitado y experimentado • Estructura organizacional fuerte con línea de mando vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia económica y financiera • Automatización de los procesos • Independencia y autonomía económica y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la ejecución de proyectos • Unidades de negocio con personal capacitado y experimentado • Posibilidad de contratar en forma directa con el estado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del proyecto de automatización de procesos administrativos • Renovación y fortalecimiento de la estructura empresarial desde la Universidad de FFAA • Incremento del presupuesto administrativo por la captación proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las fuentes de financiamiento por las inversiones de tasa fija, de corto plazo que autorice el directorio de la empresa. • Incremento de las fuentes de financiamiento por la captación de nuevos proyectos. • Desarrollo e implementación de los módulos de seguimiento y control e inventarios del sistema Open Bravo para el manejo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos proyectos. • Aprobación de la nueva estructura por parte del directorio de la empresa publica • Posicionamiento de la empresa como la líder de las empresas públicas de las universidades en el Ecuador.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falencias en los procesos administrativos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en los procesos de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reglamentación interna para la

	<p>falta de implementación de controles, especialmente en los de compras publicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de un proceso definido para reclutamiento selección y contratación de personal • No se dispone de infraestructura propia de la empresa (edificio sede) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentación publica que limita la capacidad de acción y causa retrasos en los procesos financieros (certificaciones de fondos y control previo) • Falta de personal en las áreas de control previo y contabilidad. 	<p>gerencia de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giro específico del negocio no definido. • Deficiencia en la contratación de personal calificado especialmente en proyectos de larga duración.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de reglamentación en los procesos administrativos de personal y compras públicas y talento Humano. • Disposición de desalojo de las instalaciones que se hallan bajo convenio de uso. • Demanda por falta de licencias para uso de software especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas o glosas económicas y financieras para la empresa. • Declaración de contratista fallido por causas externas. • falta de fuentes de financiamiento por las condiciones políticas o de otra índole (COVID 19) en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de captación de proyectos por las condiciones del mercado. • Declaración de contratista fallido por causas externas. • Fallos judiciales en contrario para los intereses de la empresa, relacionados con causas externas.

Potencialidades de la empresa:

Cruce entre las Fortalezas y Oportunidades:

1. Ámbito Administrativo:

Implementación de procesos automatizados que dispongan de presupuesto suficiente, con personal experimentado y capacitado para el desarrollo de los mismos.

2. **Ámbito Financiero:**

Incremento de la solvencia e independencia financiera por el aumento en el flujo de las fuentes de financiamiento provenientes de las inversiones de tasa de rendimiento fija a corto plazo.

3. **Ámbito Operativo**

Posicionamiento como empresa pública líder entre las empresas de universidades públicas en el Ecuador con personal altamente calificado y la captación de nuevos proyectos.

Vulnerabilidades de la empresa:

Cruce entre Debilidades y Amenazas:

1) **Ámbito Administrativo:**

Falencias en el proceso de compras públicas y talento humano especialmente en los **sub procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal**, por una débil estructura administrativa y la dinámica de cambio en la legislación en esta materia.

2) **Ámbito Financiero:**

Retrasos en los procesos financieros por la falta de personal y presupuesto ante la amenaza de no captar proyectos que generen ingresos para la empresa pública.

3) **Ámbito Operativo:**

Falta de captación de proyectos, por la ausencia de reglamentación interna en la gerencia de los mismos que impide contar con personal calificado que pueda enfrentar la amenaza de fallos legales que afecten a la empresa pública.

Estrategias:

Operativizar Potencialidades:

Planes de acción específicos para:

- a) Estructurar y ejecutar un proyecto para digitalizar y automatizar procesos administrativos y financieros.
- b) Implementar y ejecutar un proyecto de inversiones de renta fija a corto plazo
- c) Mantener el posicionamiento como líder de las empresas públicas de las universidades en el Ecuador.

Solventar Vulnerabilidades:

Planes de acción específicos para:

- a) Implementar un **Plan de Mejora en los sub procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal** para las diferentes necesidades de la empresa.
- b) Generación de mayores fuentes de financiamiento que permitan contratar personal necesario para la Jefatura Financiera, a fin de mejorar los procesos financieros de la empresa.
- c) Implementar Reglamentación Interna, para la gerencia de proyectos que garantice la contratación de personal idóneo que pueda enfrentar las amenazas externas de la empresa.

Capitulo IV Resultados

Propuesta de Mejora del sub proceso de Reclutamiento y Selección del personal de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P.

4.1 Diagnostico

Para establecer una propuesta de mejora en el Proceso General de talento Humano y específico en el sub proceso de Reclutamiento y Selección de personal a ser contratado para las diferentes funciones y actividades a desarrollar en la Empresa ESPE – INNOVATIVA E.P., describiremos mediante un diagnóstico inicial la forma en como se ha venido desarrollando este proceso en la empresa hasta la actualidad. Para lo cual utilizaremos la herramienta del FODA en la unidad de Talento Humano con un enfoque específico al sub proceso de reclutamiento y selección del personal.

FODA DEL SUB SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE ESPE INNOVATIVA E.P.

Tabla 8

Desglose del foda en el sub proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa ESPE innovativa E.P.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
-------------------	----------------------	--------------------	-----------------

<p>✓ Contar con una unidad de talento humano capacitada y debidamente estructurada</p>	<p>✓ Crecimiento empresarial por la captación de proyectos que generan recursos económicos y financieros para la empresa</p>	<p>✓ Tiempos y plazos cortos para desarrollar procesos de contratación especialmente en los proyectos que ejecuta la empresa</p>	<p>✓ Cambio en la dinámica de la normativa existente por parte del Ministerio del Trabajo</p>
<p>✓ Desarrollo e implementación de una estructura organizacional mediante la ejecución de planes y programas desde la unidad de desarrollo organizacional de La empresa</p>	<p>✓ Aprobación de la nueva estructura organizacional y el Reglamento organizacional por procesos de la empresa</p>	<p>✓ Falta de implementación de procesos que definan la metodología para el reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa</p>	<p>✓ Exigencias del cliente externo que demanda de la empresa personal con perfiles y condiciones especiales que obligan a la empresa a reclutar y seleccionar personal fuera de los parámetros de la norma establecida en las diversas metodologías públicas.</p>

Potencialidades de ESPE Innovativa E.P. en el reclutamiento y selección de personal

- a) Un crecimiento sostenido de la empresa amparado en la captación de proyectos de negocio, que obliga al reclutamiento y selección de personal para su ejecución que a su vez está respaldado por una unidad de talento humano debidamente estructurada y que cuenta con personal capacitado y entrenado para el cumplimiento de sus tareas.
- b) Una estructura empresarial aprobada que cuenta con una unidad de desarrollo organizacional que ha logrado formular un Reglamento organizacional de gestión por procesos que se encuentra en plena ejecución.

Vulnerabilidades de ESPE Innovativa E.P. en el reclutamiento y selección de personal

- a) Normativa del Ministerio del Trabajo con constantes cambios, y plazos en tiempo escasos que no permiten desarrollar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal para la empresa pública.
- b) El cliente externo demanda que la empresa pública contrate personal con perfiles y características que están fuera de la norma pública, que se ve agravada por la falta de implementación de procesos específicos que permitan ejecutar el reclutamiento y la selección del personal previo a su contratación para las diferentes necesidades que presenta la empresa pública.

Conclusiones del diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección del personal.

- 1) La empresa al ser pública enfrenta la dinámica en el cambio de la normativa y metodología del ente rector (Ministerio del Trabajo) en materia de la metodología a implementarse en el sub proceso de reclutamiento y selección del personal a ser contratado por la empresa pública, al que debemos sumar las exigencias del cliente externo que es finalmente el que impone los perfiles y características del personal que ejecuta los proyectos que en su mayoría están ligados al sector público y que presentan exigencia en el cumplimiento

de plazos y tiempos tanto en la contratación como en la ejecución operativa de los proyectos.

- 2) Posee una fuerte estructura de organización empresarial debidamente aprobada para enfrentar los desafíos, a los que debemos sumar una Unidad de Desarrollo Organizacional que ha puesto en ejecución el ROGOP (Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos). El que permitirá implementar un plan de mejora del sub proceso de Reclutamiento y selección del personal de la empresa pública.

Estrategias para explotar las potencialidades²⁷

1. Generar un plan de acción que permita explotar las capacidades y fortalezas de la Unidad de talento Humano en el cual se tome en cuenta al personal y los medios económicos y financieros para generar planes y programas de reclutamiento y selección de personal que implementen metodologías dinámicas y modernas para garantizar que se contrate personal idóneo para el cumplimiento de las funciones dentro de la empresa.
2. Disponer a la unidad de desarrollo organizacional que ponga en ejecución el Reglamento Orgánico de Gestión por procesos, garantizando que el sub proceso de reclutamiento y selección permita la consecución de los objetivos empresariales por medio de una contratación eficaz y eficiente de personal necesario para la gestión empresarial tanto en la planta matriz como en los proyectos que desarrollan las unidades de negocio.

Estrategias para mitigar las vulnerabilidades

1. Generación de planes de contingencia para el reclutamiento y selección de personal que tomen en consideración los plazos y tiempos establecidos y la dinámica de la normativa del Ministerio del Trabajo, para evitar incumplimientos metodológicos y falencias en la contratación del personal idóneo especialmente para el cumplimiento de los proyectos.

²⁷ (pensemos.com, 2017)

2. Definición e implementación de procesos y el mapeo técnico de flujogramas que permitan identificar, parametrizar y ejecutar las acciones, definiendo a los responsables, para la ejecución y el cumplimiento de las actividades y tareas para el reclutamiento y selección del personal que debe contratarse con el fin de solucionar las necesidades de la empresa pública en sus diferentes campos de acción.

Definición de la metodología para la vinculación del Talento humano en las empresas públicas.

En la LOEP, se determina los procedimientos para la vinculación del Talento Humano a las Empresas Públicas así:

TITULO IV DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS.

Art. 19.- MODALIDADES DE DESIGNACION Y CONTRATACION DEL TALENTO HUMANO. - Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros de las empresas públicas son las siguientes: 1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción, quienes no tendrán relación laboral. Su régimen observará las normas contenidas en el capítulo II del Título III de esta Ley; 2. Nombramiento para servidores públicos, expedido al amparo de esta Ley y de la normativa interna de la Empresa Pública; y, 3. Contrato individual de trabajo, para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo que se celebre.²⁸

a) Código del Trabajo

Según el código del trabajo en el Ecuador se establece la contratación del Talento Humano o su vinculación con el ámbito laboral sea público o privado y se encuentra establecido así:

TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO Capítulo I De su naturaleza y especies Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales Art. 8.-

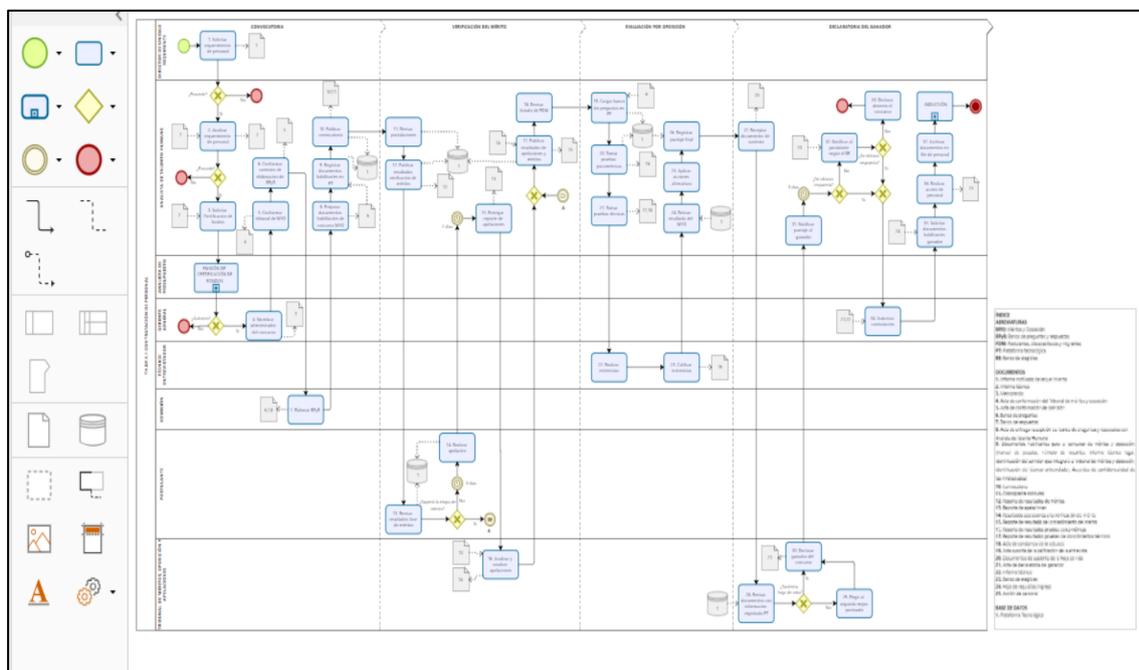
²⁸ (LOEP, 2019)

Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.²⁹

A pesar de que actualmente se encuentra definida en la Empresa Publica la metodología para la vinculación del personal y los procesos a seguir para el reclutamiento y la selección del personal previo a su contratación. Acorde con el diagnóstico descrito con anterioridad, se puede establecer que este proceso adolece de varias deficiencias que deben ser solucionadas con la implementación de un Plan de Mejora, específicamente en las actividades de reclutamiento y selección de personal, las cuales forman parte del proceso que actualmente se le conoce como proceso de contratación, el mismo que se puede visualizar a continuación:

Figura 8

Flujograma del proceso de contratación en ESPE innovativa E.P.



²⁹ (trabajo, 2012)



ESPE – INNOVATIVA EMPRESA PÚBLICA

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código documento:	TH.PR.1.1.
Versión:	01
Fecha de la versión del documento:	Haga clic aquí para escribir una fecha.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO³⁰

Gestionar adecuadamente y en cumplimiento de la normativa, el Sistema de Talento Humano a fin de asegurar personal idóneo para que ejecute los procesos de la empresa, desarrollando sus capacidades de forma permanente en ESPE-INNOVATIVA EP.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de talento humano

MARCO LEGAL

- **Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos**
- **Constitución de la República del Ecuador**
- **Ley Orgánica de Empresas Públicas**
- **Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública ESPE – INNOVATIVA**
- **Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa Pública ESPE – INNOVATIVA**
- **Normas Técnicas expedidas por el Ministerio de Trabajo**
- **Manual de Clasificación de puestos**

³⁰ (www.espe-innovativa.edu.ec, 2015)

ALCANCE

Este procedimiento comienza con solicitar requerimiento de personal y archivar documentos en file de personal.

DEFINICIONES (Glosario de términos)

MYO: Abreviatura de Méritos y Oposición.

BPYR: Abreviatura de Banco de preguntas y respuestas.

PDM: Abreviatura de Postulantes, discapacitados y migrantes.

BE: Abreviatura de Banco de Elegibles.

Contratación: Es un proceso que implica una serie de servicios para la búsqueda, selección y contratación de empleados.

POLÍTICAS INTERNAS

1. Para la ejecución del proceso se utilizará el correo electrónico como otra alternativa de comunicación, por lo que es de responsabilidad de los actores del proceso revisar continuamente la bandeja de entrada y de spam del correo electrónico institucional asignado, a fin de mantener una comunicación ágil y oportuna.
2. Los incumplimientos de las disposiciones dadas al personal, serán causal de salida.
3. El personal que pertenece a los proyectos, deberá tener relación directa con el Director de la Unidad de Gestión para la solución de cualquier conflicto, no podrá realizar solicitudes o trámites directamente con el personal administrativo de la matriz.
4. La contratación del personal de los proyectos que no deba ser seleccionado para constar en la oferta técnica, será realizada por la Unidad de Talento Humano.

Tabla 9

Procedimiento

N°	Actividad	Tarea /Descripción	Responsable	Información Documentada
FASE DE CONVOCATORIA				
1	Solicitar requerimiento de personal.	El director de cada Unidad requirente hace la solicitud al Analista de talento humano. ¿Procede? Si la respuesta es Si continuar con la actividad 2, caso contrario finaliza el proceso.	Director de Unidad requirente	Informe motivado de requerimiento

2	Analizar requerimiento de personal.	Se hace el análisis de la respectiva solicitud, para la contratación de personal con relación de dependencia de la Unidad de Gestión de Proyectos se tomará en cuenta lo establecido en el Manual de clasificación de puestos y el índice ocupacional aprobado por el Directorio. Caso de proyectos, revisar estructura del proyecto e índice ocupacional debidamente aprobado por el Directorio y/o GG.	Analista de talento humano	
3	Solicitar Certificación de fondos.	Se hace la solicitud de certificación de fondos al Analista de Presupuesto, ir al proceso EMISIÓN DE CERTIFICACIÓN DE FONDOS , por el cual este se envía al Gerente General para su autorización.	Analista de talento humano Analista de presupuesto	
4	Nombrar administrador del concurso.	La solicitud deberá ser aprobada por el Gerente General y llevará adjunto el formulario de requerimiento de personal. ¿Autorizo? Si la respuesta es Si continuar con la actividad 5, caso contrario finaliza el proceso. Se nombra directamente al administrador del concurso para contratar personal y es enviado al Analista de talento humano.	Gerente General	Formulario de requerimiento de personal Memorando
5	Conformar tribunal de MYO.	Recibida la autorización se procede a conformar el tribunal de méritos y oposiciones.	Analista de talento humano.	Acta de conformación del Tribunal de méritos y oposición
6	Conformar comisión de elaboración de BPyR.	Se realiza la comisión para que puedan elaborar el banco de preguntas y respuestas que serán entregados a los concursantes.	Analista de talento humano	Acta de conformación del Tribunal de méritos y oposición
7	Elaborar BPyR.	La comisión elabora el banco de preguntas y respuestas. Terminado se envía nuevamente al Analista de Talento Humano.	Comisión	Banco de preguntas y respuestas Acta de entrega recepción del banco de preguntas y respuestas
8	Preparar documentos habilitantes de concurso MYO.	Recibido los documentos se hace la preparación para el concurso de méritos y oposiciones.	Analista de talento humano	Documentos habilitantes para el concurso de méritos y oposición
9	Registrar documentos habilitantes en PT.	Se registran todos los documentos en la plataforma tecnológica, para continuar con su publicación. Esta base de datos será la primera fuente de consulta para la contratación de personal.	Analista de talento humano	Documentos de la Actividad #8
10	Publicar convocatoria.	Se hace la publicación de la convocatoria y se espera para la recepción de interesados. La publicación se la realiza en plataformas web de selección de personal y se registra el perfil de acuerdo a lo requerido por la Empresa.	Analista de talento humano	Convocatoria
FASE DE VERIFICACIÓN DE MÉRITO				

11	Revisar postulaciones.	Para la revisión de las postulaciones se podrá considerar inicialmente al talento humano Activo, se observa si los postulantes cumplen con el perfil, en caso de no hacerlo se especifica o se identifican nuevos detalles del perfil para realizar una nueva publicación. Se coordinará con la Unidad requirente de ser necesario.	Analista de talento humano	
12	Publicar resultados verificación de méritos.	Se hace la publicación de los resultados obtenidos a cada postulante que ha ingresado al concurso. Los resultados de la selección de personal serán remitidos mediante correo electrónico para conocimiento de la Unidad requirente.	Analista de talento humano	Reporte de resultados de méritos
13	Revisar resultados fase de méritos.	El postulante revisa sus resultados. ¿Supero la etapa de mérito? Si la respuesta es Si continuar con la actividad 14, caso contrario continuar a la actividad 17.	Postulante	
14	Realizar apelación.	Si el postulante no aprobó a la verificación de méritos, puede realizar una apelación al Analista de talento humano a través de la plataforma técnica, el cual será revisado en aproximadamente 2 días laborables.	Postulante	
15	Entregar reporte de apelaciones.	Se hace la respectiva revisión del reporte de apelaciones y se envía nuevamente al postulante, respondiendo las inquietudes que ha solicitado.	Analista de talento humano	Reporte de apelaciones
16	Analizar y resolver apelaciones.	El Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones hace el análisis y envía nuevamente al Analista de talento humano	Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones	
17	Publicar resultados de apelaciones y méritos.	El Analista de talento humano hace la publicación de resultados finales de los postulantes.	Analista de talento humano	Resultados apelaciones a la verificación del mérito Reporte de resultados de méritos
18	Revisar listado de PDM.	Por último, se hace la revisión del listado, si dentro de los candidatos existente postulantes con discapacidad o son migrantes.	Analista de talento humano	
FASE DE EVALUACIÓN POR OPOSICIÓN				
19	Cargar banco de preguntas en PT.	Con la base de datos de los preseleccionados, se contacta telefónicamente a los postulantes, se explica el requerimiento y se establece fechas y hora.	Analista de talento humano	Banco de preguntas y respuestas
20	Tomar pruebas psicométricas.	Se toman las pruebas psicométricas a los seleccionados.	Analista de talento humano	Reporte de resultados pruebas psicométricas
21	Tomar pruebas técnicas.	Se toman las pruebas técnicas a los seleccionados.	Analista de talento humano	Reporte de resultados pruebas de conocimientos técnicos
22	Realizar entrevistas.	El Técnico entrevistador se encarga de hacer las respectivas entrevistas.	Técnico entrevistador	
23	Calificar entrevistas.	Se realiza la calificación de las entrevistas y se envía al Analista de talento humano.	Técnico entrevistador	Acta suscrita de la calificación de la entrevista

24	Revisar resultado del MYO.	Revela la persona que sería la ganadora y los resultados de los 5 primeros postulantes. Se considerará la tabla de porcentajes de calificación de pruebas técnicas y entrevistas.	Analista de talento humano	
25	Aplicar acciones afirmativas.	Los resultados de la selección de personal serán remitidos mediante correo electrónico para conocimiento de la Unidad requirente.	Analista de talento humano	
26	Registrar puntaje final.	Se registra la calificación en la plataforma tecnológica.	Analista de talento humano	
FASE DE DECLARATORIA DEL GANADOR				
27	Receptar documentos de sustento.	Se hace la recepción de los documentos finales para dar sustento de las personas ganadoras y se envía al Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones.	Analista de talento humano	Documentos de sustento de la hoja de vida
28	Revisar documentos con información registrada PT.	El Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones revisa la documentación registrada en la plataforma tecnológica. ¿Sustenta hoja de vida? Si la respuesta es Si continuar con la actividad 30, caso contrario continuar a la actividad 29.	Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones	
29	Elegir al segundo mejor puntuado.	Se elige al segundo mejor postulante en el caso de que la del primero no cumpla con los requerimientos para el puesto	Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones	
30	Declarar ganador del concurso.	Se declara el ganador del concurso al Analista de talento humano.	Tribunal de mérito, oposiciones y apelaciones	
31	Notificar puntaje al ganador.	Se notifica al candidato ganador su puntuación ¿Se obtuvo respuesta? Si la respuesta es Si continuar con la actividad 32, caso contrario continuar a actividad 33.	Analista de talento humano	
32	Notificar al postulante según el BE.	Se notifica al segundo postulante según el banco de elegibles. ¿Se obtuvo respuesta? Si la respuesta es Si continuar con la actividad 34, caso contrario continuar a la actividad 33.	Analista de talento humano	Banco de elegibles
33	Declarar desierto el concurso.	Se declara desierto el concurso.	Analista de talento humano	
34	Autorizar contratación.	El Gerente General hace la autorización del concurso y envía al Analista de talento humano.	Gerente General	Acta de declaratoria del ganador Informe técnico
35	Solicitar documentos habilitantes ganador	El Analista de talento humano hace la solicitud de los documentos al candidato ganador	Analista de talento humano	Hoja de requisitos ingreso
36	Realizar acción de personal.	Se procede a dar la instrucción al nuevo personal	Analista de talento humano	
37	Archivar documentos en file de personal.	Se archivan los documentos del nuevo personal. Pasará al proceso INDUCCIÓN	Analista de talento humano	

INDICADORES

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
----------------------	--------------------	-------------	------------------------

Porcentaje de Reclutamiento y Selección de personal.	Fecha de terminación del proceso - fecha de inicio del proceso + 1	Calcula el tiempo que toma realizar el procedimiento.	Por contratación
Porcentaje de Contratación de personal.	Fecha de terminación del proceso - fecha de inicio del proceso + 1	Calcula el tiempo que toma realizar el procedimiento.	Por contratación

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Elaborado por	Descripción de la modificación
	01		Generación del documento

4.1 Diseño de Mejora³¹

Una vez realizado el diagnóstico y determinado las deficiencias del actual proceso de contratación del personal, y formulado las estrategias para solucionarlas se procede al diseño de la mejora del sub proceso.

La empresa pública a generado e implementado el ROGOP (Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos Anexo “2”) además ha definido planes de contingencia para solucionar los inconvenientes en torno al sub proceso de reclutamiento y selección de personal por lo cual, la principal estrategia se centra en el plan de mejora por medio del levantamiento de un nuevo proceso en el que se cambia desde la nomenclatura del mismo para ahora llamarlo de reclutamiento y selección de personal en la empresa pública ESPE INNOVATIVA E.P.,

Inicialmente se han previsto las reuniones preparatorias para definir los pasos a seguir en la re definición de los procesos que actualmente dispone la empresa pública, las cuales se evidencian a través de las actas que exponemos a continuación:

³¹ (Proaño, 2017)

ACTA No. GD-AC-13-2023

ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En la ciudad de Sangolquí, el día 12 de junio de 2023, se revisó el siguiente proceso:

- **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

DESARROLLO

- Analista de Gestión de Calidad 2 (Ing. Karina Campoverde), Director Administrativo Financiero y Analista de Talento Humano 2, revisaron y actualizaron el proceso “Contratación de Personal”.
- Se definió que el proceso de Contratación de Personal, se va a ejecutar para los distintos procesos de contratación, los cuales son de relación de dependencia y servicios profesionales y se realizarán tanto para matriz como para proyectos.
- En el caso de Servicios Profesionales, la unidad requirente o Delegado del proyecto, deberá entregar a la Dirección Administrativa y Financiera, el memorando de inicio de contratación y el requerimiento.
- En caso de relación de dependencia, la unidad requirente o Delegado del proyecto, deberá entregar a la Dirección Administrativa y Financiera, el memorando de inicio de contratación, requerimiento y matriz de certificación de disponibilidad de fondos.
- Se debe realizar el cambio del procedimiento de “Contratación de personal”, en el inicio para incluir la documentación que se debe entregar por Servicios Profesionales.
- Analista de Talento Humano y Director Administrativo y Financiero, realizarán el análisis de la herramienta de pruebas para selección de personal. Definirán que si se requiere de un desarrollo de la herramienta o la compra.

Tabla 10

Acuerdos

COMPROMISOS		
ACUERDOS	RESPONSABLES	FECHA
Realizar las modificaciones indicadas	Ing. Favian Campaña DAF	19/06/2023
Elaborar documento de Requerimiento de personal	Ing. Karina Campoverde-Analista de Gestión de la Calidad 2	19/06/2023
Realizar análisis de herramienta para pruebas de selección de personal	Tcrn. (SP). Favian Campaña-Director Administrativo y Financiero/ Msc. Alexander Franco- Analista de Talento Humano.	31/07/2023

Una vez finalizada la reunión y establecidos los acuerdos se aprueba el acta con los siguientes funcionarios:

NOMBRE	FIRMA
TCRN. (SP) FAVIAN CAMPAÑA – DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
MSC. ALEXANDER FRANCO-ANALISTA DE TALENTO HUMANO 2	
ING. KARINA CAMPOVERDE-ANALISTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 2	

Como parte del diseño de la mejora en los procesos se procede a certificar los mismos, socializándolos a fin de pueda tener lugar su implementación, seguimiento y control, por lo cual se expone el acta correspondiente:

ACTA No. GD-AC-14-2023

CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En la ciudad de Sangolquí, el día 16 de junio de 2023, se revisó el siguiente proceso:

- **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

DESARROLLO

- Analista de Gestión de Calidad 2 (Ing. Karina Campoverde), Director Administrativo Financiero y Analista de Talento Humano 2, Asistente de PIIT, Analista de Estudios y Obras de Ingeniería y Analista de Capacitación, Certificación y Servicios Especializados revisaron el proceso “Contratación de Personal”.
- En el caso de Servicios Profesionales, la unidad requirente o Delegado del proyecto, deberá entregar a la Dirección Administrativa y Financiera, el memorando de inicio de contratación y el requerimiento.
- En caso de relación de dependencia, la unidad requirente o Delegado del proyecto, deberá entregar a la Dirección Administrativa y Financiera, el memorando de inicio de contratación, requerimiento y matriz de certificación de disponibilidad de fondos.
- La documentación de la persona que ingresa a la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA, deberá ser entregada el primero día de trabajo.

Tabla 11

Compromisos

COMPROMISOS		
ACUERDOS	RESPONSABLES	FECHA
Revisión de procesos	Tcrn. (SP). Favian Campaña-Director Administrativo y Financiero/ Msc. Alexander Franco- Analista de Talento Humano. / Ing. Evelyn Reyes MEI- Directora de la Unidad de PIIT/Judith Jaramillo- Asistente de PIIT/ Msc. Mónica Aguirre-Director de la Unidad de Capacitación, Certificación y Servicios Especializados/ Ing. Jessica Arequipa - Especialista de Proyectos 1. / Crnl. Rodrigo Vinueza – Director de Unidad de Estudios y Obras de Ingeniería/ Ing. Carlos Simba – Analista de Proyectos de la Unidad de Estudios y Obras de Ingeniería.	21/06/2023
Cargar información del proceso de contratación de personal en la intranet	Ing. Karina Campoverde-Analista de Gestión de la Calidad 2	23/06/2023
Socializar proceso de Contratación de Personal.	Tcrn.(SP). Favian Campaña-Director Administrativo y Financiero/ Msc. Alexander Franco- Analista de Talento Humano.	30/06/2023

Una vez finalizada la reunión y establecidos los acuerdos se aprueba el acta con los siguientes funcionarios:

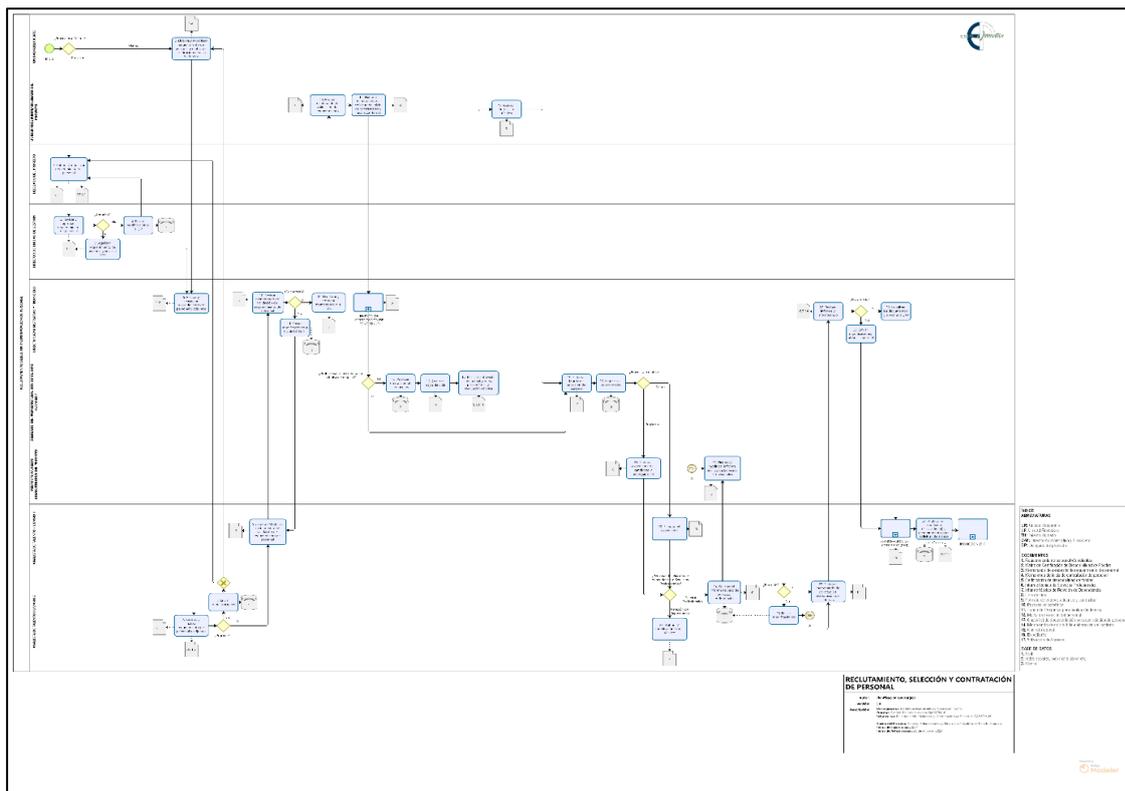
NOMBRE	FIRMA
TCRN. (SP) FAVIAN CAMPAÑA – DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	

MSC. ALEXANDER FRANCO- ANALISTA DE TALENTO HUMANO 2	
ING. EVELYN REYES MEI. - DIRECTORA DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	
JUDITH JARAMILLO – ASISTENTE DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	
ING. JESSICA AREQUIPA- ESPECIALISTA DE PROYECTOS 1	
ING. CARLOS SIMBA- ANALISTA DE PROYECTOS DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS Y OBRAS DE INGENIERÍA	
ING. KARINA CAMPOVERDE- ANALISTA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 2	

Con las mejoras implementadas, y efectuados los cambios y actualizaciones de los procesos se pueden visualizar que los flujogramas del proceso de reclutamiento y selección quedan establecidos de la siguiente forma:

Figura 9

Flujograma de la actualización del proceso de reclutamiento y selección de personal en ESPE innovativa E.P.



EMPRESA PÚBLICA ESPE – INNOVATIVA EP

PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Código documento:	GAF.6.TH.15.1
Versión:	4.0

Fecha de la versión del documento:	03 de julio de 2023
------------------------------------	---------------------

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Gestionar adecuadamente el cumplimiento de la normativa del Sistema de Talento Humano a fin de asegurar personal idóneo y capaz para la ejecución de los procesos de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA EP.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de Talento Humano 2/ Director Administrativo y Financiero

MARCO LEGAL

- **Constitución de la República del Ecuador**
- **Ley Orgánica de Empresas Públicas**
- **Código de trabajo**
- **Normas Técnicas expedidas por el Ministerio de Trabajo**
- **Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la Empresa Pública ESPE – INNOVATIVA EP**
- **Manual de Clasificación de puestos**
- **Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo**

ALCANCE

Este procedimiento comienza con la elaboración del requerimiento de personal y/o adjuntos hasta archivar el expediente (físico y digital).

DEFINICIONES (Glosario de términos)

UR: Abreviatura Unidad Requirente

UF: Abreviatura Unidad Financiera

TH: Abreviatura Talento Humano

DP: Abreviatura Delegado del Proyecto

DAF: Abreviatura Director Administrativo y Financiero

POLÍTICAS INTERNAS

5. Las contrataciones de personal deben regirse a los productos y servicios señalados en el Reglamento Orgánico por Procesos, Estructuras específicas de proyectos, Reglamentos Internos, políticas y Manual de Clasificación de Puestos de ESPE INNOVATIVA EP.
6. Las contrataciones del personal con relación de dependencia que corresponden a los proyectos, se realizarán en función de la estructura orgánica e índice ocupacional debidamente autorizado para su ejecución.
7. Las solicitudes de requerimientos de personal deben ser presentadas a la Coordinación Administrativa Financiera, mínimo con 15 días de antelación al inicio de la contratación del personal. Únicamente en casos excepcionales el inicio de contratación de personal será menor al plazo establecido.
8. Todas las contrataciones de personal deben ser autorizadas por la Gerencia General o su delegado de ESPE INNOVATIVA EP; además de contar con la efectiva disponibilidad de fondos emitida por la Unidad Financiera.
9. Todas las contrataciones deben cumplir con el perfil del cargo y los requisitos mínimos de ingreso, previo a trabajar.
10. Los documentos habilitantes del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, deberán ser firmados electrónicamente (firmas validadas por entidades de certificación de información); las mismas que serán indistintas a la que consten el documento. Adicional se debe remitir los documentos firmados por mail al Director Administrativo y Financiero.
11. Únicamente por casos excepcionales y debidamente autorizados por la Gerencia de Operaciones o Coordinación Administrativa y Financiera se receptorán documentos con firmas físicas.

Tabla 12

Procedimiento mejorado

N°	Actividad	Tarea /Descripción	Responsable	Información Documentada
-	Inicio	Se da inicio con la toma de decisión: ¿Es proyectos o matriz? En caso de ser Matriz , continuar con la actividad 5. En caso de ser Proyectos , continuar con la actividad 1.	Unidad Requirente	
1	Elaborar/ modificar requerimiento de personal	Se elabora el requerimiento de personal y se adjunta el Acta de Constitución del proyecto. Relación de dependencia: se presentará el requerimiento de personal y matriz de certificación de disponibilidad de fondos. Servicios profesionales: se presentará el requerimiento de personal.	Delegado del proyecto	Requerimiento del personal/Acta de Constitución del Proyecto/ Matriz de certificación de

		Las firmas serán digitales en los documentos.		disponibilidad de fondos
2	Revisar y aprobar requerimiento de personal	Se revisa el requerimiento de personal y Acta de Constitución del Proyecto, donde se los aprueba. ¿Aprueba? En caso de que SI , continuar con la actividad 3. En caso de que NO , continuar con la actividad 4.	Director de la Unidad de Gestión	Requerimiento de personal y/o Adjuntos/ Matriz de certificación de disponibilidad de fondos
3	Legalizar requerimiento de personal y enviar al DAF	Se legaliza el requerimiento de personal y se envía al Director Administrativo Financiero.	Director de la Unidad de Gestión	Requerimiento de personal y/o Adjuntos/ Matriz de certificación de disponibilidad de fondos
4	Enviar modificaciones al DP	Se envía mediante mail las modificaciones al requerimiento de personal o adjuntos al Delegado del proyecto.	Director de la Unidad de Gestión	Mail
5	Elaborar/ modificar requerimiento de personal y matriz de certificación de disp. de fondos	En caso de ser matriz, se elabora o se realizan las modificaciones del requerimiento de personal y matriz de certificación de disponibilidad de fondos. Las firmas de los documentos serán digitales.	Unidad Requirente	Requerimiento de personal/ Matriz de certificación de disponibilidad de fondos.
6	Recibir y reasignar requerimiento de personal y adjuntos	Se recibe y se reasigna el requerimiento de personal y los adjuntos correspondientes de la contratación. Proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento del personal • Acta de Constitución del Proyecto • En caso de ser nómina se realizará la Matriz de certificación de disponibilidad de fondos. Matriz: <ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de personal • Matriz de certificación de disponibilidad de fondos Para proyectos realiza la documentación el Delegado del proyecto y en el caso de matriz realiza la unidad requirente.	Director Administrativo y Financiero	Requerimiento de personal/ Acta de Constitución (Proyectos)/ Matriz de certificación de disponibilidad de fondos.
7	Revisar y analizar requerimiento de personal y adjuntos	Cuando la contratación del personal con relación de dependencia corresponda a matriz se hace el análisis del requerimiento de personal; se tomará en cuenta lo establecido en el Manual de clasificación de puestos y el índice ocupacional aprobado. En caso de proyectos, se revisa la estructura del proyecto e índice ocupacional debidamente aprobado por el Directorio y/o Gerente General. ¿Procede? En caso de que SI , continuar con la actividad 9. En caso de que NO , continuar con la actividad 8.	Analista de Talento Humano 2	Requerimiento de personal/ Acta de Constitución (Proyectos)/ Matriz de certificación de disponibilidad de fondos.
8	Enviar modificaciones	Una vez revisada la información de la documentación, se envía mediante mail las modificaciones necesarias del requerimiento o de adjuntos y se continua con la actividad 1 o 5 según corresponda.	Analista de Talento Humano 2	Mail
9	Elaborar/Modificar memorando de validación de requerimiento de personal	Se elabora o se realizan las modificaciones solicitadas del memorando de validación del requerimiento. En dicho memorando se indica si procede o no la contratación.	Analista de Talento Humano 2	Memorando de validación de requerimiento de personal

10	Revisar memorando de validación de requerimiento de personal	Se revisa el memorando de validación del requerimiento de personal. ¿Es correcto? En caso de que SI , continuar con la actividad 12. En caso de que NO , continuar con la actividad 11.	Director Administrativo y Financiero.	Memorando de validación de requerimiento de personal
11	Enviar modificaciones a la Unidad de TH	Se envía mediante mail las modificaciones necesarias al memorando de validación del requerimiento a la Unidad de Talento Humano.	Director Administrativo y Financiero.	Mail
12	Legalizar y entregar memorando a la UR	Se firma el memorando de validación del requerimiento de personal y se envía a la Unidad Requirente o delegado del Proyecto para ejecutar la actividad 13.	Director Administrativo y Financiero.	Memorando de validación de requerimiento de personal
13	Recibir memorando de validación de requerimiento	Se recibe el memorando de validación de requerimiento y se continua con la actividad 14.	Unidad requirente/ delegado del proyecto	Memorando de validación de requerimiento de personal
14	Elaborar memorando de solicitud de inicio de contratación y recolectar firmas	Se realiza el memorando de solicitud de inicio de contratación según el formato establecido y se recolecta las firmas requeridas. En la solicitud se solicita la emisión de certificación de disponibilidad de fondos y se ejecuta el proceso "Emisión de Certificación de Disponibilidad de Fondos (UF)". ¿Profesional se encuentra en la bolsa de empleo? En caso de que SI , continuar con la actividad 19. En caso de que NO , continuar con la actividad 15.	Unidad requirente/ Delegado del proyecto	Memorando de Solicitud de Inicio de Contratación
15	Publicar oferta laboral en medios	Se publica la oferta laboral en redes sociales, web institucional etc.	Delegado del Proyecto/ Analista de Talento Humano 2	Redes sociales/ Web Institucional
16	Analizar hojas de vida	Una vez obteniendo mediante los medios a los posibles candidatos, se analizan las hojas de vida de los postulantes, en función del perfil del cargo requerido. Los candidatos deben enviar la hoja de vida en el formato establecido por la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA.	Delegado del Proyecto/ Analista de Talento Humano 2	Hojas de vida
17	Realizar entrevista conductual, prueba psicométrica y evaluación técnica	Se realiza las entrevistas conductuales y de evaluación técnica a las personas preseleccionadas. En la entrevista conductuales se analiza el comportamiento del candidato y la evaluación técnica, define el nivel de conocimientos técnicos del cargo.	Delegado del Proyecto/ Analista de Talento Humano 2	Formato de entrevista técnica y conductual / pruebas psicométricas /Banco de Preguntas para evaluación técnica
18	Realizar entrevista técnica	Se realiza la entrevista técnica de los candidatos preseleccionado. Se define las competencias técnicas descritas en el perfil del cargo.	Delegado del Proyecto/ Analista de Talento Humano	Evaluación técnica
19	Elaborar Matriz de selección de personal	Se elabora el acta de la terna de los preseleccionados y se selecciona al mejor puntuado para realizar la contratación.	Delegado del Proyecto/ Analista de Talento Humano	Matriz de selección de personal
20	Notificar ha seleccionado	Se notifica mediante llamada telefónica, WhatsApp o mail a la persona que fue seleccionada. ¿Proyecto o matriz? En caso de ser proyecto , continuar con la actividad 21. En caso de ser matriz , continuar con la actividad 22.	Delegado del Proyecto/ Analista de Talento Humano	Llamada Telefónica/WhatsApp/ Mail

21	Elaborar expediente del candidato y entregar a TH	Se elabora el expediente del candidato y entregar al Analista de Talento Humano. Para la recopilación del expediente se utiliza el Check list de documentación para contratación del personal.	Asistente Administrativa del Proyecto	Check list de documentación para contratación de personal / Expediente
22	Elaborar el expediente	Se elabora el expediente de la persona contratada mediante la información que se requiere en el Check list. ¿Personal de relación de dependencia o servicios profesionales? En caso de ser relación de dependencia , continuar con la actividad 23. En caso de ser servicios profesionales , continuar con la actividad 24.	Analista de Talento Humano 1	Check list de documentación para contratación
23	Elaborar/ modificar informe técnico	Se elabora o se modifica las observaciones dadas del informe técnico de contratación de relación de dependencia.	Analista de Talento Humano 2	Informe técnico de contratación de relación de dependencia.
24	Solicitar el informe técnico de servicios profesionales	Se solicita mediante mail o de forma verbal el informe técnico de servicios profesionales al Analista o Asistente del proyecto.	Analista de Talento Humano 2	Mail/ Verbal
25	Elaborar/ modificar informe técnico de Servicios Profesionales	Se elabora el informe técnico de servicios profesionales en el cual debe constar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - Información básica del proyecto - Antecedentes - Justificación - Objeto - Actividades - Plazo - Entregables esperados - Obligaciones del profesional - Confidencialidad - Lugar de prestación de servicio - Honorario - Forma de pago - Perfil profesional a contratar - Análisis del profesional ¿Procede? En caso de que SI , continuar con la actividad 27. En caso de que NO , continuar con la actividad 26.	Analista/ Asistente del proyecto	Informe técnico de Servicios Profesionales
26	Enviar modificaciones	Se envía mediante mail las modificaciones requeridas al Analista o Asistente del proyecto.	Analista de Talento Humano 2	Mail
27	Elaborar memorando de solicitud de elaboración de contrato	Se elabora el memorando de solicitud de elaboración de contrato.	Analista de Talento Humano 2	Memorando de solicitud de elaboración de contrato
28	Revisar informe y memorando	Se recibe el memorando de solicitud de elaboración de contrato e informe y se revisa la información. ¿Es correcto? En caso de que SI , continuar con la actividad 30. En caso de que NO , continuar con la actividad 29.	Director Administrativo y Financiero	Memorando de solicitud de elaboración de contrato/ Informe Técnico
29	Enviar modificaciones al Analista de TH	Se envía mediante mail las modificaciones necesarias al Analista de Talento Humano para que realice los cambios y se ejecuta el proceso ELABORACIÓN DE CONTRATO y se continua con la actividad 31.	Director Administrativo y Financiero	Mail

30	Legalizar los documentos y enviar a la DAJ	Se legaliza el memorando de elaboración del contrato, se envía a la Dirección de Asesoría Jurídica, se ejecuta el proceso ELABORACIÓN DE CONTRATO y se continua con la actividad 31.	Director Administrativo y Financiero	Informe de contratación/ memorando de elaboración del contrato
30	Archivar el expediente (Físico/digital) y generar mantis para solicitud de acceso	Se archiva el expediente tanto físico como digital. Se genera una mantis a la Sección de TICS y a la Unidad de Negocios para la activación de sistemas. El formulario de activación de sistemas es realizado por la Unidad Requirente y entregado a la Unidad de Talento Humano para que realice la gestión. Una vez realizada la actividad se continua con el proceso INDUCCIÓN (TH) .	Analista de Talento Humano 1	Expediente/ Mantis

Con la actualización de los procesos y cambio en su nomenclatura se da por finalizado el Plan de Mejora de los mismos, a fin de garantizar que la empresa ESPE INNOVATIVA E.P., pueda disponer de procesos de reclutamiento y selección confiables, medibles y controlables que permitan solucionar las necesidades de contratación de personal que se requieren tanto para oficina matriz de la empresa como para el cumplimiento de los diversos proyectos levantados para generar la productividad de la empresa por medio de las líneas de negocio que se han generado de acuerdo al Giro Especifico del Negocio.

4.2 Mecanismos de control³²

4.3.1 Controles e indicadores que se han venido utilizando antes de la implementación del Plan de Mejora.

Control del proceso de contratación actual:

Tabla 13

Indicadores con la mejora

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Porcentaje de Reclutamiento y Selección de personal.	Fecha de terminación del proceso - fecha de inicio del proceso + 1	Calcula el tiempo que toma realizar el procedimiento.	Por contratación

³² (Guanajuato, 2022)

Porcentaje de Contratación de personal.	Fecha de terminación del proceso - fecha de inicio del proceso + 1	Calcula el tiempo que toma realizar el procedimiento.	Por contratación
---	--	---	------------------

Control de Calidad

Actualmente este control no es el deseable pues el indicador esta atado a la eficiencia y eficacia que presente el personal contratado, y se mide por medio de evaluaciones semestrales que se ejecutan al personal, lo cual no permite una rapida y oportuna toma de decisiones respecto del personal contratado.

Tabla 14

Control de cambios

Fecha	Versión	Elaborado por	Descripción de la modificación
	01		Generación del documento

4.3.2 Controles e indicadores que se implementaran para garantizar el seguimiento y control de calidad en la implementación del Plan de Mejora.

Control del proceso actualizado de reclutamiento y selección del personal:

Tabla 15

Indicadores de la la mejora

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Porcentaje de contratación del personal	$(\text{Personal Contratado} / \text{Personal Planificado}) \times 100$	Calcula el porcentaje mensual de la contratación del personal en función de los requerimientos obtenidos.	Mensual

Control de Calidad³³

El control de calidad debe contar con mecanismos eficientes y eficaces que garanticen la calidad del reclutamiento y selección del personal, pudiendo medirse y establecer matrices que validen los procesos generados para la incorporación de personal a la empresa, para ello se han determinado tres elementos que a considerar: 1) Entrevista 2) Evaluación psicométrica 3) Evaluación técnica (FORMATOS Anexo “4”)

Tabla 16

Control de cambios de la mejora

Fecha	Versión	Elaborado por	Descripción de la modificación
	1.0		Generación del documento
16/06/2023	2.0	Ing. Karina Campoverde -Analista de Gestión de Calidad 2/ MGS. Alexander Franco -Analista de Talento Humano	Actualización de las actividades del proceso.
29/06/2023	3.0	Ing. Karina Campoverde -Analista de Gestión de Calidad 2/ MGS. Alexander Franco -Analista de Talento Humano	Actualización del proceso, donde se incluyó la política 6 y 7 y el formulario de Activación de Accesos.
03/07/2023	4.0	Ing. Karina Campoverde -Analista de Gestión de Calidad 2/ MGS. Alexander Franco -Analista de Talento Humano/ Crnl. Favian Campaña – Director Administrativo y Financiero/ Ing. Wilson Cáceres- Jefe Financiero.	Se actualizó el proceso por que la Unidad requirente debe entregar primero el requerimiento de personal y se incluyó el memorando de validación del requerimiento. Una vez obtenida la información la Unidad requirente debe realizar el memorando de solicitud de inicio de contratación directamente a la Unidad financiera para que realice el proceso “Emisión de Certificación de Fondos (UF)”. Se modificó la política 3 y 6. En la política 3 se incluyó que realizar en casos excepcionales y en la política 6 se realizó el cambio de firmas validadas por entidades de certificación de la información.

³³ (Guanajuato, 2022) (Trabajo, 2023)

Capítulo V Sugerencias³⁴

5.1 Conclusiones

5.1.1 Espe Innovativa E.P., como empresa pública depende de procedimientos y metodologías para el reclutamiento y selección de personal que están atadas a la normativa y legislación pública e interna propia de la empresa que la determina el directorio de la empresa.

5.1.2 En la actualidad la empresa pública ESPE INNOVATIVA, dependiente de la Universidad de FFAA en el Ecuador, dispone de un proceso que es llamado de contratación, dentro del cual se han establecido políticas y normas para el reclutamiento y selección de personal, que sin embargo adolecen de varias falencias especialmente de procedimiento que deben ser corregidas mediante un Plan de Mejora a ser levantado con la actualización de los procesos y la elaboración, formulación e implementación del ROGOP (Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos) el cual está ya en funcionamiento.

5.1.3 Se ha elaborado el plan de mejora con la actualización de los procesos y está listo a ser implementado dentro de la empresa y de manera específica a las actividades del sub proceso de reclutamiento y selección de personal necesario tanto para planta matriz como para los diferentes proyectos que lleva a delante la empresa dentro de su giro específico del negocio.

5.1.4 Para el seguimiento y control del Plan de Mejora a implementarse en la

³⁴ (capcenterasesores.com, 2022)

empresa dentro del sub proceso de reclutamiento y selección se han formulado mecanismos de control con indicadores, formatos para garantizar la calidad del reclutamiento y selección del personal y el control de cambios.

5.2 Recomendaciones

A las conclusiones establecidas anteriormente podemos citar las siguientes recomendaciones:

5.2.1 Establecer mecanismos para la revisión periódica de la normativa interna la cual debe estar en concordancia con la dinámica de cambios en la normativa y legislación publica en materia de reclutamiento y selección de personal.

5.2.2 Generar mecanismos de control para el seguimiento de la implementación del ROGOP (Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos).

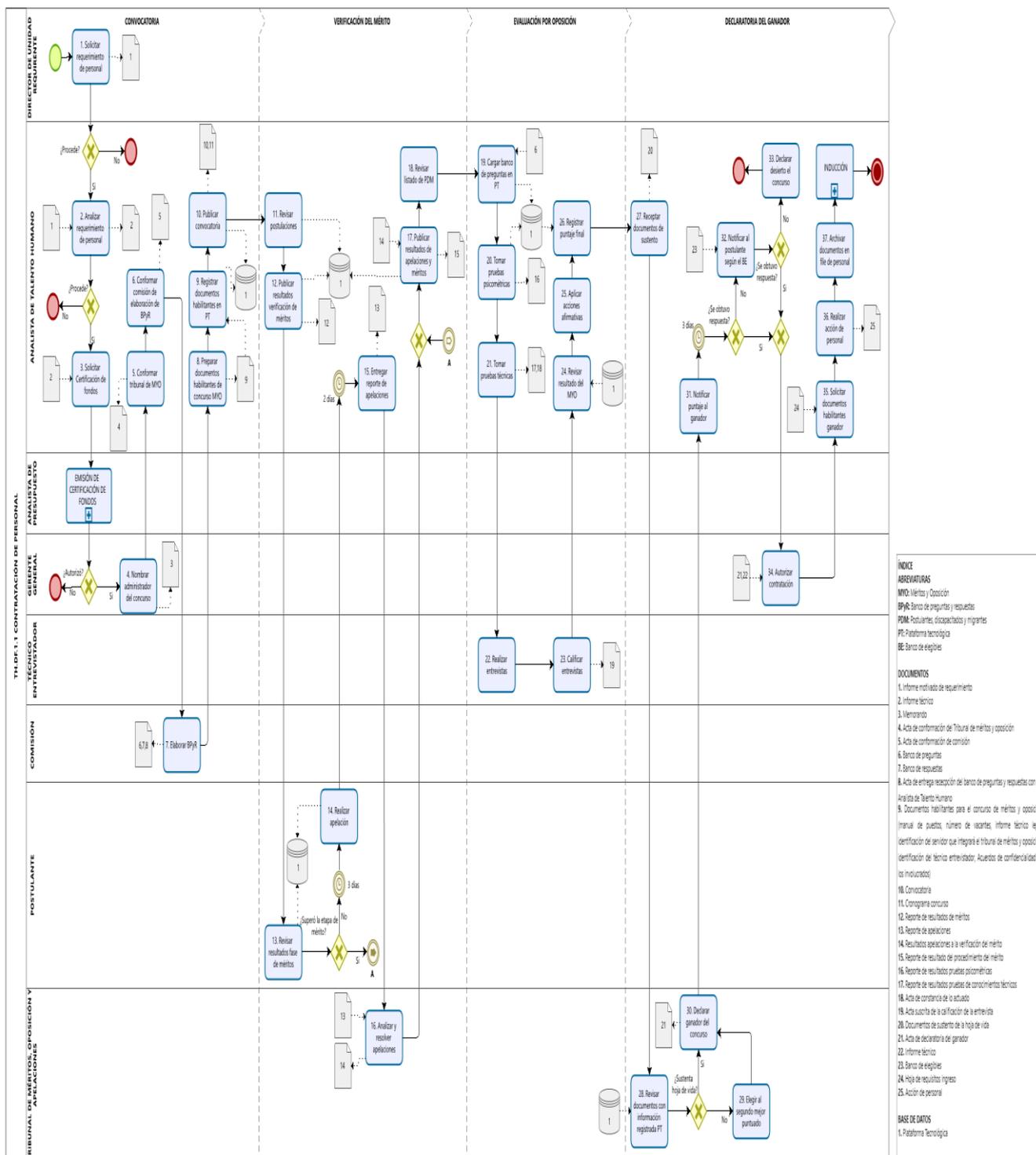
5.2.3 Implementación y el respectivo seguimiento y control al Plan de Mejora sugerido con la actualización de los procesos de reclutamiento y selección del personal necesario en la empresa pública.

5.2.4 Aplicación y evaluación periódica de los mecanismos de control establecidos para la implementación del Plan de Mejora al proceso de Reclutamiento y Selección del personal de la Empresa Publica ESPE INNOVATIVA E.P.

ANEXOS

ANEXO 1

Flujograma del proceso de contratación vigente en ESPE innovativa E.P.

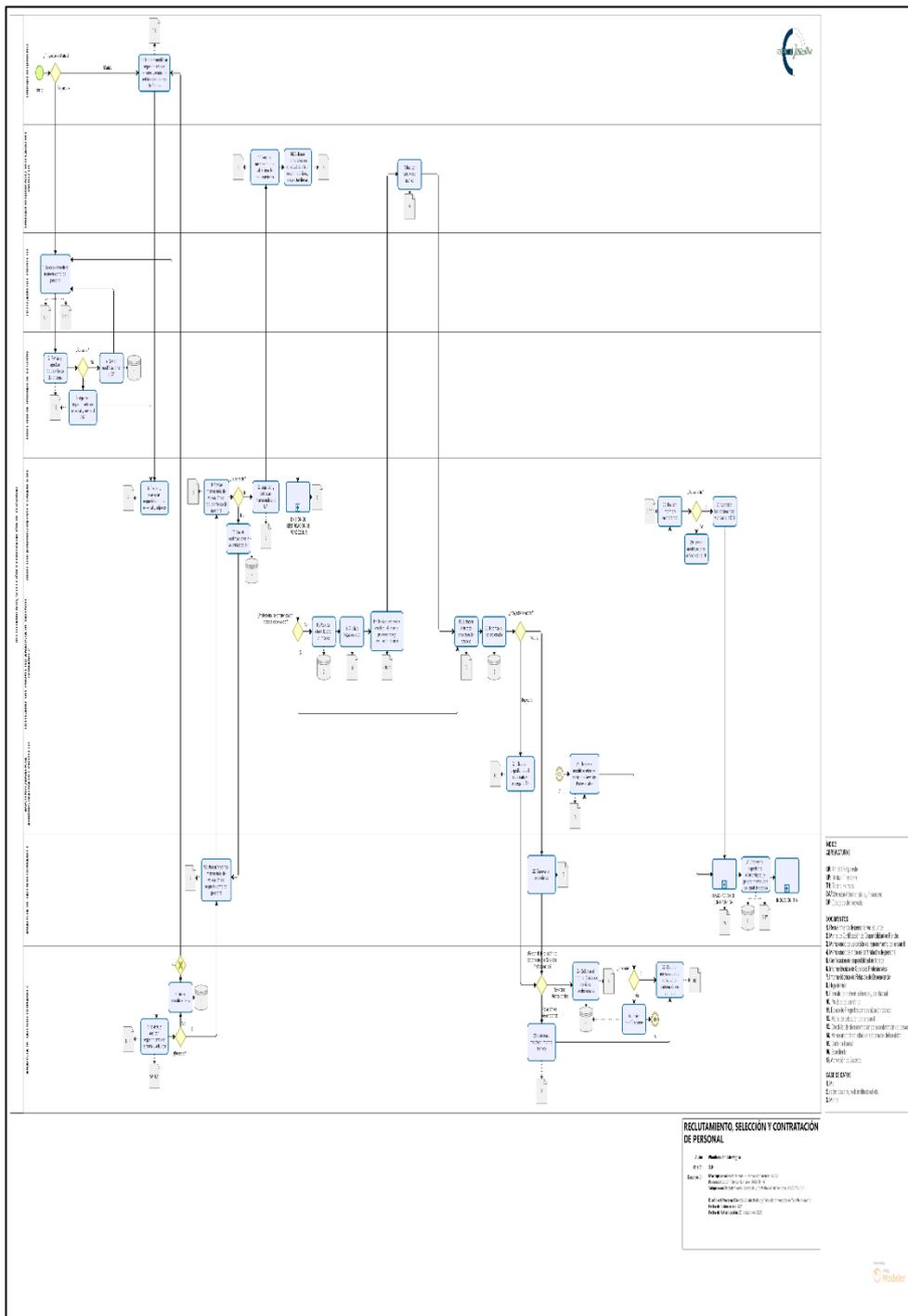


Anexo 2

ROGOP (Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos) se encuentra en el archivo de ESPE INNOVATIVA E.P.

ANEXO 3

Flujograma de la actualización del proceso de reclutamiento y selección de personal en ESPE innovativa E.P.



C) EVALUACION TECNICA

MATRIZ DE EVALUACIÓN TÉCNICA	
Personal Técnico (mínimo uno)	
d) Personal Técnico para el proyecto categoría T3 o superior.	2
e) Personal Técnico para el proyecto categoría T2	1
e) Personal Técnico para el proyecto categoría T1	0,5
3.6 Disciplina Protección Ambiental / Seguridad (Presentar Resumen Curricular, máximo 2 páginas)	6
a) Líder de disciplina categoría P7 o superior, con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	2
b) Líder de disciplina categoría P5 o P6 con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	1
c) Líder de disciplina categoría inferior a P5, con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	0
Personal Profesional (mínimo dos)	
a) Profesional propuesto para el proyecto, categoría entre P5 o superior.	2
b) Profesional propuesto para el proyecto categoría entre P2 y P4.	1
c) Profesional propuesto para el proyecto categoría P1.	0,5
Personal Técnico (mínimo uno)	
d) Personal Técnico para el proyecto categoría T3 o superior.	2
e) Personal Técnico para el proyecto categoría T2	1
e) Personal Técnico para el proyecto categoría T1	0,5
3.7 Disciplina Civil(Presentar Resumen Curricular, máximo 2 páginas)	6
a) Líder de disciplina categoría P7 o superior, con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	2
b) Líder de disciplina categoría P5 o P6 con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	1
c) Líder de disciplina categoría inferior a P5, con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	0
Personal Profesional (mínimo dos)	
a) Profesional propuesto para el proyecto, categoría entre P5 o superior.	2
b) Profesional propuesto para el proyecto categoría entre P2 y P4.	1
c) Profesional propuesto para el proyecto categoría P1.	0,5
Personal Técnico (mínimo uno)	
d) Personal Técnico para el proyecto categoría T3 o superior.	2
e) Personal Técnico para el proyecto categoría T2	1
e) Personal Técnico para el proyecto categoría T1	0,5
3.8 Disciplina Aspectos Regulatorios (Presentar Resumen Curricular, máximo 2 páginas)	4
a) Líder de disciplina categoría P7 o superior, con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	2
b) Líder de disciplina categoría P5 o P6 con amplios conocimientos en dicha disciplina , simuladores, dirección de personal, liderazgo.	1
c) Líder de disciplina categoría inferior a P5, con amplios conocimientos de procesos industriales, simuladores, dirección de personal, liderazgo.	0

D) MATRIZ DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ESPE-Innovativa EMPRESA PÚBLICA										
CUADRO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL										
PROCESO PARA OCUPAR EL CARGO DE GESTOR DE SEGUIMIENTO Y CONTROL										
FECHA:										
NOMBRES	APELLIDOS	DOMICILIO	RMU ACEPTADA 1212 USD	ENTREVISTA TÉCNICA 32 PTOS.	ENTREVISTA ADMINISTRATI VA 32 PTOS.	PRUEBA DE CONOCIMIENTO 10 PTOS.	PRUEBA PSICOTÉCNICA 10 PTOS.	TOTAL PROMEDIO	OBSERVACIONES	PUESTO
Jéssica María	Montenegro Reinoso	Quito	SI	31	32	5	8,5	19,13	PROFESIONAL CON EXPERIENCIA EN EL TRABAJO DE CAMPO, CUENTA CON AMPLIO CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE OPERACIONES PETROLERAS, TIENE DISPONIBILIDAD DE TIEMPO COMPLETO, NO CUENTA CON EXPERIENCIA EN OBRA CIVIL.	SEGUNDO LUGAR
Roberto Carlos	Topón Albornoz	Rumiñahui	SI	26	28	6,66	9,33	17,50	PROFESIONAL CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO, TIENE ESCASO MANEJO DE PERSONALIDAD, CUENTA CON UNA LIMITADA COMUNICACIÓN.	CUARTO LUGAR
Evelyn Karina	Díaz Arequipa	Quito	SI	32	31	9,58	9,16	20,44	PROFESIONAL CON CONOCIMIENTOS EN EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS, CUENTA CON EXPERIENCIA EN EL SECTRO PÚBLICO, DISPONE DE TIEMPO COMPLETO, TIENE CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.	PRIMER LUGAR
Nancy Lorena	Jímenez Carrion	Conocoto	SI	32	32	2,08	6,67	18,19	PROFESIONAL CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO, TIENE UNA EXPECTATIVA DE REMUNERACIÓN SUPERIOR A LA OFRECIDA, PROFESIONAL QUE PERMITIRÁ CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE TIENE LA EMPRESA.	TERCER LUGAR

Bibliografía

Angel, M. M. (22 de ENERO de 2010). LA GESTION POR PROCESOS UN ENFOQUE DE GESTION EFICIENTE. *REVISTA CEINTIFICA VISION DE FUTURO*. POSADAS, MISIONES, PARANA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES.

ARTURO, A. A. (2019). *RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL*. ESPAÑA: ELEARNING S.L.

CHAVEZ, L. M. (2015). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. RIOBAMBA: ESPOCH.

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTION DE TALENTO HUMANO*. MEXICO: MCGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I. (2021). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. CHICAGO: INDEPENDENTLY PUBLISHED.

E.P., E. I. (12 de Enero de 2018). PLAN ESTRATEGICO 2018 - 2021. Sangolqui, Pichincha: ESPE INNOVATIVA E.P.

ECUADOR, A. N. (16 de OCTUBRE de 2009). LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS DEL ECUADOR, LOEP. QUITO, PICHINCHA: REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR.

ECUADOR, A. N. (26 de SEPTIEMBRE de 2012). CODIGO DEL TRABAJO. QUITO, PICHINCHA: REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR .

Edison Damian Cabezas Mejia, D. A. (2018). *INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. SANGOLQUI: UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS ESPE.

HERNANDEZ, M. (25 de ENERO de 2015). <http://dspace.umh.e>. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

<https://www.gestion.org/los-sistemas-de-recursos-humanos/>. (11 de Noviembre de 2011).

Obtenido de www.gestion.org

IZARD, M. O. (2005). *PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL*. BARCELONA: PLANETA
DeAGOSTINI PROFESIONAL Y FORMACIÓN, S.L.

MARTINEZ, I. R.-A.-P. (2017). *GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SELECCION DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO*. GUAYAQUIL: COMPAS.

NACIONAL, A. (25 de ENERO de 2016). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO
PUBLICO*. QUITO, PICHINCHA: REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR .

Ortega, A., M., Y., Monica, L. E., & Paola, T. H. (2017). *GESTION D ETALENTO HUMANO Y NUEVOS
ESCENARIOS LABORALES*. Mexico: Universidad ECOTEC.

RIVERA, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresaria. *FIPCAEC*, 10-20.

SANTOS, A. C. (2010). *GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO*. BOGOTA: ECOE
EDICIONES .

VALLEJO, L. M. (2016). *GESTION DE TALENTO HUMANO*. RIOBAMBA: ESPOCH. Obtenido de
www.factorialhr.es

VELASCO, J. A. (2010). *GESTION POR PROCESOS*. QUITO: ESIC, Editorial.

Velasco, J. A. (2010). *GESTION POR PROCESOS* . MADRID : EDITORIAL ESIC.

ZULIA, U. D. (25 de MARZO de 2018). www.redalyc.org. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>