

Maestría en

Gestión del Talento

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Jhonathan Bolívar Andrade Játiva

Elsa Elizabeth Lugo Ocampo

Mercedes Amanda Moran Delgado

Paola Carolina Altamirano Sigcho

Francis David Mejía Vargas

TUTORES:

María García de Blanes Sebastián

Jorge Contenti

Pablo David Hidalgo Romero

“Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en datos”

Quito, junio del 2026

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Jhonathan Bolívar Andrade Játiva, Elsa Elizabeth Lugo Ocampo, Mercedes Amanda Moran Delgado, Paola Carolina Altamirano Sigcho, Francis David Mejía Vargas, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Jhonathan
Bolívar
Andrade Játiva

Firmado digitalmente
por Jhonathan Bolívar
Andrade Játiva
Fecha: 2026.07.30
09:27:24 -05'00'

Firma del graduando

Jhonathan Bolívar Andrade Játiva

MERCEDES
AMANDA MORAN
DELGADO

Firmado digitalmente
por MERCEDES AMANDA
MORAN DELGADO
Fecha: 2026.07.30
09:28:04 -05'00'

Firma del graduando

Mercedes Amanda Moran Delgado

Francis David
Mejía Vargas

Firmado digitalmente
por Francis David Mejía
Vargas
Fecha: 2026.07.30
09:28:41 -05'00'

Firma del graduando

Francis David Mejía Vargas

Elsa Elizabeth
Lugo
Ocampo

Firmado digitalmente
por Elsa Elizabeth
Lugo Ocampo
Fecha: 2026.07.30
09:27:46 -05'00'

Firma del graduando

Elsa Elizabeth Lugo Ocampo

Paola Carolina
Altamirano
Sigcho

Firmado digitalmente
por Paola Carolina
Altamirano Sigcho
Fecha: 2026.07.30
09:28:25 -05'00'

Firma del graduando

Paola Carolina Altamirano Sigcho

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros, Jhonathan Bolívar Andrade Játiva, Elsa Elizabeth Lugo Ocampo, Mercedes Amanda Moran Delgado, Paola Carolina Altamirano Sigcho, Francis David Mejía Vargas, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *“Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en datos”*; autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Junio 2026

Jhonathan
Bolívar Andrade
Játiva

Firmado digitalmente por
Jhonathan Bolívar Andrade
Játiva
Fecha: 2026.07.30 09:28:59
-05'00'

Firma del graduando
Jhonathan Bolívar Andrade Játiva

MERCEDES
AMANDA MORAN
DELGADO

Firmado digitalmente por
MERCEDES AMANDA
MORAN DELGADO
Fecha: 2026.07.30 09:29:53
-05'00'

Firma del graduando
Mercedes Amanda Moran Delgado

Francis David
Mejía Vargas

Firmado digitalmente por
Francis David Mejía Vargas
Fecha: 2026.07.30 09:30:26
-05'00'

Firma del graduando
Francis David Mejía Vargas

Elsa Elizabeth
Lugo Ocampo

Firmado digitalmente
por Elsa Elizabeth Lugo
Ocampo
Fecha: 2026.07.30
09:29:39 -05'00'

Firma del graduando
Elsa Elizabeth Lugo Ocampo

Paola Carolina
Altamirano
Sigcho

Firmado digitalmente por
Paola Carolina Altamirano
Sigcho
Fecha: 2026.07.30 09:30:10
-05'00'

Firma del graduando
Paola Carolina Altamirano Sigcho

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:

No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.

Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual en ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.



Validar únicamente en FirmaSE.
Firmado electrónicamente por:
**NATHALIE CHAUVIN
ANDRADE**

Nathalie Chauvin Andrade
Coordinador Maestría en Gestión del Talento
Humano

Gabriela Fernández
Gestora Cultural

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, María Elena Fernández Gascueña EIG y Nathalie Chauvin Andrade UIDE, declaramos que los graduandos: Jhonathan Bolívar Andrade Játiva, Elsa Carolina Elizabeth Lugo Ocampo, Mercedes Amanda Moran Delgado, Paola Carolina Altamirano Sigcho, Francis David Mejía Vargas son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA - ***1500** el día 01/10/2026 con un certificado emitido por AC FNMT Usuarios

María Elena Fernández Gascueña

Director/a de la

Maestría en Gestión del Talento Humano



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**NATHALIE CHAUVIN
ANDRADE**

Nathalie Chauvin Andrade

Coordinador/a de la

Maestría en Gestión del Talento Humano

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra investigación, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza y perseverancia necesarias para superar cada desafío y alcanzar esta meta académica.

A cada una de nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia, comprensión y apoyo constante durante este proceso. Su motivación y confianza han sido fundamentales para persistir con dedicación y disciplina para lograr la consecución de este objetivo.

Por último, dedicamos este trabajo a los profesionales del área de talento humano que, con su vocación y compromiso, impulsan el desarrollo de las instituciones públicas. Que esta investigación aporte al fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano y a la mejora continua de la FAE, en servicio al país y beneficio de la institución.

Jhonathan Bolívar Andrade Játiva

Elsa Elizabeth Lugo Ocampo

Mercedes Amanda Morán Delgado

Paola Carolina Altamirano Sigcho

Francis David Mejía Vargas

AGRADECIMIENTOS

Este logro alcanzado, es un homenaje para nuestras familias, quienes con su comprensión y sacrificio fueron el impulso para culminar esta meta.

De manera especial, extendemos nuestro reconocimiento a la Fuerza Aérea Ecuatoriana y a la Unidad de Administración del Talento Humano Institucional, por la apertura, confianza y colaboración brindada para el desarrollo de esta investigación y proyecto.

Nuestro agradecimiento también a nuestros docentes, quienes con sus conocimientos, orientación y acompañamiento contribuyeron significativamente al fortalecimiento de esta investigación y a nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron con su tiempo, experiencia y apoyo para que este trabajo pudiera concretarse exitosamente.

RESUMEN

La investigación realizada, se presenta debido a la necesidad de buscar los procedimientos de gestión del talento más idóneos para la institución; para lo cual se realizó un diagnóstico el cual evidenció la problemática, que impide contar con un eficiente desempeño al seguir los procedimientos actuales, tales como tareas duplicadas, información fragmentada, tareas manuales y reprocesos, entre las diferentes UATH Sectoriales, que ocasionan retrasos y que limitan la eficiencia operativa y por ende la toma oportuna de decisiones.

Se aplicó la metodología Design Thinking como enfoque de diseño para comprender las necesidades de los usuarios involucrados, identificar oportunidades de mejora y formular una propuesta de rediseño orientada a reducir reprocesos, mejorar la trazabilidad y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

Así mismo se identifican en esta investigación costos directos e indirectos, tales como reprocesos administrativos, retrasos en contrataciones, costo de vacancia, rotación de personal y tiempos improductivos; a través, de esta propuesta, se visualizarán ahorros al reducir tiempos operativos y optimización de recursos.

Finalmente, el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional de la FAE, constituye una alternativa que busca fortalecer la gestión de talento humano, orientada hacia la eficiencia y la toma de decisiones basada en datos.

Palabras Claves: Procesos, procedimiento, reclutamiento y selección, gestión de Talento Humano, Design Thinking, toma de decisiones.

ABSTRACT

This research was conducted in response to the need to improve the talent management procedures used within the institution. A diagnostic assessment identified several challenges affecting the efficiency of the current recruitment and selection process, including duplicated tasks, fragmented information, manual procedures, and administrative rework among the different Sectorial Human Talent Administration Units. These issues generate delays, reduce operational efficiency, and hinder timely decision-making.

To address these challenges, the Design Thinking methodology was adopted as a human centered approach to better understand users' needs, identify opportunities for improvement, and develop a redesign proposal focused on reducing administrative rework, enhancing process traceability, and supporting data driven decision making.

The research also examined the direct and indirect costs associated with the current process, such as administrative rework, hiring delays, vacancy costs, staff turnover, and unproductive time. The proposed redesign is expected to reduce operational times, optimize the use of institutional resources, and generate measurable cost savings.

Ultimately, the proposed redesign of the recruitment and selection process for the Institutional Human Talent Administration Unit of the Ecuadorian Air Force, provides a practical and sustainable alternative for strengthening human talent management by improving operational efficiency and promoting evidence-based decision-making.

Keywords: Processes, procedure, recruitment and selection, human talent management, Design Thinking, decision-making.

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	3
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	4
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CONTENIDO	10
TABLAS.....	14
FIGURAS	14
Capítulo 1. Introducción al Proyecto de Investigación.....	15
Introducción.....	15
1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio	16
1.1.1. Definición del proyecto.	17
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.	18
1.1.3. Objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
1.1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación	19
1.1.5. Diseño metodológico del proyecto aplicado.....	19
1.2. Perfil de la Organización	21

1.2.1. Misión, visión, valores.....	21
Misión	22
Visión.....	22
Valores	22
1.2.2. Actividades, marcas, productos y servicios	23
1.2.3. Ubicación de la sede	25
1.2.4. Ubicación de las operaciones.....	26
1.2.5. Propiedad y forma jurídica	27
1.2.6. Mercados servicios o ubicación de sus actividades de negocio.....	28
1.2.7. Ubicación de las Actividades de Negocio (Operaciones y Gestión).	29
1.2.8. Tamaño de la organización	29
1.2.9. Información sobre empleados y otros trabajadores	30
1.2.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	30
1.2.11. Modelo de negocio	31
Capítulo 2. Reclutamiento y selección	33
2.1. Marco Técnico	33
Gestión del Talento Humano	33
Evolución de la gestión del talento humano.	33
Importancia estratégica en las organizaciones públicas	34
Gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano	34
Reclutamiento y Selección de Personal	35
Calidad de los datos/información	36
Gestión del Cambio Organizacional	38

Cambio en organizaciones públicas.....	40
2.2. Reclutamiento y Selección de la UATH Institucional de la FAE.....	41
2.3. Impacto actual del problema.....	43
2.4. Situación del Proceso Actual (Formato FAE)	44
2.5. Diagnóstico del Procedimiento G.1.1 "Reclutamiento y Selección" de la UATH Institucional	51
2.5.1. Análisis FODA	51
2.5.2. Entrevista semiestructurada al personal de analistas de la UATH informe de resultados...52	
2.5.3. Caracterización del Proceso: "Obtención".....	54
2.5.4. Estado Situacional y Problemas Críticos ("As-Is")	55
2.5.5. Diagnóstico del Impacto Operativo y Social	55
2.5.6. Complejidad del Marco Normativo y Regímenes	56
2.5.7. Análisis desde la Transformación Digital y HR Analytics.....	58
2.5.8. Conclusión del Diagnóstico	59
3. Metodologías ágiles aplicadas al talento humano	60
3.1. Aplicación de la Metodología Design Thinking.....	60
3.2. Generación de Ideas.....	64
3.3. Estructura propuesta para el procedimiento único para la contratación de personal por servicios profesionales, contratos ocasionales, nombramientos provisionales y contrato indefinido	65
3.4. Proceso rediseñado	66
3.5. Validación y Testeo	81
3.6. Beneficios Esperados.....	82

Capítulo 4. Impacto Financiero	83
4.1. Metodología de evaluación financiera	83
4.2. Costos de implementación	84
4.3. Beneficios económicos esperados y Relación Beneficio – Costo	85
4.4. Impacto Institucional: Resultado esperado e indicadores de seguimiento.	88
4.5. Indicadores de resultado/seguimiento.....	88
5. Conclusiones y Aplicaciones	90
5.1. Conclusiones generales.....	90
5.2. Conclusiones específicas	90
5.2.1. Cumplimiento de los objetivos de la investigación	90
5.2.2. Contribución a la gestión institucional	91
5.2.3. Contribución académica	91
5.2.4 Aporte al desarrollo profesional y personal.....	91
5.3. Limitaciones a la Investigación	92
Anexo 1 “Entrevista para el levantamiento de información del proceso de reclutamiento y selección”	95
Anexo 2 “Matriz de Registro de postulantes”	98
Anexo 3 “Check list de la carpeta personal”	99
Anexo 4 “Matriz de cumplimiento de requisitos”	100
Anexo 5 “Matriz ranking de postulantes”	101
Anexo 6 “Encuesta de adaptación al puesto”	102
Anexo 7 “Evaluación de desempeño para el puesto”	105
Anexo 8 “Entrevista de satisfacción del proceso de reclutamiento y selección”	107

TABLAS

Tabla 1 Servidores y Trabajadores Públicos por cada régimen de la FAE	29
Tabla 2 Operacionalización de Conceptos y Variables del Proyecto.....	40
Tabla 3 Ficha del subproceso: G.1 Obtención (Actual).....	43
Tabla 4 Actividades del procedimiento de reclutamiento y selección (Actual) (Formato FAE)	47
Tabla 5 Entrevista semiestructurada a los analistas - análisis de datos.....	54
Tabla 6 Ficha del subproceso: G.1 Obtención (Propuesto).....	66
Tabla 7 Detalle de Fases del Proceso Optimizado de Reclutamiento y Selección.....	70
Tabla 8 Actividades del subproceso: G.1 Obtención (Propuesto)	72
Tabla 9 Datos para cálculo	83
Tabla 10 Proyección en costos de implementación	84
Tabla 11 Resultado del levantamiento de información.....	85
Tabla 12 Promedio de ingresos.....	86
Tabla 13 Cálculos	86
Tabla 14 Análisis de escenarios.....	87
Tabla 15 Ficha técnica de indicadores	88

FIGURAS

Figura 1 Procesos de la UATH Institucional	30
Figura 2 Proceso de reclutamiento y selección actual (Formato FAE).....	46
Figura 3 Análisis FODA del Proceso de Reclutamiento y selección	52
Figura 4 Cuadro comparativo regímenes laborales del Ecuador.....	57
Figura 5 Fases de metodología Design Thinking.....	61
Figura 6 Mapa de empatía del proceso de reclutamiento y selección	62
Figura 7 Brainstorming de alternativas aplicables	64
Figura 8 Diagrama de del subproceso G.1 Obtención (Propuesto).....	69
Figura 9 Aplicación para el proceso de reclutamiento y selección (Propuesta).....	81
Figura 10 Beneficios esperados de la metodología.....	82

Capítulo 1. Introducción al Proyecto de Investigación

Introducción

En las organizaciones, la gestión de Talento Humano constituye uno de los factores estratégicos de mayor importancia para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

En el caso específico de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, cumple un papel fundamental en cuanto a la planificación, reclutamiento, selección e incorporación del personal civil en los diferentes regímenes de acuerdo a la normativa vigente.

Actualmente la transformación digital es una exigencia y una necesidad ya que permite optimizar los procesos y generar una gestión basada en datos; para las organizaciones públicas se ha convertido en un desafío el modernizar sus procedimientos lo cual garantizará mayor eficiencia, oportunidad y transparencia en sus procesos y en la toma de decisiones.

La UATH Institucional de la FAE, presenta ciertas limitaciones que se relacionan a la fragmentación de la información, la validación oportuna de información, utilización de registros dispersos, duplicidad de actividades, procesos manuales y falta de indicadores de gestión que aporten a un adecuado monitoreo del desempeño de los procesos; esta situación, genera retrasos en la cobertura de vacantes; y los continuos reprocesos, conllevan a un incremento de la carga operativa.

Ante esta realidad identificada, este trabajo propone: “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para

mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en datos”, por medio de un enfoque de gestión por procesos, mejora continua y toma de decisiones basadas en datos, con la finalidad de incrementar la eficiencia operativa y contribuir a la misión institucional de la FAE. (Fuerza Aérea Ecuatoriana, Manual de procesos de la UATH institucional, 2019).

1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

La UATH Institucional de la FAE, es responsable de la gestión de los procesos de reclutamiento y selección del personal civil que se requiera en la institución.

En la actualidad, estos procesos presentan limitaciones operativas que afectan la eficiencia y la capacidad de respuesta.

Todo el proceso de gestión que se relaciona con vacantes, candidatos, documentos laborales, y el seguimiento de los procesos se realiza empleando varios archivos, hojas de cálculo, correos electrónicos y registros independientes, lo cual ocasiona, información dispersa, y duplicidad de actividades que no permiten mantener un control del proceso de forma integral.

La consecuencia de lo expuesto, son los retrasos ocasionados para cubrir las vacantes, tiempos que se llegan a extender desde 45 hasta 60 días, cuando el tiempo estimado es de alrededor de 15 días. Además, los analistas de Talento Humano dedican una gran parte de su tiempo a tareas manuales, validaciones repetitivas provocando reprocesos administrativos, incremento del costo operativo, errores y retrasos en la gestión documental.

Por otra parte, el no contar con indicadores de desempeño, dificulta una evaluación objetiva que haga posible tomar decisiones estratégicas oportunas.

Por todo esto es necesario rediseñar estructuralmente el proceso de reclutamiento y selección de la UATH institucional, incorporando mecanismos que permitan la estandarización de los procesos que se gestionan en las diferentes UATH Sectoriales. Así mismo, permitirá

establecer mecanismos de control y seguimiento para optimizar tiempos de respuesta, mejorar la calidad de la información y fortalecer la toma de decisiones.

1.1.1. Definición del proyecto.

Esta propuesta busca la optimización de actividades que son parte del proceso actual, busca contar con claridad de responsabilidades, una mejor trazabilidad de información, reducción de reprocesos administrativos y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Tomando como base a, Valencia-Quiñonez, 2025, en este proyecto utilizaremos un método descriptivo y exploratorio, a través del análisis de la normativa laboral ecuatoriana Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), Ley Orgánica de Carrera Sanitaria (LOCS), Ley Orgánica de educación Intercultural (LOEI) y Código de trabajo, y las entrevistas realizadas al personal de talento humano de la UATH institucional; un análisis FODA, para evaluar fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección; esto nos permitió identificar y evidenciar la necesidad de trabajar en este rediseño del proceso de reclutamiento y selección. (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2023)

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.

Este proyecto planteado se trata de una mejora de procesos con enfoque aplicado, propositivo y descriptivo, el cual va a realizar el análisis de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional de la FAE, identificando mejoras, por medio de una propuesta de rediseño, misma que contribuirá a fortalecer la gestión optimizando recursos.

1.1.3. Objetivos

Objetivo general

Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional de la DIRREH de la Fuerza Aérea Ecuatoriana mediante herramientas de gestión por procesos e indicadores de desempeño, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la actual situación del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional, identificando al mismo tiempo las oportunidades operativas y administrativas.
2. Analizar los tiempos empleados actualmente en la gestión de actividades, las responsabilidades y el flujo de información.
3. Identificar mejoras por medio del uso de herramientas de gestión por procesos y mejora continua.
4. Rediseñar un modelo mejorado del proceso de reclutamiento y selección donde se incorporen las actividades, roles y los mecanismos que se utilizarán para el seguimiento de estos procesos.
5. Generar indicadores (KPI) claves de desempeño que permitan evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad del proceso.
6. Evaluar la viabilidad financiera, técnica y operativa de la propuesta de rediseño.

1.1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación

Este proyecto se justifica por la necesidad institucional de fortalecer la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de la UATH de la FAE, para la selección del personal civil.

Su relevancia radica en que permitirá identificar y corregir las causas que ocasionan estas ineficiencias: fragmentación de la información, reprocesos administrativos, tiempos extremadamente prolongados para la contratación y poca capacidad de seguimiento y control.

El rediseño contribuirá a la optimización de los recursos públicos, la reducción de tiempos improductivos, una mejor trazabilidad de la información y adicionalmente generar KPIs, para medir el desempeño.

Finalmente, esta propuesta presenta una elevada viabilidad ya que no requiere de inversión significativa en infraestructura tecnológica adicional; sino que más bien se enfoca en la optimización de recursos y procedimientos, que favorecerá la sostenibilidad y aplicación a largo plazo en la institución.

1.1.5. Diseño metodológico del proyecto aplicado

Este proyecto se rige por un diseño de investigación, empleando un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) que es a la vez descriptivo, y diagnostica la fragmentación de la información y propositivo, al diseñar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional.

Fuentes y Técnicas de Recolección: Se realizó un Análisis Documental exhaustivo del Manual de Procesos DIRREH (2019), complementariamente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a tres analistas técnicos de la UATH Institucional para identificar causas de retraso y tareas repetitivas.

Marco de Innovación (Design Thinking): El rediseño se realizó aplicando las cinco fases de Design Thinking: empatizar con los analistas de la UATH Institucional, definir el problema de trazabilidad de la documentación, idear soluciones de centralización para el proceso de reclutamiento y selección, prototipar el nuevo flujo de actividades para el proceso de reclutamiento y selección y testear la propuesta con los usuarios clave de la UATH Institucional.

Técnicas de Análisis y Validación: Se aplicó el mapeo de procesos “As-Is”, con la finalidad de detectar falencias en el flujo actual, esta validación se sustenta en la viabilidad técnica, operativa y financiera, enfocada en la reducción de costos operativos indirectos sin requerir inversión presupuestaria adicional.

Productos y Entregables: Los resultados tangibles comprenden el Manual del subproceso G.1.1 rediseñado, actividades del sub proceso de reclutamiento y selección, y una base de datos para el monitoreo en tiempo real.

Limitaciones: El alcance podría verse condicionado por la resistencia al cambio organizacional por parte de la DIGTAH, DIRREH y la UATH Institucional.

1.2. Perfil de la Organización

La FAE define su estructura institucional y direccionamiento estratégico tomando como base fundamental la Misión, Visión y Valores institucionales que constituye el rumbo a seguir, lo que garantiza el desarrollo y seguridad del estado.

El modelo de gestión, determinado en la planificación estratégica de la FAE, gestiona procesos divididos en dos niveles (asesoría y apoyo), ubicando a la Dirección General del Talento Humano (DIGTAH) en el nivel de apoyo en la gestión administrativa que depende de la Jefatura del Estado mayor de la FAE.

La DIGTAH, a su vez tiene bajo su responsabilidad, la Dirección de Recursos Humanos (DIRREH), Dirección de Bienestar Social (DIRBIS) y la Dirección de Sanidad (DIRSAN) que contribuyen al desarrollo integral mediante el empleo adecuado del personal militar, servidores y trabajadores públicos de la FAE.

La DIRREH tiene siete procesos: Obtención, Empleo, Remuneraciones, Desarrollo de Personal, Evaluación del Desempeño Derechos Humanos / Derecho Internacional Humanitario y Unidad Administrativa de Talento Humano Institucional (UATH), procesos que se han implementado para la gestión integral de recursos humanos a fin de promover el desarrollo profesional del personal militar y civil de la institución mediante el uso del Manual de Procesos de Recursos Humanos como un instrumento de gestión y control administrativo que detalla de forma ordenada los procesos, subprocesos, procedimientos y actividades para su ejecución.

1.2.1. Misión, visión, valores

Direccionamiento Estratégico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

En lo referente al direccionamiento estratégico la Fuerza Aérea tiene ya definido en el Libro Azul, (Fuerza Aérea Ecuatoriana, Libro Azul, 2023) Que establece:

Misión

“Vigilar y proteger el espacio aéreo, empleando, desarrollando e impulsando el poder aéreo y espacial, para contribuir con la defensa de la soberanía e integridad territorial, la seguridad y paz del Estado”.

Visión

“Ser una fuerza aérea multidominio, ágil y polivalente; líder en el desarrollo aéreo y espacial nacional”. (p.6)

Valores

Del mismo modo, en el libro azul (2023), señalan que La Fuerza Aérea, establece valores institucionales que se aplican por igual en todos los niveles, independiente del rango o posición de sus miembros; oficiales, aerotécnicos, cadetes, alumnos, conscriptos, reservas o personal civil que formamos parte de la Fuerza Aérea, nos convertimos en “Aviadores Militares”. Este título conlleva un compromiso de fiel cumplimiento de un decálogo de ética que refleja nuestra determinación y un Credo del Aviador militar que enfatiza el valor y la dedicación de las distintas especialidades que contribuimos a alcanzar con excelencia y eficacia la misión institucional.

En cualquier etapa de nuestra carrera, este conjunto de principios son la guía permanente de la vocación de servicio a la Patria y el amor por la profesión del aviador militar.

La “Integridad”, el “Valor”, la “Disciplina” y la “Excelencia” (IVDE), son los Valores institucionales de la Fuerza Aérea, todos los debemos comprender, interiorizar, practicar y transmitir a las generaciones venideras como parte del legado de los Caballeros y Damas del Aire, es decir los “Aviadores Militares”.

Integridad.

Es la práctica de ser una persona honesta, respetuosa, adherirse a nuestros valores y tomar sistemáticamente decisiones positivas, incluso cuando estamos solos y nadie nos observa.

Valor

Virtud individual frente al peligro, valorada desde el punto de vista físico, como desde el punto de vista moral. El coraje moral es el que sostiene a los hombres en los momentos de crisis mental, es el que impone la veracidad, sin importar los riesgos que ello pueda representar, lo que

permite mantener sus convicciones, le induce a admitir sus errores después de darse cuenta de que está equivocado.

Disciplina

Observancia y sujeción estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente. Se manifiesta en el aviador militar con el acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas en relación con la actividad militar por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia consciente.

Excelencia

Desarrollar una pasión permanente por la mejora continua y la innovación, que genere en la Fuerza Aérea, un impulso ascendente de éxitos y rendimiento en el largo plazo; la misma incluye también, la integración cognitiva de conceptos militares colectivos. (p. 10-15).

1.2.2. Actividades, marcas, productos y servicios

La misión principal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es la vigilancia y protección del espacio aéreo, así como también el desarrollo del poder aéreo para contribuir con la defensa de la soberanía e integridad territorial y apoyar con su contingente al desarrollo nacional. (Fuerza Aérea, 2023).

Dentro de las principales actividades está el control de espacio aéreo y defensa aeroespacial, operaciones de seguridad interna, investigación y desarrollo, así como también apoyo a la comunidad.

Marcas y Denominaciones Institucionales. La FAE cuenta con una fuerte identidad visual en Ecuador, orientada a proyectar presencia disuasiva y de servicio:

- **FAE:** Es el acrónimo oficial y marca principal de la institución.

- **Damas y Caballeros del Aire:** Denominación de honor con la que se conoce a sus miembros.
- **Lema Oficial:** “Del cielo a las estrellas, el espacio es nuestra meta” libro azul (2023)

Marcas y Denominaciones Institucionales. La DIRREH, desempeña un papel fundamental que es emplear, desarrollar y promover al Talento Humano mediante un modelo de perfiles y competencias, así como también el direccionamiento estratégico de RR.HH., gestión del empleo, remuneraciones, desarrollo de personal, evaluación del desempeño y derechos humanos entre otros.

Ya en nivel operativo la UATH Institucional tiene la responsabilidad específica de la administración del personal de servidores y trabajadores públicos (LOSEP, LOEI, LOCS y Código de Trabajo).

Actividades y Subprocesos Clave:

- G.1 Obtención (Reclutamiento y Selección)
- G.2 Empleo (Movimientos de Personal)
- G.3 Desarrollo y Evaluación
- G.4 Análisis y Clasificación de Puestos

Los productos de la UATH Institucional

- Propuestas de directrices para la administración de talento humano.
- Propuesta de reforma al Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de puestos de los servidores públicos.
- Movimientos de personal.
- Informe de ejecución del plan de evaluación del desempeño.
- Contratos de personal.

Los productos específicos del Subproceso de Obtención, procedimiento de reclutamiento y selección:

- **Personal seleccionado:** Proceso de reclutamiento y selección para los diferentes regímenes de LOSEP, LOCS, LOEI y Código de trabajo.
- **Acciones de Personal:** Para las diferentes situaciones administrativas como nombramientos, movimientos o desvinculaciones.
- **Contratos de Personal:** Por servicios profesionales, Contratos de servicios ocasionales, contrato definitivo, nombramientos provisionales y nombramientos permanentes.

1.2.3. Ubicación de la sede

El Comando General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) se encuentra ubicado en la ciudad de Quito en las instalaciones del Ministerio de Defensa, en la Calle La Exposición S4-71 y Benigno Vela (Pichincha) en este mismo, se encuentra la DIGTAH, DIREEH y la UATH Institucional.

1.2.4. Ubicación de las operaciones

La UATH Institucional está compuesta por las UATH Sectoriales que están en cada unidad/reparto de la FAE y son responsables de la administración de personal de servidores y trabajadores públicos en todo el país y de acuerdo a lo siguiente:

- Dirección de Recursos Humanos UATH Institucional.
- Comando general de la FAE (CMGFAE) UATH Sectorial

UATH Sectoriales

- UATH Sectorial del Comando de Operaciones Aéreas y Espaciales (COAE)
Guayaquil.

- UATH Sectorial del Ala de Combate Nro. 11 (ALA 11), Latacunga.
- UATH Sectorial del Ala de Combate Nro. 21 (ALA 21), Taura.
- UATH Sectorial del Ala de Combate Nro. 22 (ALA 22), Guayaquil.
- UATH Sectorial del Ala de Combate Nro. 23 (ALA 23), Manta.
- UATH Sectorial del Centro de Operaciones Sectoriales Nro. 1 (COS-1), Guayaquil.
- UATH Sectorial del Centro de Operaciones Sectoriales Nro. 2 (COS-2), Tena.

Bases Aéreas

- UATH Sectorial de la Base Aéreas Mariscal Sucre (BAMAS), Quito.
- UATH Sectorial de la Base Aérea Lago Agrio (BALAG), Lago Agrio.
- UATH Sectorial de la Base Aérea Galápagos (BAGAL), Puerto Ayora.

UATH Sectorial del Comando de Educación y Doctrina Militar Aeroespacial (COEDMA)

- UATH Sectorial de la Escuela Superior Militar de Aviación (ESMA), Salinas.
- UATH Sectorial de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea (ETFA), Latacunga.
- UATH Sectorial de la Academia de Guerra Aérea (AGA), Quito.
- UATH Sectorial de la Escuela de Perfeccionamiento de Aerotécnicos (EPAE), Latacunga.
- UATH Sectorial de la Unidad Educativa FAE Nro. 1 Quito UEFAE NR. 1, Quito.
- UATH Sectorial de la Unidad Educativa FAE Nro. 2 Guayaquil UEFAE NR. 2, Guayaquil.
- UATH Sectorial de la Unidad Educativa FAE Nro. 3 Taura UEFAE NR. 3, Taura.

- UATH Sectorial de la Unidad Educativa FAE Nro. 4 Manta UEFAE NR. 4, Manta.
- UATH Sectorial de la Unidad Educativa FAE Nro. 5 Latacunga UEFAE NR. 5, Latacunga.
- UATH Sectorial del Centro de Investigación y Desarrollo FAE (CID FAE), Ambato.
- UATH Sectorial de la Dirección de Desarrollo Aeroespacial. (DDA)

1.2.5. Propiedad y forma jurídica

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) es una entidad pública que pertenece al Estado Ecuatoriano, componente de las Fuerzas Armadas con personería jurídica propia, cuyo fundamento se rige bajo un marco legal complejo, ya que pertenece íntegramente al Estado Ecuatoriano como un órgano de maniobra del Comando Conjunto de Fuerza Armadas (CCFFAA).

Forma Jurídica: La Fuerza Aérea, es una organización del sector público con personería jurídica propia, regida por el marco legal de la Constitución de la República del Ecuador (Artículos 158 y 160), así como también la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

Marco Normativo Laboral: Para la administración de Talento Humano del personal civil, la UATH Institucional está regida por: la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), Ley Orgánica de la Carrera Sanitaria (LOCS), Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Código del Trabajo, sus reglamentos y normas conexas a los mismos.

1.2.6. Mercados servicios o ubicación de sus actividades de negocio

De acuerdo con las funciones y naturaleza de la Fuerza Aérea en lo correspondiente a la seguridad nacional, el mercado se podría definir como el servicio estratégico destinado a la seguridad del estado.

En este sentido no opera y no compite en un mercado comercial, si no su operación principal está enfocada al mercado social y estatal que es la seguridad y soberanía del estado ecuatoriano.

Para la DIGTAH, DIRREH y la UATH Institucional las actividades principales son la administración del personal de servidores y trabajadores públicos a través de un modelo de perfiles por competencias, mediante la planificación de talento humano conforme a la normativa legal a fin de garantizar una eficiente gestión del talento humano, por esta razón debe atraer y seleccionar con eficiencia a profesionales la LOSEP, LOCS, LOEI y Código del Trabajo, necesarios para cubrir vacantes orgánicas, técnicas y administrativas.

1.2.7. Ubicación de las Actividades de Negocio (Operaciones y Gestión).

La FAE tiene presencia a nivel nacional, lo que implica que el proceso de reclutamiento y selección deba tener una logística capaz de gestionar información de candidatos en diversos puntos del país a través de sus Bases/Repartos.

Sede Administrativa Central (Matriz): Ubicada en Quito, en las calles E2 La Exposición S4-71 y Vela En la Comandancia General de la Fuerza Aérea, aquí se encuentra la Dirección de Recursos Humanos, donde se centraliza la toma de decisiones y se propone la implementación del Dashboard de KPIs objeto de este proyecto.

Las Unidades dependientes de la Fuerza Aérea en Comandos Operacionales, Alas de Combate y Bases Aéreas donde están las UATH Sectoriales.

El rediseño del proceso de reclutamiento y selección pretende que la información fluya sin fragmentación entre estas unidades (UATH sectoriales) y la matriz institucional, eliminando el retraso en la cobertura de vacantes.

1.2.8. *Tamaño de la organización*

La Fuerza Aérea Ecuatoriana se clasifica como una organización de gran escala y alta complejidad, no solo por el número de sus efectivos, sino por la diversidad de sus regímenes laborales, su despliegue geográfico y su estructura jerárquica y operativa.

Tabla 1 Servidores y Trabajadores Públicos por cada régimen de la FAE

ORD	RÉGIMEN	TOTAL, DE SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS
1	LOSEP	249
2	LOCS	87
3	LOEI	269
4	CÓDIGO DE TRABAJO	490
TOTAL		1095

Fuente: Elaboración propia

La UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana gestiona 1.095 servidores y trabajadores públicos, distribuidos en las diferentes unidades de la FAE.

1.2.9. *Información sobre empleados y otros trabajadores*

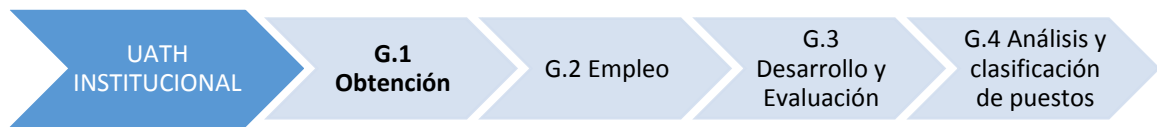
La fuerza laboral de la FAE es heterogénea, profesionalizada y multigeneracional, operando bajo una estructura dual, el personal militar como un régimen especial de FFAA, y la administración de personal de servidores y trabajadores públicos

Servidores Públicos (Régimen LOSEP, LOCS, LOEI): Profesionales, técnicos, Docentes y administrativos que ocupan puestos bajo nombramientos permanentes o provisionales, contratos ocasionales y por servicios profesionales, y se sujetan a las leyes de administración pública en actividades profesionales y directivas.

1.2.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Dentro del proceso de la UATH Institucional, se identificó al proceso de obtención (reclutamiento y selección) con la finalidad de rediseñar y optimizar la eficiencia para la toma de decisiones basada en datos, fundamentados en el Manual de Procesos de Recursos Humanos y la problemática del reto institucional. (Fuerza Aérea Ecuatoriana, Manual de organización de la Dirección General de Talento Humano (Código GTH01), 2018).

Figura 1 Procesos de la UATH Institucional



Fuente: Elaboración propia

Proceso Sustantivo de Obtención (Código GTH.01.1.7.1)

Este proceso se define como sustantivo, y es uno de los principales para la UATH Institucional y la DIRREH ya que genera productos fundamentales para la institución, que tiene un objetivo principal que es el reclutamiento y selección de personal de servidores y trabajadores públicos para la institución y genera productos importantes y directos.

Subproceso Crítico: G.1 Obtención (Reclutamiento y Selección)

Este subproceso es el foco específico del rediseño a proponer, el proceso de reclutamiento y selección en el que se ha identificado la fragmentación de información y la falta de trazabilidad, y sobre todo retrasos por reprocesos que se generan desde la UATH Sectoriales.

Procedimientos y Actividades Transversales Clave

A fin de cumplir con el reto propuesto, para la estandarización y transformación se requiere intervenir en ciertas actividades como es la recepción y verificación de informes técnicos de los repartos, requerimiento de certificación presupuestaria al Dpto. de

Remuneraciones, elaboración de Informes Técnicos, resoluciones y acciones de Personal, donde se han identificado un alto riesgo de errores manuales en la verificación de cumplimiento de los perfiles, ingreso de datos y remisión de información a la UATH Institucional.

En este sentido, el rediseño busca generar un cambio en la ejecución de los mismos lo que permitirá que actividades como la "verificación de postulaciones" o la "evaluación de aspirantes" dejen de ser cuellos de botella y se conviertan en etapas ágiles y trazables, reduciendo el "desperdicio" de horas-hombre identificado en este proyecto.

1.2.11. Modelo de negocio

El modelo de negocio de gestión de la Fuerza Aérea, al ser una institución dependiente del estado, que es responsable de la seguridad y defensa del estado, del mismo modo, la DIRREH, y la UATH Institucional, no se orienta al lucro económico, sino a la generación de valor público mediante la gestión estratégica del talento humano para garantizar la soberanía y seguridad nacional.

Arquitectura Operativa: Se basa en la Gestión Organizacional por Procesos, clasificada en tres niveles: Procesos Gobernantes (direccionamiento estratégico), Procesos Sustantivos (donde se ubica la obtención de talento humano) y Procesos Adjetivos de asesoría y apoyo.

Nivel Sustantivo: La UATH Institucional es la responsable de ejecutar los procesos críticos de Obtención, Empleo, Desarrollo / Evaluación, análisis y clasificación de puestos para servidores y trabajadores públicos.

Modelo de Competencias: El modelo actual es administrar al personal a través de un perfil por competencias, asegurando que cada funcionario sea el idóneo para su puesto. (Alles, Diccionario de Competencias: La trilogía, 2009).

La propuesta de valor que se propone es la automatización y eficiencia de procesos para optimizar recursos y reducir tiempos de respuesta con la finalidad de eliminar la fragmentación documental y la duplicidad de funciones que se identificaron en el diagnóstico.

Capítulo 2. Reclutamiento y selección

2.1. Marco Técnico

Gestión del Talento Humano

La gestión de Talento Humano es un pilar estratégico de las actuales organizaciones, la cual integra un conjunto de procesos y prácticas, que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener talentos.

Según Idalberto (Chiavenato, 2020), la gestión de Talento Humano se basa en un conjunto de decisiones que se relacionan con la incorporación, desarrollo, evaluación, compensación y permanencia del personal, tomando en cuenta que las personas son el recurso más importante de toda la organización, la cual representa una ventaja competitiva y sostenible cuando se aplica a mediante procesos alineados a la estrategia organizacional.

(Dessler, 2020), en cambio indica que la gestión de talento consiste en seleccionar, capacitar, evaluar y motivar a los colaboradores, para mejorar su desempeño que permitan lograr los objetivos de la organización.

Martha Alles (2017), menciona que las personas son el activo más importante de las organizaciones; y, que la gestión de talento debe enfocarse en mejorar sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos), para alcanzar un desempeño superior.

Evolución de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano ha ido evolucionando, inicialmente tenía un enfoque administrativo, responsable de funciones operativas, tales como contrataciones, nóminas, etc. para convertirse en un modelo estratégico que ve a las personas con el activo más importante de

las organizaciones, que busca desarrollar a las personas a través de la motivación, el liderazgo y el cuidado de su bienestar. Autores como (Ulrich, 1997) proponen que la gestión del talento humano debe desempeñar un rol estratégico; por otra parte, Martha Alles menciona la importancia de la gestión por competencias y el continuo desarrollo del personal. Actualmente, la transformación digital ha impulsado la incorporación de herramientas como la automatización de procesos y la toma de decisiones basada en datos, lo cual fortalece la eficiencia organizacional.

Esta evolución da lugar a la necesidad de rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, orientándolo hacia una gestión más eficiente, integrada y basada en información confiable.

Importancia estratégica en las organizaciones públicas

La gestión del talento humano en las instituciones públicas es un componente estratégico que aporta al cumplimiento de las metas de la institución, la eficiencia de los procesos y la generación de valor público. Chiavenato (2020) señala que al alinear los procesos de talento humano con la estrategia de la institución mejora el desempeño organizacional; (Drucker, 2002) considera al conocimiento y las competencias del personal como el activo más importante de las organizaciones. Por este motivo, la optimización de procesos como el reclutamiento y la selección, mediante herramientas tecnológicas, metodologías ágiles e indicadores de gestión, fortalece la eficiencia y la mejora continua en las instituciones públicas.

Gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano

En el Ecuador, la gestión del talento humano en el sector público es regulada por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Las Unidades de Administración del Talento Humano

(UATH) tienen a cargo planificar y gestionar los procesos relacionados con el personal de acuerdo con criterios técnicos y en busca de lograr los objetivos institucionales.

Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y la selección del personal son procesos estratégicos de la gestión de talento humano.

Según Chiavenato (2020), el reclutamiento son actividades que se orientan a atraer candidatos, calificados para seleccionar a los candidatos más idóneos, que permitan cubrir las necesidades de la institución.

De acuerdo a Dessler (2020), la selección de personal consiste en el proceso por medio del cual se evalúan las competencias, habilidades, competencias de los candidatos para asegurar que seleccionar a quien se adapte mejor al puesto de trabajo y a la cultura de la organización.

(Werther, 2014), señala que ambos procesos se deben desarrollar de forma integrada, empleando criterios técnicos y objetivos, que permitan disminuir errores de contratación favoreciendo el futuro del colaborador.

Objetivos

Según Chiavenato (2020), los objetivos principales son:

- Atraer candidatos calificados
- Garantizar igualdad de oportunidades
- Reducir errores de contratación
- Disminuir costos derivados de la rotación
- Incorporar candidatos que se alineen con la estrategia organizacional.

Tipos de reclutamiento.

Reclutamiento interno, cubrir vacantes a través de promociones, ascensos o traslados de personal que es parte de la institución; según Chiavenato (2020), con este tipo de reclutamiento se favorece la motivación del personal, se reduce costos y se aprovecha el conocimiento existente.

Reclutamiento externo, es buscar candidatos fuera de la organización, a través de convocatorias públicas, portales de empleo, universidades u otras fuentes. Dessler (2020), menciona al respecto, que este tipo de procesos permite incorporar nuevas competencias, experiencias e innovación, aunque requiere mayor uso de recursos y tiempo.

Calidad de los datos/información

Contar con una buena calidad de datos es fundamental ya permite tomar decisiones basadas en evidencia.

(DAMA-DMBOK, 2017), define la calidad de los datos como el grado en que satisfacen los requisitos establecidos para apoyar los procesos institucionales, garantizando que la información sea precisa, completa, consistente y útil.

La norma ISO 8000, complementa la definición indicando que la calidad de datos depende de la capacidad para cumplir requerimientos del negocio y generar confianza en los usuarios que la utilizan.

En los procesos de reclutamiento y selección, el disponer de datos confiables, permite reducir errores administrativos, mejorar el seguimiento de candidatos y facilitar la generación de indicadores de gestión.

Integridad

Se refiere a que los datos se encuentren completos y sin omisiones.

DAMA-DMBOK (2017), indica que la ausencia de información crítica puede afectar directamente la toma de decisiones generando reprocesos administrativos.

Exactitud

La exactitud significa que los datos representen fielmente la realidad; la ISO 8000, establece que la información debe mantenerse libre de errores y actualizada lo cual garantice su utilización en procesos críticos.

Consistencia

Se trata de que la información se mantenga uniforme en todos los registros y sistemas de la institución.

El DAMA-DMBOK (2017), indica que la existencia de múltiples versiones, de un mismo dato provoca duplicidad, inconsistencias y pérdida de confiabilidad.

Disponibilidad

La disponibilidad garantiza que sea posible consultar la información oportunamente por los usuarios autorizados; en talento humano, esto permite reducir los tiempos de búsqueda documental agilizando las contrataciones.

Confiabilidad

Implica que los datos sean verificables, oportunos, y que generen confianza en los usuarios.

Según la ISO 8000, la confiabilidad constituye un requisito indispensable para cualquier sistema de una institución.

Gobernanza de datos

Se denomina así, al conjunto de políticas, responsabilidades y procedimientos enfocados a garantizar la adecuada administración de la información de la organización.

El DAMA-DMBOK (2017), sostiene que una adecuada gobernanza, garantiza:

- Calidad de datos,
- Seguridad de la información
- Trazabilidad
- Responsabilidad sobre los datos
- Cumplimiento normativo

En esta investigación, la incorporación de una base de datos centralizada y mecanismos de control documental responde justamente a estos principios.

Gestión del Cambio Organizacional

La gestión del cambio constituye un conjunto de estrategias, que buscan facilitar la transición desde una situación actual hacia un estado futuro deseado, disminuyendo la resistencia y favoreciendo que se adopten nuevas prácticas.

Según Kotter (2012), el éxito del cambio depende de la transformación de los procesos y principalmente del compromiso de las personas involucradas.

En el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de la UATH, la gestión del cambio es indispensable para conseguir la aceptación de nuevas herramientas, procedimientos estandarizados e incorporar mecanismos de seguimiento.

Resistencia al cambio

Es una reacción normal y natural de las personas ante modificaciones en su entorno laboral.

Para (Robbins, 2022), las causas principales son:

- Incertidumbre
- Pérdida de hábitos

- Temor al fracaso
- Falta de comunicación
- Desconfianza

Toda esta resistencia, se puede reducir a través de una adecuada comunicación y capacitación.

Modelo de Kotter

El modelo de John Kotter propone un modelo que se compone de ocho etapas para implementar cambios organizacionales con éxito:

- Crear sentido de urgencia
- Formar un equipo líder
- Definir una visión
- Comunicar la visión
- Eliminar obstáculos
- Generar logros tempranos
- Consolidar los cambios
- Institucionalizar las nuevas prácticas.

Modelo ADKAR

(Hiatt, 2006), plantea que el cambio ocurre, cuando las personas atraviesan estas cinco etapas:

- Awareness (conciencia), comprender la necesidad del cambio
- Desire (deseo), disposición para participar
- Knowledge (conocimiento), aprender cómo cambiar
- Ability (capacidad), aplicar nuevos conocimientos

- Reinforcement (refuerzo), mantener el cambio en el tiempo.

Se considera que este enfoque podría utilizarse y ser sumamente útil en procesos de transformación digital como el que se propone en esta investigación.

Cambio en organizaciones públicas

Las organizaciones públicas enfrentan desafíos particulares, en los procesos de cambio debido a su estructura normativa, procedimientos formales y cultura organizacional. En este contexto, el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional, busca mejorar la eficiencia operativa y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, transparencia y toma de decisiones basada en datos.

Para fortalecer la conexión entre los conceptos teóricos y las necesidades operativas de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), se presenta la siguiente Tabla de Operacionalización:

Tabla 2 Operacionalización de Conceptos y Variables del Proyecto

Concepto del Marco Técnico	Aplicación en el Proyecto (Contexto UATH-FAE)	Variable / Indicador Asociado
Gestión Estratégica del Talento Humano (Chiavenato, 2020; Dessler, 2020)	Transformar el reclutamiento de una tarea operativa a un pilar estratégico que garantice la idoneidad del personal.	Tiempo de cobertura (Time to Fill): Días promedio desde el requerimiento hasta el alta institucional.
Integridad y Exactitud de Datos (DAMA-DMBOK, ISO 8000)	Eliminar errores en el registro manual y duplicidad de información entre archivos físicos y digitales.	Reducción de reprocesos: Porcentaje de disminución de trámites devueltos o corregidos por inconsistencias.
Gobernanza de Datos (DAMA-DMBOK, 2017)	Implementar mecanismos que aseguren el control documental y la seguridad de la información del personal civil y militar.	Trazabilidad: Capacidad de auditar cada fase del proceso de selección mediante una base de datos centralizada.
Disponibilidad de la Información (Normativa ISO 8000)	Garantizar que los analistas puedan consultar expedientes y requisitos de forma oportuna para agilizar contrataciones.	Control documental: Tiempo dedicado a la búsqueda y validación de expedientes físicos y digitales.

Evolución y Transformación Digital (Ulrich, 1997); (Alles, 2017)	Migrar hacia la automatización de procesos para fortalecer la eficiencia organizacional y la agilidad institucional.	Estandarización: Grado de cumplimiento del subproceso G.1.1 bajo el nuevo manual de procedimientos unificado.
Toma de Decisiones basada en Datos (Contexto 4.0)	Sustituir la gestión basada en registros manuales por una analítica de datos confiable para cumplir metas institucionales.	Dashboard de KPIs: Existencia y uso de tableros de control para monitorear el cumplimiento de cupos y metas mensuales.
Gestión del Cambio (Modelos Kotter y ADKAR) (Kotter, 2012; Hiatt, 2006)	Facilitar la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y reducir la resistencia al cambio del personal administrativo.	Aceptación del Cambio: Nivel de satisfacción y capacitación de los analistas de la UATH ante el nuevo modelo.

Fuente: Elaboración propia

La integración de estos conceptos teóricos en la operatividad de la FAE permite que el rediseño del proceso de reclutamiento y selección no sea solo una actualización procedimental, sino una transformación estructural basada en la calidad de los datos obtenidos.

La evaluación del éxito de este proyecto se fundamentará en la capacidad de reducir los reprocesos administrativos causados por la falta de integridad en los datos y en optimizar la trazabilidad mediante la centralización de la información.

2.2. Reclutamiento y Selección de la UATH Institucional de la FAE

La Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) de la Fuerza Aérea Ecuatoriana gestiona la selección del personal idóneo relacionado con servidores y trabajadores públicos mediante procesos de reclutamiento y selección, bajo diferentes regímenes laborales.

Adicionalmente, la gestión de la información de este proceso se realiza de manera dispersa en distintos registros y archivos, lo que genera dificultades en la trazabilidad, reprocesos administrativos y retrasos en el cubrimiento de la vacante.

Actualmente, este proceso presenta dificultades relacionadas con la fragmentación de la información, ausencia de estandarización, duplicidad de actividades y dependencia de tareas

manuales, debido a que la gestión documental y el seguimiento de candidatos se realizan mediante múltiples archivos, correos electrónicos y registros dispersos.

Esta situación genera:

- Retrasos en la cobertura de vacantes.
- Reprocesos administrativos.
- Dificultad en la trazabilidad del proceso.
- Incremento del tiempo operativo de los analistas UATH.
- Riesgo de errores en la validación y consolidación de información.

Además, estos diagnósticos evidenciados en la UATH Institucional, impacta en distintos factores:

- Fragmentación y dispersión de la información: Se encuentra distribuida en múltiples archivos, correos electrónicos y registros independientes, dificultando su acceso, control y seguimiento.
- Duplicidad de actividades y herramientas de gestión: Se evidenció el uso simultáneo de diferentes formatos y herramientas para registrar la misma información, generando reprocesos administrativos y pérdida de tiempo operativo.
- Alta carga operativa en los analistas UATH: Los analistas destinan gran parte de su tiempo a tareas manuales, validaciones repetitivas y consolidación de información, afectando la eficiencia operativa del área.
- Limitada trazabilidad del proceso: Existe dificultad para realizar seguimiento oportuno al estado de las vacantes y candidatos, debido a la falta de mecanismos centralizados de control y monitoreo.

- Retrasos en la cobertura de vacantes: La falta de integración y optimización de actividades genera tiempos prolongados en la ejecución del proceso de selección y contratación.
- Débil gestión basada en indicadores: No se identifican indicadores de gestión claramente definidos para medir tiempos de respuesta, eficiencia del proceso, cumplimiento o desempeño del área.

2.3. Impacto actual del problema

Actualmente la situación del proceso de reclutamiento y selección de UATH Institucional de la FAE genera un impacto directo tanto en la eficiencia operativa como en la gestión estratégica de la institución. La fragmentación de la información, la falta de procesos estandarizados más la alta dependencia de actividades manuales han generado retrasos, reprocesos y una ineficiente utilización de los recursos tanto humanos como administrativos.

La información que se relaciona con vacantes, candidatos y documentación laboral se encuentra distribuida en varios archivos, correos electrónicos y registros independientes, lo cual dificulta la trazabilidad del proceso y aumenta el riesgo de inconsistencias al validar y consolidar datos; por ende esta situación genera una alta carga operativa para los analistas de la UATH, quienes se encuentran destinando gran parte de su tiempo a tareas repetitivas y actividades manuales, afectando la productividad de la institución.

Por otra parte, la falta de integración y automatización de los procesos ocasiona retrasos en la cobertura de vacantes, alcanzando tiempos de hasta 45 a 60 días en algunos casos, cuando el tiempo óptimo debería ser de aproximadamente 15 días; esto afecta la capacidad de respuesta organizacional.

2.4. Situación del Proceso Actual (Formato FAE)

Se realizó el análisis del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional:

Tabla 3 Ficha del subproceso: G.1 Obtención (Actual)

Subproceso:	G1. OBTENCIÓN
Código del subproceso:	GTH.01.1.7.1
Descripción:	PROPÓSITO: Gestionar el ingreso de personal en calidad de servidores y trabajadores públicos, mediante el subproceso de Reclutamiento y Selección de personal para cubrir puestos disponibles en la Institución. DISPARADOR: • Requerimientos Institucionales. • Necesidad de cubrir vacantes orgánicas existentes en la Institución. • Planificación anual de talento humano • Satisfacer los requerimientos de personal remitidos por las UATH sectoriales. ENTRADAS: • Requerimiento de talento humano de los repartos. • Resoluciones y Acuerdos emitidas por el Ministerio del Trabajo. • Norma Técnica de Selección de Personal. PROCEDIMIENTO: G.1.1 Reclutamiento y Selección
Productos/Servicios del Proceso:	• Personal seleccionado • Acciones de personal • Contratos
Tipo del Subproceso:	Sustantivo
Responsable del Subproceso:	Analista / Técnico encargado de Obtención
Tipo de cliente:	Interno y Externo

Fuente: Manual de Procesos de Recursos Humanos 2019

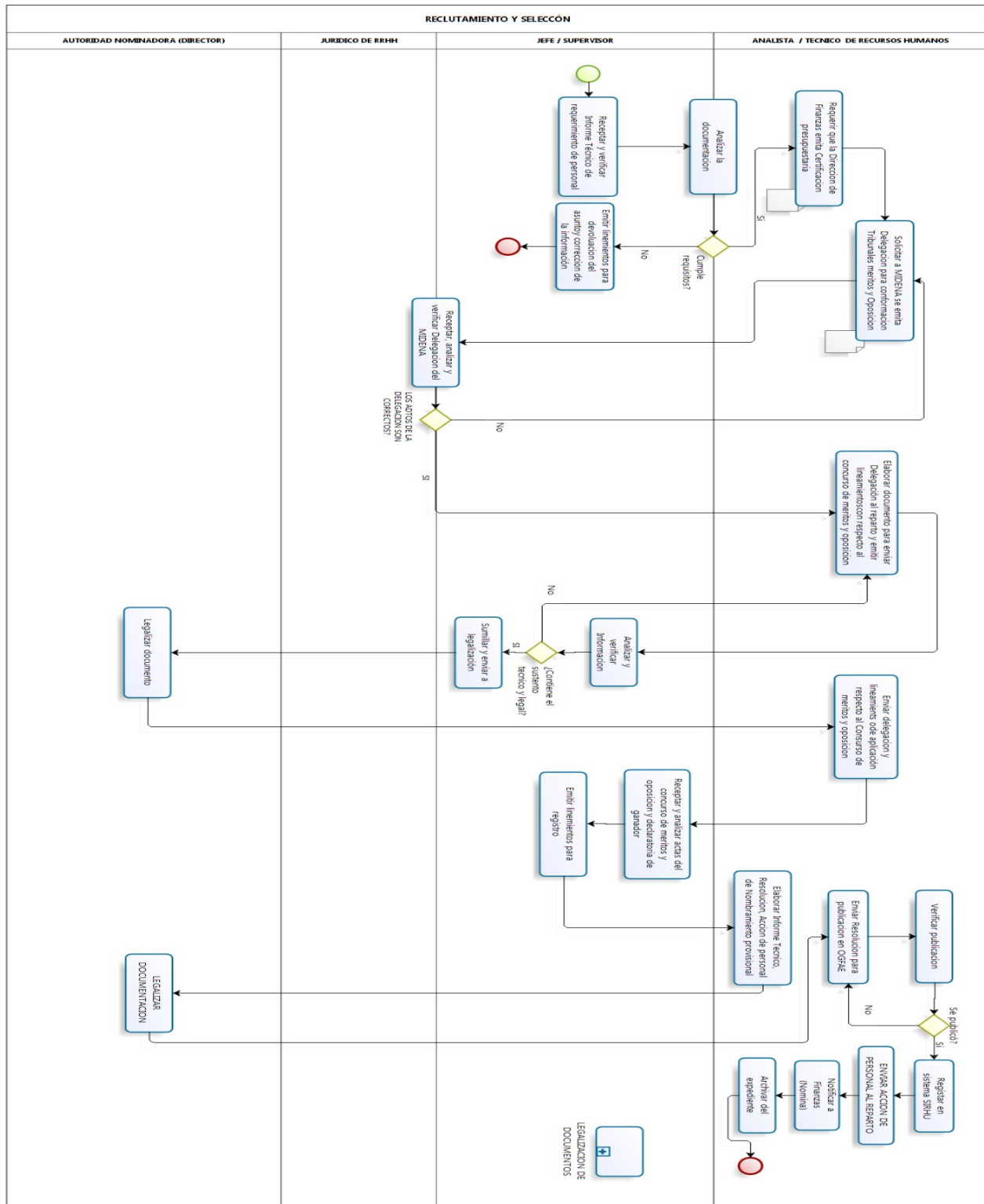
El subproceso de Obtención tiene como finalidad la incorporación de profesionales idóneos que fortalecerán el servicio público en sus diferentes regímenes y de esta forma asegurar que cada nuevo colaborador sea el motor que impulse la misión de excelencia de la Fuerza Aérea.

Controles del subproceso E.1 obtención

- Ley Orgánica del Servido Público.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.
- Directrices emitidas por la Dirección de Talento Humano FAE
- Directrices emitidas por el Ministerio de Defensa Nacional.
- Acuerdo Ministerial, con el cual se delega las atribuciones de realizar concursos de méritos y oposición al señor director general del Talento Humano.

Diagrama de flujo del subproceso G.1 obtención

Figura 2 Proceso de reclutamiento y selección actual (Formato FAE)



Fuente: Elaboración propia

Procedimientos del subproceso G.1 Obtención

- **Propósito:** Seleccionar a la o el aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto, considerando los componentes de las fases de Méritos y Oposición.
- **Alcance:** Ciudadanía en general.

A continuación, el detalle de las actividades que componen el procedimiento de reclutamiento y selección:

Tabla 4 Actividades del procedimiento de reclutamiento y selección (Actual) (Formato FAE)

Actividades	Rol/Responsable	Descripción	Documento
1. Receptar y verificar Informe Técnico de requerimiento de personal.	Jefe UATH / Supervisor	Receptar y verificar la información constante en el informe técnico de requerimiento, el mismo que debe sustentar la necesidad institucional. Verificar la planificación de talento humano.	Ninguno
2. Analizar la documentación	Supervisor/ Analista de personal	El informe deberá contener las razones técnicas y funcionales (estadísticas de atención, impacto si no se cuenta con el número suficiente de personal) para llevar a cabo el proceso. Las UATH Sectoriales, deberán justificar técnicamente la necesidad; observando criterios de austeridad y propenderá a la optimización del talento humano. Verificar en el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, que el perfil requerido sea acorde a la necesidad de la unidad solicitante.	Ninguno
3. Requerir que el Dpto. Remuneraciones emita la certificación presupuestaria	Analista Técnico / de Recursos Humanos	Mediante documento legalizado por el Sr. Director de Recursos Humanos, se requerirá que el Dpto. Remuneraciones emita la certificación presupuestaria con relación al puesto requerido. La certificación presupuestaria es el documento que asegura que existe el financiamiento necesario para realizar el	Memorando

		pago de la remuneración mensual unificada del nuevo funcionario en el puesto requerido.	
4. Solicitar a MIDENA emita delegación para conformación de Tribunales de Méritos y Oposición.	Analista /Técnico Recursos Humanos de	Mediante documento legalizado por el Sr. Director general del Talento Humano, se solicitará al Ministerio de Defensa Nacional, se emita la respectiva delegación para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal (al comandante del Reparto requirente).	Oficio
5. Receptar, analizar y verificar delegación	Supervisor de Recursos Humanos y de Abogado asuntos militares	La delegación deberá facultar al comandante del Reparto requirente a conformar los respectivos tribunales.	Ninguno
6. Elaborar documento para enviar Delegación al reparto y emitir lineamientos con respecto al concurso de méritos y oposición	Analista Técnico Recursos Humanos / de	Mediante documento legalizado por la autoridad nominadora (Director General del talento Humano), se remitirá la Delegación al reparto requirente, documento que le facultará conformar los tribunales de méritos y oposición. Adicional, se emitirán lineamientos con respecto a las fases del proceso de selección. (Bases del concurso, Difusión, valoración de méritos, pruebas técnicas, psicológicas y entrevista)	Oficio
7. Legalizar documento	Autoridad nominadora	La autoridad nominadora validará el documento con la información relacionada a los lineamientos para efecto del proceso de selección.	Ninguna
8. Enviar delegación y lineamientos respecto al Concurso de méritos y oposición	Analista Técnico Recursos Humanos / de	Mediante el correo militar se enviará la documentación legalizada por la autoridad nominadora con relación a la ejecución del concurso de méritos y oposición, para su respectiva ejecución. Los lineamientos estarán en observancia al cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.	Ninguno

9. Receptar y analizar actas del concurso de méritos y oposición y declaratoria de ganador	Supervisor	Receptar la documentación y analizar que las actas del concurso de méritos y oposición cumplan con los procedimientos técnicos establecidos en la Norma Técnica de Selección de Personal emitida por el Ministerio de Trabajo.	Ninguno
10. Emitir lineamientos para registro	Supervisor	En hoja de trámite interno de las UATH se emitirá lineamientos para el registro del acto administrativo como es: Elaboración de Informe técnico Elaboración de Resolución Elaboración de Acción de personal (Nombramiento provisional) Publicación en Orden General FAE	Hoja de control de documentos
11. Elaborar Informe técnico, resolución, Acción de Personal	Analista Técnico / de Recursos Humanos	Elaboración del Informe Técnico: En base a la información enviada por la UTAH sectorial (Informe de requerimiento, actas del proceso y declaratorio ganador) y con sustento legal amparado en la LOSEP, Reglamento de Aplicación y Norma Técnica de Selección de Personal o Código de Trabajo, se procederá a emitir el respectivo informe técnico el cual en su conclusión pronunciará el criterio favorable. Resolución: Es el documento mediante el cual la autoridad nominadora (Director General del Talento Humano) valida el acto administrativo, conforme la delegación conferida por el Ministerio de Defensa Nacional. Su elaboración se la realiza con los considerandos pertinentes, amparados en la LOSEP, Reglamento de Aplicación, Norma Técnica de Selección o Código de Trabajo y Delegaciones al Director General del Talento Humano. Acción de personal: Es el formulario estandarizado por el Ministerio del Trabajo mediante el cual se legaliza el acto administrativo; en este documento se registra nombres y apellidos del funcionario, numero de cedula de ciudadanía, resumen explicativo de la razón del acto administrativo, fecha de vigencia, lugar de trabajo, grupo ocupacional, cargo, grado, unidad orgánica, partida presupuestaria individual, firma de la autoridad nominadora y Director de Recursos Humanos. Este formulario será impreso y	Informe Técnico Resolución Acción de Personal

		legalizado en un total de cuatro originales, los mismos que será distribuidos de la siguiente manera: 1 al funcionario, 1 a la carpeta de la UATH sectorial a la que pertenece el servidor, 1 al archivo de la UATH Institucional y 1 a la carpeta personal del implicado.	
12. Enviar resolución al Dpto. Administrativo para publicación en OGFAE	Analista Técnico Recursos Humanos / de	La Resolución (original), se entregará al Dpto. Administrativo para la respectiva publicación en la Orden General FAE, haciendo firmar la constancia de entrega en la copia del documento en mención. Mediante esta acción administrativa se legitima el ingreso del nuevo personal a la Fuerza Aérea.	Ninguno
13. Verificar publicación	Analista Técnico Recursos Humanos / de	Verificar que la información inherente al acto administrativo haya sido publicada en la OGFAE.	Ninguno
14. Registrar en sistema SIRHU	Analista Técnico Recursos Humanos / de	Los datos personales del servidor público serán registrados al Sistema Integrado de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea, esto es: Nombres completos, número de cedula de ciudadanía, puesto, fecha de ingreso a la institución, fecha de nacimiento, instrucción formal, números telefónicos, dirección domiciliaria, tipo de sangre, continuidad de aportaciones IESS.	Ninguno
15. Enviar acción de personal al reparto	Analista Técnico Recursos Humanos / de	Con documento del señor Director General del Talento Humano, se enviará dos formularios de Acción de Personal debidamente legalizado por la autoridad nominadora, al reparto donde pertenece el funcionario, a fin de que se entregue uno al servidor (para conocimiento del acto administrativo efectuado) y el otro sea archivado en su carpeta personal (UATH sectorial).	Memorando
16. Notificar a Finanzas (Nomina)	Analista Técnico Recursos Humanos / de	Con documento legalizado por el señor Director de Recursos Humanos, notificar a Finanzas, el ingreso del nuevo funcionario, a fin de que sea incluido en la Nómina del personal perteneciente a la Fuerza Aérea, en lo que respecta al pago de remuneración/salario y pagos de aportaciones.	Memorando / Oficio

17. Archivar el expediente	Analista / Técnico de Recursos Humanos	Con memorando legalizado por el Director de Recursos Humanos, la documentación original generada en el acto administrativo, debidamente foliada, se remitirá al Dpto. Administrativo (Archivo General) para su gestión documental.	Memorando
----------------------------	--	--	-----------

Fuente: Manual de Procesos de Recursos Humanos 2019

2.5. Diagnóstico del Procedimiento G.1.1 "Reclutamiento y Selección" de la UATH

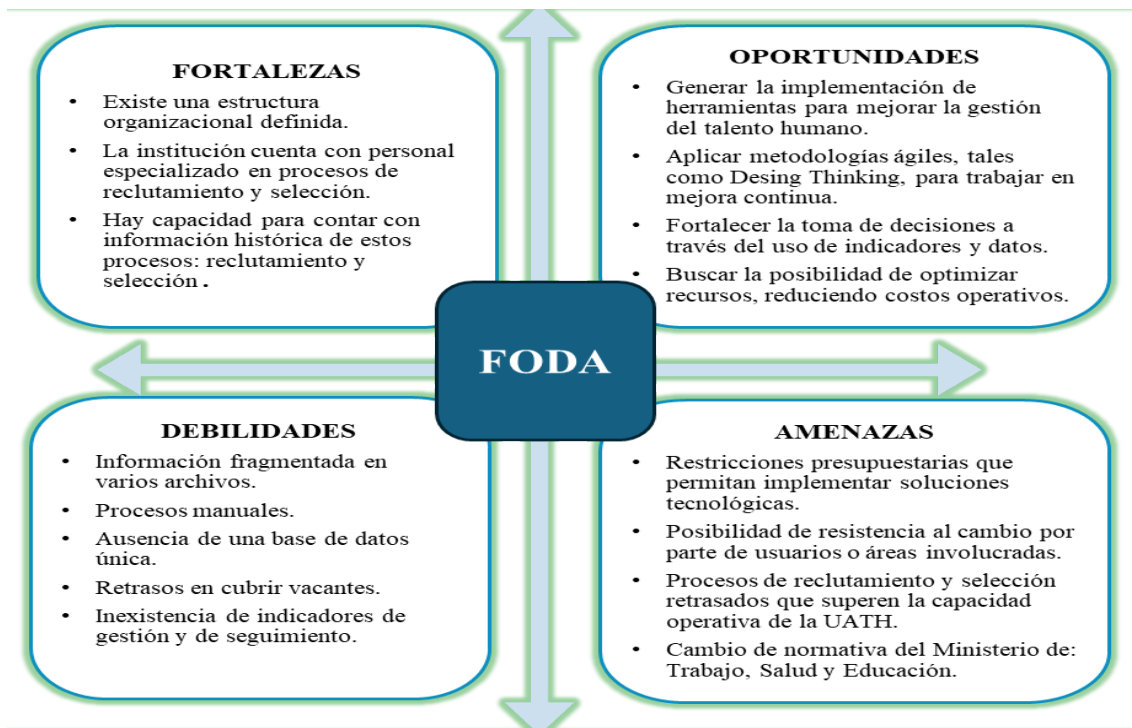
Institucional

Este diagnóstico integral del subproceso G.1 "Obtención" y su procedimiento G.1.1 "Reclutamiento y Selección" de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) se fundamenta en la documentación técnica de los procesos, el análisis del marco normativo vigente y los retos identificados en la gestión del talento humano.

2.5.1. Análisis FODA

Con el objetivo de complementar el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional de la FAE, se desarrolló un análisis FODA, como herramienta que permite identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; que brinda información importante y clave para diseñar las estrategias de mejora, para optimizar la gestión del talento humano.

Figura 3 Análisis FODA del Proceso de Reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Entrevista semiestructurada al personal de analistas de la UATH informe de resultados

Informe de resultados: levantamiento de información del proceso de reclutamiento y selección (subproceso G.1.1)

Se aplicó la entrevista a tres analistas de la UATH Institucional (Anexo 1 “Entrevista para el levantamiento de información del proceso de reclutamiento y selección” con la finalidad de sintetizar los hallazgos obtenidos para diagnosticar los cuellos de botella, fragmentación de la información y el impacto operativo del modelo de gestión actual de una muestra no generalizada de acuerdo a lo siguiente:

Perfil de los entrevistados con experiencia en LOSEP

Analista 1: 18 años de experiencia.

Analista 2: 5 años de experiencia.

Analista 3: 5 años de experiencia.

Resumen de actividades y carga operativa

Los analistas gestionan un promedio de 159 procesos de selección anuales.

Sus actividades principales incluyen la validación de informes técnicos de los repartos, la verificación y seguimiento del proceso de reclutamiento y los reprocesos ocasionados por la inadecuada gestión de información de las UATH sectoriales.

Análisis de la problemática (resultados consolidados)

Desperdicio de tiempo, se identifica que se utiliza un promedio aproximado de 20 horas por cada proceso de reclutamiento y selección, para consolidar datos dispersos, lo cual podría automatizarse.

Esto se debe a que la información llega fragmentada mediante correos electrónicos, archivos de Excel y carpetas físicas enviadas desde los repartos a nivel nacional

Las causas principales de retraso, se debe a la falta de una herramienta que permita centralizar la información lo cual obliga a los analistas a realizar un seguimiento manual de cada fase; además, la dependencia de firmas físicas y el traslado de documentación entre la UATH Institucional y las Sectoriales, generan demoras estratégicas en la cobertura de vacantes

Resultado / Diagnóstico de las entrevistas

En el proceso de reclutamiento y selección se identifica una falta de agilidad ante la demanda de la institución, por la dependencia de tareas manuales y la fragmentación documental no solo incrementan el costo operativo (horas-hombre), sino que además elevan los reprocesos y el riesgo de errores legales que afectan la toma de decisiones basada en datos de la UATH Institucional.

Tabla 5 Entrevista semiestructurada a los analistas - análisis de datos

Bloque de Preguntas / Variables	Ejes Conceptuales	Análisis / Interpretación y Hallazgo para el Proyecto
Preguntas 1 y 2 (Volumen y tareas)	Gestión del Talento Humano	Identifica la complejidad del rol. El analista realiza funciones operativas que, según (Ulrich, 1997), deben migrar a un rol estratégico.
Preguntas 3 a 6 (Tiempos promedio)	Eficiencia y Tiempos [Conversation History]	Cuantifica el "Desperdicio": Se detectó que la consolidación manual consume entre 15 y 20 horas por proceso, afectando la productividad.
Preguntas 7 y 8 (Reprocesos y automatización)	Calidad del Dato e Integridad	Valida que la falta de Integridad (datos incompletos) genera reprocesos frecuentes, aumentando los errores de contratación citados por Werther.
Preguntas 9 y 10 (Causas y Dashboard)	Gobernanza de Datos	Justifica la necesidad de una base centralizada para asegurar la Disponibilidad y Trazabilidad de la información.
Pregunta 11 (Escala de Impacto)	Priorización de Problemas	Permite jerarquizar los puntos de dolor: la Información Dispersa y la Falta de Indicadores son las variables de mayor impacto negativo (5/5).

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Caracterización del Proceso: "Obtención"

El proceso de obtención (Código GTH.01.1.1) es de tipo sustantivo y su propósito es establecer la metodología técnica para la selección de personal idóneo.

Procedimiento Clave: G.1.1 Reclutamiento y Selección, encargado de gestionar el ingreso tanto de servidores (LOSEP) como de trabajadores públicos (Código del Trabajo).

Productos Finales: Personal seleccionado, acciones de personal y contratos legalizados

2.5.4. Estado Situacional y Problemas Críticos ("As-Is")

La situación actual de la UATH presenta una brecha significativa entre la normativa y la ejecución operativa, caracterizada por:

- **Fragmentación Documental:** La información del proceso se encuentra dispersa en distintos registros y bases de datos, carpetas de cartón, correos electrónicos y archivos manuales, lo que impide una trazabilidad efectiva de dichos procesos.
- **Dependencia de Tareas Manuales:** Existe una alta carga de actividades operativas y manuales, como la duplicidad de información en múltiples bases de datos, lo que incrementa el riesgo de reprocesos y errores en la consolidación.
- **Silos Funcionales:** Las UATH sectoriales operan bajo una estructura tradicional que a menudo actúa como "silos", dificultando la respuesta rápida a los requerimientos institucionales.
- **Baja Calidad de los datos:** Al no existir una herramienta centralizada, los datos históricos y de referencia suelen ser imprecisos, lo que afecta la productividad y genera riesgos en la comunicación institucional (UATH Institucional- UATH Sectorial).

2.5.5. Diagnóstico del Impacto Operativo y Social

La ineficiencia del proceso actual trasciende lo administrativo y genera costos adicionales:

- **Retrasos en la Cobertura:** La fragmentación y los reprocesos generan demoras estratégicas en el cubrimiento de vacantes orgánicas.
- **Reprocesos:** Los reprocesos generados por no entregar la información correcta en el tiempo establecido.

- Sobrecarga laboral: El personal de la UATH Institucional sufre de sobrecarga laboral operativa debido a la presión por tiempos de respuesta y la realización de actividades repetitivas que no agregan valor.

2.5.6. Complejidad del Marco Normativo y Regímenes

La UATH Institucional enfrenta el desafío de administrar simultáneamente diversos regímenes laborales con reglas de selección diferenciadas:

- LOSEP: Exige concursos de méritos y oposición obligatorios en plataformas virtuales como Red Socio Empleo.
- Código de Trabajo: No requiere concursos, sino únicamente la verificación de requisitos básicos del perfil del puesto.
- Nuevos Regímenes (LOCS y LOEI): La integración de la Carrera Sanitaria y la Educación Intercultural añade capas de complejidad técnica que actualmente se gestionan de forma dispersa.
- Mandato Constitucional: Se debe garantizar la meritocracia (Art. 228) y los principios de eficacia y transparencia (Art. 227).

Figura 4 Cuadro comparativo regímenes laborales del Ecuador

Cuadro comparativo de los procesos de selección de personal en los diferentes regímenes laborales del Ecuador				
Aspecto	LOSEP	LOCS	LOEI	Código del Trabajo
Ámbito de aplicación	Servidores públicos de instituciones del Estado.	Servidores de la carrera sanitaria del Sistema Nacional de Salud.	Docentes, directivos y personal administrativo del Sistema Nacional de Educación.	Trabajadores del sector privado y algunas empresas públicas sujetas al Código del Trabajo.
Base legal	Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.	Ley Orgánica de Carrera Sanitaria.	Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento.	Código del Trabajo.
Principio de selección	Mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y publicidad.	Mérito, especialización, experiencia y capacidad profesional.	Mérito, oposición, igualdad y transparencia.	Libertad de contratación entre empleador y trabajador, respetando la normativa laboral.
Reclutamiento	Convocatorias públicas mediante plataformas oficiales del Estado.	Convocatorias institucionales dirigidas a profesionales de la salud.	Concursos públicos de méritos y oposición convocados por el Ministerio de Educación.	Reclutamiento libre mediante diferentes fuentes (bolsas de empleo, redes, recomendaciones, etc.).
Selección	Concurso de méritos y oposición, evaluación técnica y entrevista.	Evaluación de méritos, experiencia, competencias y requisitos profesionales.	Concurso de méritos y oposición, pruebas de conocimientos y valoración de méritos.	Evaluación definida por el empleador (entrevistas, pruebas técnicas, psicológicas, referencias, etc.).
Evaluación por competencias	Sí, de acuerdo con el perfil del puesto y manuales institucionales.	Sí, orientada a competencias técnicas y especializadas en salud.	Sí, principalmente competencias pedagógicas y conocimientos.	Opcional, según las políticas de cada organización.
Nombramiento o contratación	Nombramiento provisional o permanente según normativa.	Nombramiento conforme a la carrera sanitaria.	Nombramiento definitivo o provisional según resultados del concurso.	Contrato individual de trabajo (indefinido, plazo fijo cuando aplique, eventual, ocasional, etc.).
Período de prueba	Sí, conforme a la LOSEP y su Reglamento.	Sí, según normativa de la carrera sanitaria.	Sí, conforme a la LOEI.	Sí, hasta 90 días, conforme al Código del Trabajo.
Órgano responsable	Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).	Unidad de Talento Humano de la institución de salud.	Ministerio de Educación y Distritos Educativos.	Empleador o Departamento de Talento Humano.
Uso de herramientas tecnológicas	Plataforma de concursos, bases de datos institucionales y sistemas de talento humano.	Sistemas institucionales del Ministerio de Salud Pública.	Plataforma del Ministerio de Educación (Educa Empleo y concursos de méritos).	Depende de cada organización; no existe una plataforma única obligatoria.
Objetivo principal	Incorporar servidores públicos idóneos bajo criterios de mérito y transparencia.	Garantizar personal de salud competente para la prestación de servicios.	Seleccionar docentes y directivos con las competencias requeridas para el sistema educativo.	Cubrir las necesidades de personal de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro comparativo pretende identificar:

Similitudes entre los regímenes

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Buscan incorporar personal que cumpla con el perfil requerido para el cargo.
- Exigen el cumplimiento de requisitos establecidos en la normativa correspondiente.
- Consideran procesos de evaluación antes de la contratación o nombramiento.
- Promueven la transparencia y la igualdad de oportunidades, especialmente en el sector público.
- Requieren la intervención de las unidades responsables de la gestión del talento humano.

Diferencias entre los regímenes

- La LOSEP, la LOCS y la LOEI aplican el principio de mérito y oposición mediante concursos públicos, mientras que el Código del Trabajo permite un proceso de contratación más flexible, definido por el empleador.
- La LOCS incorpora criterios específicos relacionados con la especialización y experiencia en el ámbito sanitario.
- La LOEI prioriza la evaluación de competencias pedagógicas y conocimientos para el ingreso al magisterio.
- El Código del Trabajo no establece un procedimiento uniforme de selección, otorgando mayor autonomía a las organizaciones privadas.
- Los mecanismos de nombramiento y estabilidad difieren según el régimen jurídico aplicable.

2.5.7. Análisis desde la Transformación Digital y HR Analytics

El Talento Humano tradicionalmente se ha orientado a las personas, pero el diagnóstico revela una ausencia de orientación a números y datos.

- Ausencia de Inteligencia de Negocio: No se cuenta con un Dashboard de KPIs que permita visualizar el estado de las vacantes en tiempo real para fortalecer la toma de decisiones institucionales.
- Desperdicio de Horas-Hombre: La falta de automatización y el seguimiento de candidatos consume tiempo que el personal militar técnico de personal y los analistas podrían dedicar a la gestión estratégica del talento.

2.5.8. Conclusión del Diagnóstico

El rediseño del proceso de reclutamiento y selección es imperativo y viable ya que el proceso actual es un modelo administrativo-reactivo que genera altos costos operativos por ineficiencia. La solución requiere migrar hacia un modelo de Gestión por Procesos Ágiles, que estandarice las actividades, defina claramente las responsabilidades y centralice la información en una base de datos integrada que asegure la integridad y trazabilidad de la información.²

Eficiencia y optimización de la "Fase Común" o Tronco Único para el proceso de reclutamiento y selección de los regímenes LOSEP, LOCS, LOEI y Código de trabajo. (Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, 2018)

El procedimiento seleccionado establece el flujo unificado para la identificación, evaluación y selección del talento humano de la institución, garantizando el principio de idoneidad y méritos. Este proceso técnico es único e independiente de la naturaleza jurídica de la vinculación final (civil, administrativa o laboral), la cual se ejecutará en estricto apego a las disposiciones específicas para cada régimen laboral, una vez determinada la elegibilidad del candidato.

3. Metodologías ágiles aplicadas al talento humano

Los cambios que hoy en día se han visibilizado en torno a las organizaciones, empresas, del talento humano a razón de la innovación, modernización exige la implementación de metodologías que permitan responder de manera eficiente a los desafíos organizacionales, optimizando procesos y generando soluciones centradas en las necesidades de los usuarios. En este contexto, las metodologías ágiles constituyen un enfoque estratégico para promover la innovación, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.

El presente capítulo desarrolla la aplicación de metodologías ágiles dentro del proyecto denominado “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en datos”.

A partir de los hallazgos obtenidos durante las fases previas de investigación, se aplicó la metodología Design Thinking con el propósito de diseñar una solución orientada a resolver los problemas identificados en el proceso de reclutamiento y selección. Esta metodología permitió comprender las necesidades de los usuarios, identificar oportunidades de mejora, generar propuestas innovadoras y validar alternativas de solución mediante prototipos funcionales.

3.1. Aplicación de la Metodología Design Thinking

La adopción de Design Thinking en la gestión de proceso de la UATH institucional se justifica como una metodología con enfoque de innovación centrado en el ser humano que utiliza herramientas integradas acorde a las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito organizacional. EL enfoque tradicional impuesto de arriba hacia abajo (top-down) que se maneja en la FAE, ignora la carga operativa y mental que

genera a los analistas que ejecutan el proceso de reclutamiento y selección en la UATH, la información a través de la metodología busca ser accesible a través de la optimización e implementación de recursos digitales mencionados en el presente proyecto.

Figura 5 Fases de metodología Design Thinking

1. EMPATIZAR	2. DEFINIR	3. IDEAR	4. PROTOTIPAR	5. TESTEAR
				
Entender a las personas	Identificar el problema	Generar soluciones	Construir y probar	Validar e implementar
· Entrevistas y encuestas a Jefe de la UATH y los Analistas de Selección de la UATH. Anexo 8 “Encuesta de satisfacción del proceso de reclutamiento y selección” · Identificación de dolores: reprocesos, tiempos largos, información duplicada, falta de visibilidad. MAPA DE EMPATIA	· Problema central: Proceso operativo con múltiples, reprocesos, comunicación, fragmentada y uso intensivo de documentos físicos. · ¿Por qué? Falta de estandarización, duplicidad de validaciones, controles manuales y herramientas no integradas.	· Base de datos centralizada con métricas e indicadores de gestión. · Plantillas estandarizadas y Repositorio único de documentos.	· Prototipo de flujo digital (Baja fidelidad - alta fidelidad). · Validación con analistas, jefe de la UATH	· Medición de resultados del piloto. · Retroalimentación de usuarios y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

Fase de Empatía

La fase de empatía tuvo como objetivo comprender las experiencias, necesidades, preocupaciones y expectativas de los usuarios que participan directamente en el proceso de reclutamiento y selección.

Para ello se aplicaron técnicas de investigación cualitativa tales como entrevistas, encuestas de satisfacción, observación contextual y análisis documental.

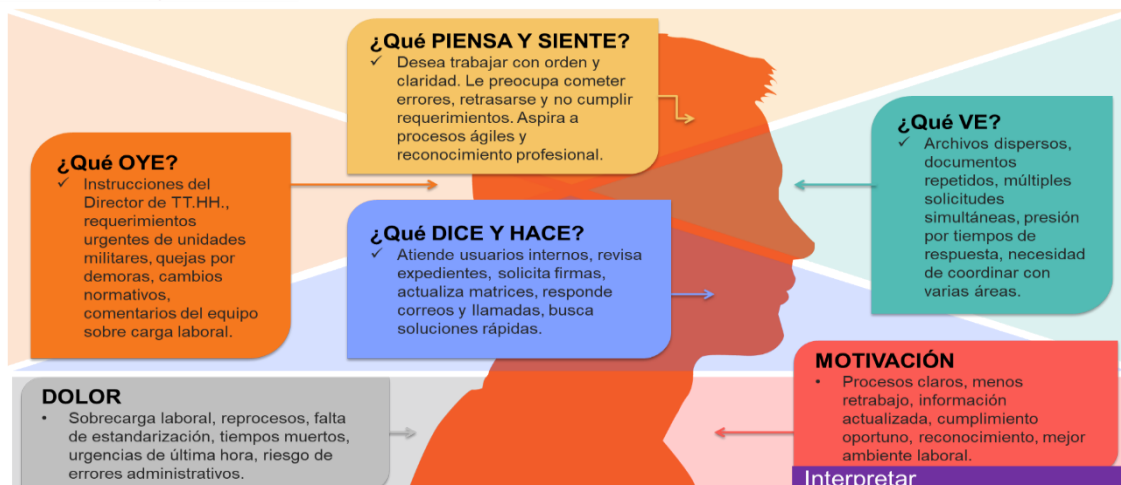
Los principales actores involucrados fueron:

- Jefe de la UATH.
- Analistas de la UATH Institucional
- UATH Sectoriales

La información recopilada permitió identificar problemas recurrentes relacionados con la dispersión de información, retrasos en la cobertura de vacantes, reprocesos administrativos y dificultades para la trazabilidad de candidatos.

A través del mapeo de empatía, se logró descubrir que los analistas experimentan una elevada carga operativa debido a la dispersión de la información, el uso de documentación física (hojas, carpetas físicas, validación manual e independiente de perfiles mediante medios digitales”. Como sustenta Chiavenato (2020), cuando los subsistemas de obtención operan sin canales unificados de comunicación, se genera un fenómeno de “ansiedad operativa” en el colaborador, afectando directamente el clima laboral.

Figura 6 Mapa de empatía del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: elaboración propia

El mapa de empatía muestra que el usuario recibe instrucciones, requerimientos y cambios constantes que influyen en su trabajo diario, su principal motivación es contar con procesos claros, información actualizada y un ambiente de trabajo que reduzca reprocesos y mejore el desempeño.

Fase de Definición

Con base en la información obtenida se definieron los principales problemas que afectan la eficiencia operativa de la UATH Institucional.

Los hallazgos permitieron identificar las siguientes problemáticas críticas:

Fragmentación de la información. La información relacionada con vacantes, candidatos y documentación laboral se encuentra distribuida en múltiples archivos, correos electrónicos y registros independientes, dificultando la trazabilidad y el acceso oportuno a la información.

Ineficiencia del flujo del proceso. La existencia de actividades repetitivas, validaciones innecesarias y reprocesos administrativos genera retrasos significativos en la cobertura de vacantes. Falta de estandarización. Gran parte de las actividades son ejecutadas manualmente mediante herramientas ofimáticas básicas, incrementando el riesgo de errores y reduciendo la eficiencia operativa.

Dependencia de tareas manuales. Consumo excesivo de tiempo en transcripciones y validaciones repetitivas, equivalentes a un desperdicio crítico de 20 horas-hombre por cada proceso individual de selección.

Formulación del desafío de innovación

A partir de los problemas identificados se definió el siguiente desafío estratégico:

“¿Cómo podríamos reducir el tiempo que los analistas de talento humano de la UATH dedican a la búsqueda, validación y consolidación de información mediante la integración y estandarización del proceso de reclutamiento y selección?”

Este desafío constituyó el punto de partida para la generación de ideas orientadas al rediseño del proceso.

3.2. Generación de Ideas

Para la generación de alternativas de solución se aplicó la técnica de Brainstorming Estructurado, promoviendo la participación activa de los usuarios involucrados en el proceso detallado previamente.

Figura 7 Brainstorming de alternativas aplicables



Fuente: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Esta herramienta permitió recopilar diversas propuestas orientadas a mejorar la eficiencia operativa de la UATH.

Entre las principales ideas generadas se destacan:

- Creación de una base de datos centralizada.
- Elaboración de repositorio digital compartido en tiempo real
- Estandarización de formularios y registros.
- Validación con analistas y Jefe UATH Institucional

Integración de las bases de datos y reporte final para la toma de decisiones.

Posteriormente, las ideas fueron analizadas considerando criterios de viabilidad técnica, impacto organizacional y facilidad de implementación.

3.3. Estructura propuesta para el procedimiento único para la contratación de personal por servicios profesionales, contratos ocasionales, nombramientos provisionales y contrato indefinido

Como resultado del proceso de ideación se diseñó una propuesta de mejora integral para el proceso de reclutamiento y selección de la UATH.

La propuesta contempla la implementación de un modelo de gestión de procesos y datos, cuyos componentes principales:

Base de datos centralizada, concentra toda la información relacionada con vacantes, candidatos, evaluaciones y resultados del proceso en tiempo real accesible y adaptada a la necesidad institucional. Procedimiento optimizado transaccional que unifiquen las fases del reclutamiento, preselección, validación y control, aplicable con las debidas particularidades legales LOSEP, LOCS, LOEI Y Código de Trabajo.

Para la propuesta de este procedimiento se ha considerado 4 fases fundamentales que son:

Fase 1: Planificación y autorización de la vacante.

Fase 2: Reclutamiento y preselección.

Fase 3: Validaciones finales / contratación.

Fase 4: Seguimiento y control

3.4. Proceso rediseñado

Se realizó el análisis y rediseño del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional:

Tabla 6 Ficha del subproceso: G.1 Obtención (Propuesto)

Subproceso:	G1. OBTENCIÓN
Código del subproceso:	GTH.01.1.7.1
Descripción:	PROPÓSITO: Gestionar un adecuado proceso de reclutamiento y selección para el ingreso de personal civil en calidad de servidores y trabajadores públicos, con la finalidad de cubrir vacantes y puestos disponibles en la Institución. DISPARADOR: • Requerimientos Institucionales. • Requerimientos de las UATH Sectoriales. • Necesidad de cubrir vacantes orgánicas existentes en la Institución. • Planificación anual de talento humano ENTRADAS: • Informes de necesidad para el requerimiento de cubrir vacantes de las UATH Sectoriales. • Resoluciones y Acuerdos emitidas por el Ministerio del Trabajo, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación. • Norma Técnica de Selección de Personal. PROCEDIMIENTO: G.1.1 Reclutamiento y Selección

Productos/Servicios del Proceso:	• Personal seleccionado • Acciones de personal • Contratos
Tipo del Subproceso:	Sustantivo
Responsable del Subproceso:	UATH Sectorial/UATH Institucional/Analista / DIRREH/DIGTAH
Tipo de cliente:	Interno y Externo

Fuente: Manual de Procesos de Recursos Humanos 2019

El subproceso rediseñado de Obtención tiene como finalidad la mejora de la incorporación de profesionales idóneos que fortalecerán el servicio público en sus diferentes regímenes y de esta forma asegurar que cada nuevo colaborador sea el motor que impulse la misión de excelencia de la Fuerza Aérea.

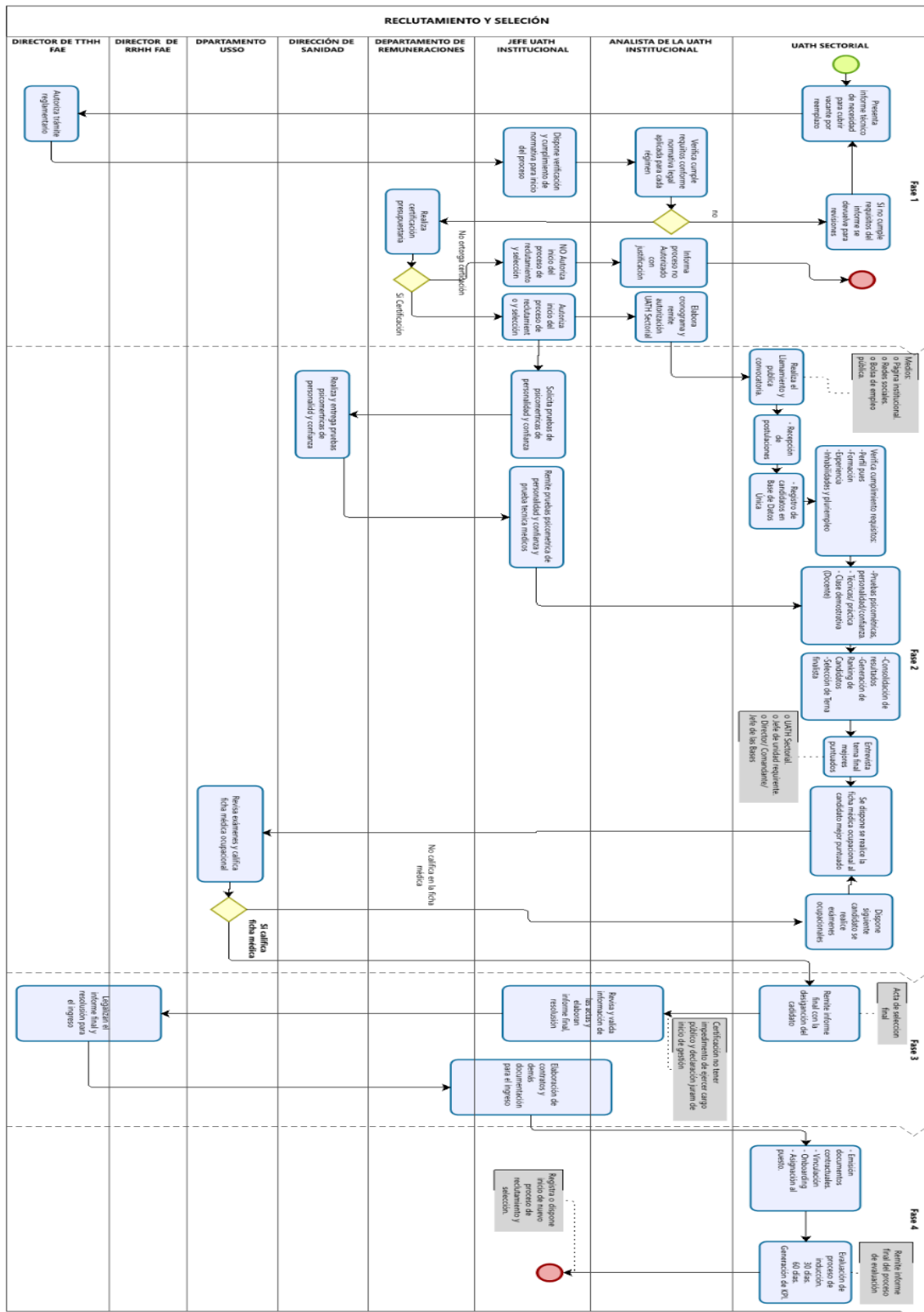
Controles del subproceso E.1 obtención

- Ley Orgánica del Servido Público.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica de Carrera Sanitaria
- Reglamento a la Ley Orgánica de Carrera Sanitaria
- Ley Orgánica de Educación Intercultural
- Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural
- Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.
- Directrices emitidas por la Dirección de Talento Humano del Ministerio de Defensa Nacional.
- Acuerdo ministerial nro. 132 Delegaciones del Ministerio de Defensa al Director General del Talento Humano FAE.

Diagrama de flujo del subproceso G.1 obtención

El diseño de este flujo grama de Reclutamiento y Selección de la UATH de la FAE, muestra una estructura por fases, responsables y los diferentes puntos de control.

Figura 8 Diagrama de del subproceso G.1 Obtención (Propuesto)



Fuente: Elaboración propia (formato FAE).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 7 Detalle de Fases del Proceso Optimizado de Reclutamiento y Selección.

RESPONSABLE	FASE 1. PLANIFICACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE LA VACANTE	FASE 2. RECLUTAMIENTO / PRESELECCIÓN	FASE 3. VALIDACIONES FINALES CONTRATACIÓN	FASE 4. SEGUIMIENTO Y CONTROL
UATH SECTORIAL	1. Presenta informe técnico de necesidad para cubrir 7. Elabora cronograma y remite autorización	1. Realiza el llamamiento y publica la convocatoria. 2. Recepción de postulaciones. 3. Registro de candidatos en base de datos única. 4. Verifica cumplimiento de requisitos. 8. Aplicación de pruebas (psicométricas, personalidad y confianza); Técnica/Práctica o clase demostrativa. 9. Consolidación de resultados, generación de ranking de candidatos, selección de terna finalista. 10. Entrevista terna final mejores puntuados. 11. Dispone se realice ficha médica al mejor puntuado.	1. Remite informe final con la designación del Candidato.	1. Emisión de documentos contractuales. 2. Evaluación del proceso de inducción (30 y 60 días); Generación de KPI

ANALISTA UATH INSTITUCIONAL	4. Verifica cumplimiento de normativa, según régimen.		2. Revisa y valida información de las actas y elaboran informe final de resolución.	
JEFE UATH INSTITUCIONAL	3. Dispone la verificación y cumplimiento de la normativa para iniciar el proceso. 6. Autoriza inicio del proceso de selección	5. Solicita pruebas psicométricas, de personalidad y confianza. 7. Remite pruebas psicométricas, de personalidad y confianza; y prueba técnica médicos.	3. Elaboración de contratos y documentación para el ingreso.	3. Elaboración de contratos y documentación para el ingreso.
DPTO. REMUNERACIONES	5. Realiza certificación presupuestaria			
DIRECCIÓN SANIDAD		6. Realiza y entrega pruebas psicométricas, de personalidad y confianza		
DPTO. UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (USSO)		12. Revisa exámenes y califica ficha médica ocupacional.		
DIRECTOR DE RRHH DE LA FAE				4. Legalizan el informe final y resolución para el ingreso.
DIRECTOR DE TTHH DE LA FAE	2. Autoriza trámite reglamentario			

Fuente: Manual de Procesos de Recursos Humanos 2019

La tabla resume el proceso de contratación, desde la planificación y autorización de la vacante hasta el seguimiento del personal incorporado, organizado en cuatro fases, con sus

respectivos responsables, lo que garantiza el cumplimiento de la normativa y la transparencia del proceso.

Procedimiento G.1.1 Reclutamiento y Selección (Propuesto)

- **PROPÓSITO:** Seleccionar a la o el aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto, considerando los componentes de las fases de Méritos y Oposición.
- **ALCANCE:** Ciudadanía en general.

A continuación, el detalle de las actividades que componen el procedimiento de reclutamiento y selección:

Tabla 8 Actividades del subproceso: G.1 Obtención (Propuesto)

Actividades	Rol/Responsable	Descripción	Documento
1. Presenta informe técnico de necesidad para cubrir vacante por reemplazo	UATH sectorial	El informe deberá contener las razones técnicas y funcionales (estadísticas de atención, impacto si no se cuenta con el número suficiente de personal) para llevar a cabo el proceso.	Informe de necesidad Oficio solicitando autorización a la máxima autoridad.
2. Autoriza trámite reglamentario	Director de TTHH FAE	Autoriza que se continúe el trámite legal reglamentario, para cumplir con el proceso de reclutamiento y selección.	Acción en el sistema de gestión documental Chasqui de FFAA
3. Dispone verificación y cumplimiento de	Jefe UATH Institucional	Receptar y verificar la Información constante en el informe técnico de requerimiento, el mismo que	No aplica

normativa para inicio del proceso		debe sustentar la necesidad institucional.	
4. Verifica cumple requisitos conforme normativa legal aplicada para cada régimen	Analista UATH Institucional	Verificar la planificación de talento humano. Verificar si existe la vacante orgánica para PPI para continuar el proceso de reclutamiento y selección de personal civil. Valida la información con normativa vigente LOSEP, LOCS, LOEI Y Código de trabajo.	
5. Solicitar Certificación presupuestaria	Analista UATH Institucional	Solicita se remita la certificación presupuestaria respectiva del puesto que se requiere autorizar, se debe considerar que esta certificación tiene vigencia de 30 días.	Oficio / memorando
6. Realiza certificación presupuestaria	Dpto. Remuneraciones	Autoriza o niega la solicitud	Oficio / memorando
7. NO Autoriza inicio del proceso de reclutamiento y selección	Jefe UATH Institucional	Se informa las razones por las cuales no fue autorizada dicha solicitud / requerimiento.	Oficio / memorando
8. Autoriza inicio del proceso de reclutamiento y selección	Jefe UATH Institucional	Autoriza la solicitud y remite certificación presupuestaria.	Oficio / memorando / certificación

9. Informa proceso no Autorizado con justificación	Analista UATH Institucional	Se informa las razones por las cuales no fue autorizada dicha solicitud / requerimiento.	Oficio / memorando /
10. Elabora cronograma y remite autorización UATH Sectorial	Analista UATH Institucional	Una vez que fue autorizada la certificación presupuestaria, elabora el cronograma y remite a las UATH Sectoriales para su ejecución y cumplimiento, en ese cronograma más está detallado las actividades que deben de cumplir y lineamientos a considerar en el proceso de reclutamiento y selección.	Oficio / memorando /
11. Realiza el Llamamiento y publica convocatoria.	UATH Sectorial	Realiza el llamamiento y publica la vacante por diferentes medios: - Página institucional. - Redes sociales. - Bolsa de empleo pública. Con los requisitos que deben cumplir y qué documentación debe tener la carpeta personal.	Publicaciones (Formato establecido)
12. Recepción de postulaciones	UATH Sectorial	Receptarán las carpetas que el personal de postulantes presente, en las fechas establecidas en el cronograma.	Carpeta personal con la información establecida por la UATH.
13. Registro de candidatos en Base de Datos Única	UATH Sectorial	Llenar la información en la base de datos establecida por la UATH Institucional donde podrá verificar la información en tiempo real de los postulantes. (La UATH Institucional y	Base de datos establecidas por la UATH Institucional (Anexo 2 Matriz para el

		sectorial podrán visualizar esta información)	ingreso de postulantes)
14. Verifica cumplimiento requisitos: • Perfil puesto • Formación • Experiencia • Pluriempleo	UATH Sectorial	Realizará una revisión de los documentos habilitantes que evidencien que el candidato cumpla con los requisitos establecidos para el puesto, como es el cumplimiento obligatorio del perfil de puesto (manual de clasificación de puestos de sector defensa), formación, experiencia, inhabilidades y pluriempleo. Si los candidatos no cumplieran cualquiera de los requisitos establecidos, automáticamente quedará eliminado.	Revisión de los expedientes de los candidatos. Anexo 3 “Check list de la carpeta personal” Anexo 4 “Matriz de cumplimiento de requisitos”
15. Solicita pruebas de psicométricas de personalidad y confianza	Jefe de la UATH Institucional	La UATH Institucional solicita a la Dirección de Sanidad las pruebas psicométricas, que serán tomadas en los repartos al personal de candidatos en línea.	Mediante Memorando se solicita
16. Realiza y entrega pruebas psicométricas de personalidad y confianza	Dir. Sanidad FAE	Elabora las pruebas de personalidad y confianza, diferenciadas para LOSEP-LOCS, LOEI y Código de trabajo	Remite Link para las evaluaciones en línea.
17. Remite pruebas psicométricas de personalidad y confianza y prueba técnica médicos	Jefe de la UATH Institucional	Una vez obtenidas las pruebas respectivas por parte de la Dirección de Sanidad, se remite a las UATH Sectoriales a fin de que procedan con la evaluación correspondiente.	Remite Link para las evaluaciones en línea.

18.Pruebas psicométricas, personalidad/confianza Técnicas/práctica Clase demostrativa (Docentes)	UATH Sectorial	Procederán con las evaluaciones de las pruebas psicométricas de personalidad y confianza diferenciadas para LOSEP-LOCS, LOEI y Código de Trabajo. Las pruebas técnicas de conocimiento las realizarán en las UATH Sectoriales en coordinación con la unidad requirente para el personal de la LOSEP. Para LOEI elaborarán las pruebas técnicas de conocimiento y la clase demostrativa en las Unidades educativas. Para LOCS, la UATH Institucional coordinará con la Dirección de Sanidad la elaboración de las pruebas técnicas de conocimiento. Para el código de trabajo dependiendo el puesto, se elaborarán pruebas técnicas de conocimiento y/ o prácticas.	Evaluaciones Psicométricas de personalidad y confianza, Técnicas de conocimiento, prácticas.
19.Consolidación de resultados, generación de ranking de candidatos, selección de la terna para la entrevista	UATH Sectorial	Una vez que hayan rendido las evaluaciones se obtendrá un ranking de los mejores puntuados de acuerdo con el siguiente detalle, conforme a la Dirección General de Recursos Humanos FAE: • Pruebas de Personalidad y confianza: 40 puntos. • Pruebas Técnicas de conocimiento / prácticas 50 puntos	Recopilación de información para el acta final. Anexo 5 “Matriz ranking de postulantes”

		Se debe considerar que, para continuar el proceso, el candidato debe por lo menos obtener el 70% de la nota en pruebas técnicas de conocimiento, es decir, obtener la nota mínima de 35/50. Las pruebas de personalidad y confianza tendrán una calificación y adicional de pondrá si están aptos o no aptos, los no aptos ya no continuarán el proceso.	
20. Entrevista terna final mejores puntuados	UATH Sectorial. Jefe de unidad requirente. Director/ Comandante/ Jefe de las Bases	Realizarán una entrevista conductual a los candidatos mejor puntuados esta tendrá una calificación de 10 puntos.	Recopilación de información para el acta final.
21. Se dispone se realice la ficha medica ocupacional al candidato mejor puntuado	UATH Sectorial	Al candidato mejor puntuado se le dispone que se realice la ficha médica ocupacional de acuerdo a los exámenes que disponga el Dpto de Seguridad y Salud ocupacional de la FAE.	
22. Revisa exámenes y califica la médica ocupacional	Departamento USSO	El médico ocupacional revisa valora y califica los exámenes médicos en Apto y No Apto	Oficio dirigido a la UATH Institucional con los resultados.
23. Dispone siguiente candidato se haga exámenes ocupacionales	UATH Sectorial	En caso de tener una calificación de No Apto, dispondrá que el siguiente candidato realice la ficha médica ocupacional de acuerdo a los exámenes que disponga el Dpto de Seguridad y Salud ocupacional de la FAE.	Oficio dirigido a la UATH Institucional con los resultados.

24. Remite informe final con la designación del candidato	UATH Sectorial	Una vez ya cumplido con todas las fases del proceso de reclutamiento y selección, realiza el informe final, detallando de manera cronológica el desarrollo del proceso y de todas las fases y las puntuaciones alcanzadas por los candidatos, y remite a la UATH Institucional para la validación respectiva y que se continúe con el proceso.	Informe final
25. Revisa y valida información de las actas y elaboran informe final, resolución	Jefe / Analista UATH Institucional	Revisa y valida la información; que se hayan cumplido con todas las fases del proceso y tengan la documentación habilitante.	
26. Legalizan el informe final para el ingreso	DIGTAH / DIRREH	Elaboración del Informe Técnico: En base a la información enviada por la UTAH sectorial (Informe de requerimiento, actas del proceso), se procederá a emitir el respectivo informe técnico el cual en su conclusión pronunciará el criterio favorable. Elaboración de la resolución para el ingreso de personal.	

27.Elaboración, resolución, contratos y demás documentación para el ingreso	Jefe / Analista UATH Institucional /Dpto. Remuneraciones	Resolución: Es el documento mediante el cual la autoridad nominadora (Director General del Talento Humano) valida el acto administrativo, conforme la delegación conferida por el Ministerio de Defensa Nacional. Su elaboración se la realiza con los considerandos pertinentes, amparados en la LOSEP, LOCS, LOEI y Código de Trabajo, Delegaciones al Director General del Talento Humano. Acción de personal: Es el formulario estandarizado por el Ministerio del Trabajo mediante el cual se legaliza el acto administrativo; en este documento se registra nombres y apellidos del funcionario, número de cédula de ciudadanía, resumen explicativo de la razón del acto administrativo, fecha de vigencia, lugar de trabajo, grupo ocupacional, cargo, grado, unidad orgánica, partida presupuestaria individual, firma de la autoridad nominadora y Director de Recursos Humanos. Este formulario será impreso y legalizado en un total de cuatro originales, los mismos que será distribuidos de la siguiente manera: 1 al funcionario, 1 a la carpeta de la UATH sectorial a la que pertenece el servidor, 1 al archivo de la UATH Institucional y 1 a la carpeta personal del implicado.	
--	---	---	--

28. Emisión de documentos contractuales. - Vinculación - Onboarding - Asignación al puesto.	UATH Sectorial	Se realizará el ingreso y vinculación, a así como también se creará usuarios en todos los sistemas FAE (Portal Operativo FAE, Correo institucional), y se realizará el proceso de Onboarding en la unidad y el puesto.	Oficio
29. Evaluación del proceso de inducción. 30 días. 60 días. Generación de KPI.	UATH Sectorial	Cuando haya transcurrido el primer mes, realizará una evaluación del proceso de adaptación en la institución, mientras que a los 60 días realizará la evaluación del desempeño en el puesto de trabajo, y remitirá informes de la situación de cada servidor o trabajador público a la UATH institucional, para su análisis.	Informe a los 30 días. Anexo 6 “Encuesta de adaptación al puesto” Informe a los 60 días Anexo 7 “Evaluación de desempeño para el puesto”
30. FIN	Jefe / Analista UATH Institucional	Una vez con el informe de la UATH Sectorial, analiza la información, y si está acorde a las expectativas y cumple lo requerido por la institución, registra y archiva, caso contrario dispone a la UATH Sectorial inicio del nuevo proceso de reclutamiento y selección.	Informe

Fuente: Elaboración propia en formato FAE

3.5. Validación y Testeo

La aplicación de Design Thinking permitió estructurar una propuesta centrada en las necesidades de los usuarios y validar preliminarmente la lógica del proceso rediseñado. No obstante, su efectividad deberá comprobarse mediante un piloto institucional y la posterior medición de los indicadores definidos.

Figura 9 Aplicación para el proceso de reclutamiento y selección (Propuesta)



Fuente: Elaboración Propia

Esta es una aplicación diseñada para consolidar los datos de las UATH Sectoriales y garantizar una trazabilidad de la información y del proceso de reclutamiento y selección.

Los criterios analizados fueron:

- Reducción de tiempos operativos.
- Facilidad de acceso a la información.
- Mejora en la trazabilidad.
- Disponibilidad de datos para la toma de decisiones.
- La intervención de Design Thinking demostró ser favorable para la ejecución

metodológica del proyecto, sustentando de forma precisa la viabilidad financiera

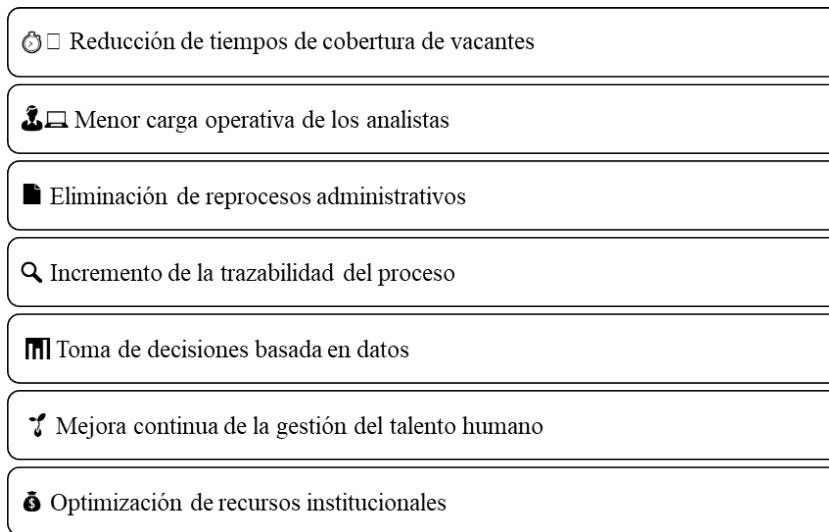
3.6. Beneficios Esperados

La implementación de la propuesta permitirá generar beneficios tanto operativos como estratégicos.

Entre los principales beneficios destacan:

Fig. Beneficios esperados de la metodología

Figura 10 Beneficios esperados de la metodología



Fuente: Elaboración propia

La utilización de Design Thinking y los beneficios esperados facilitó la identificación de oportunidades de mejora, la generación colaborativa de ideas y la validación de una propuesta centrada en las personas.

El rediseño del proceso de reclutamiento y selección constituye una alternativa viable para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión basada en datos y contribuir al proceso de modernización de la UATH Institucional.

Capítulo 4. Impacto Financiero

Basándonos en el propósito del proyecto de rediseñar y optimizar el proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional, se propone implementar estrategias orientadas hacia la transformación digital, mejora continua y con el fortalecimiento de la gestión basada en datos, que permitirá incrementar la eficiencia operativa, la reducción de reprocesos y de esta forma mejorar la toma de decisiones.

4.1. Metodología de evaluación financiera

Debido a que la FAE es una institución pública sin fines de lucro, el análisis financiero del proyecto no se enfoca en la generación de ingresos, sino en la optimización de recursos institucionales mediante la reducción de tiempos operativos, disminución de reprocesos administrativos y mejor utilización del talento humano.

Para la estimación de costos se utilizó la metodología de costeo por horas-hombre, la cual consiste en identificar las actividades requeridas para implementar el rediseño del proceso y cuantificar el tiempo destinado por los servidores responsables de su ejecución.

La fórmula utilizada para esta estimación es:

Costo de implementación = Horas requeridas x Valor hora del personal involucrado.

Se va a considerar la data detallada en la Tabla No. 9 para el cálculo de los costos de implementación.

Tabla 9 Datos para cálculo

Categoría	Cantidad
Analista de la UATH	5
Sueldo Promedio	\$1.200,00
Costo promedio día	\$60,00
Costo promedio hora	\$7,50
Horas mensuales	160
Días laborables	20

Fuente: Elaboración propia

4.2. Costos de implementación

La implementación de la propuesta no contempla la adquisición de software especializado ni contratación de consultores externos, debido a que se basa en la optimización de procesos existentes y el uso de herramientas institucionales disponibles.

Los costos estimados corresponden principalmente al tiempo invertido por el personal institucional en actividades de parametrización, capacitación y seguimiento.

Para la estimación de las horas empleados en la implementación de esta propuesta se basó en actividades concretas realizadas por el equipo de la UATH Institucional. En este caso no fue considerado el diagnóstico y levantamiento de información, rediseño y estandarización del proceso, así como el diseño de indicadores de gestión debido a que estas actividades ya fueron ejecutada y analizada en el estudio y planteamiento de esta tesis.

Tabla 10 Proyección en costos de implementación

Concepto	Horas estimadas	Costo Promedio Hora	Costo Total
Parametrización del dashboard	40	\$ 7,50	\$ 300,00
Carga inicial de información	20	\$ 7,50	\$ 150,00
Capacitación de usuarios	60	\$ 7,50	\$ 450,00
Socialización y acompañamiento	20	\$ 7,50	\$ 150,00
Seguimiento primer mes	20	\$ 7,50	\$ 150,00
Total	160		\$ 1.200,00

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el costo total estimado para la implementación de la propuesta asciende a \$1,200.00.

4.3. Beneficios económicos esperados y Relación Beneficio – Costo

El diagnóstico realizado evidenció que el proceso actual presenta fragmentación documental, duplicidad de actividades, reprocesos administrativos y una elevada dependencia de

tareas manuales, situación que genera desperdicio de horas-hombre y retrasos en la cobertura de vacantes.

Con la implementación del proceso rediseñado se espera una reducción significativa del tiempo destinado a actividades operativas sin valor agregado. Mediante el análisis de las actividades operativas identificadas en el proceso actual, se determinó que cada proceso de selección demanda aproximadamente 20 horas dedicadas a actividades manuales y reprocesos que no agregan valor. Esta información se la pudo obtener realizando entrevistas a los analistas de la UATH Institucional.

Tabla 11 Resultado del levantamiento de información

Actividad actual	Tiempo promedio por proceso
Consolidación manual de información de candidatos	4 horas
Verificación y corrección de documentación incompleta	3 horas
Seguimiento mediante correos y llamadas	4 horas
Elaboración manual de reportes e informes	3 horas
Actualización de múltiples registros o bases de datos	4 horas
Corrección de errores y reprocesos	2 horas
Total estimado	20 horas

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la UATH Institucional maneja promedio anual de 159 procesos de selección, los cuales se generan por desvinculaciones dentro de la Institución, plazas pendientes por cubrir, traspasos (MINEDUC-MIDENA) y aprobaciones presupuestarias para adiciones a los cargos (Código de Trabajo). Para efectos de la estimación financiera se consideró el cálculo del promedio de los ingresos desde mayo 2023 hasta abril 2026. Este escenario fue definido tomando en consideración la demanda recurrente de cobertura de vacantes gestionadas por la UATH Institucional y la participación permanente de los analistas responsables del proceso de reclutamiento y selección.

Tabla 12 Promedio de ingresos

Régimen	Tipo de Contrato	Ingresos			Promedio Ingresos
		Desde Mayo-2023 hasta Abril-2024	Desde Mayo-2024 hasta Abril-2025	Desde Mayo-2025 hasta Abril-2026	
LOCS	Ocasionales	16	4	7	9
LOSEP	Ocasionales	7	0	56	21
LOEI	Ocasionales	19	231	23	91
CT	Indefinido	25	72	18	38
Total		67	307	104	159

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación del proceso rediseñado se espera una reducción significativa del tiempo destinado a actividades operativas. Se estima que cada proceso de selección permitirá recuperar aproximadamente 20 horas de trabajo (data consultada a los analistas de la UATH Institucional).

Tabla 13 Cálculos

Promedio de Ingresos	159
Horas por proceso	20
Costo promedio hora	7,50

Fuente: Elaboración propia

Horas recuperadas anual = Promedio de Ingresos x Horas proceso

Horas recuperadas anual = 159 x 20

Horas recuperadas anual = 3,180

Valor económico recuperado = \$ 23,850

El análisis financiero realizado tiene como propósito estimar la capacidad operativa que podría liberarse mediante la implementación del proceso rediseñado, más que cuantificar un ahorro económico efectivamente obtenido.

Dado que la propuesta aún no ha sido implementada, los resultados corresponden a una proyección basada en supuestos derivados del diagnóstico institucional.

Para estimar el beneficio potencial se consideró un promedio anual de 159 procesos de reclutamiento y selección y una dedicación aproximada de 20 horas de trabajo manual por proceso, información obtenida mediante entrevistas realizadas a los analistas de la UATH Institucional. Bajo estos supuestos, el proceso actual demanda aproximadamente 3,180 horas anuales dedicadas a actividades manuales y reprocesos.

Considerando un costo promedio de \$7.50 por hora, el valor económico asociado asciende aproximadamente a \$23,850 anuales, cifra que representa la capacidad operativa potencialmente recuperable si dichas actividades fueran optimizadas.

No obstante, resulta poco realista asumir la eliminación total de estas horas; por ello se presentan tres escenarios de análisis:

Tabla 14 Análisis de escenarios

Escenario	Procesos de selección	Horas proceso	Horas Anuales	Reducción de horas	Horas recuperadas	Costo hora	Beneficio potencial
Conservador	159	20h	3,180h	40%	1,272 h	\$ 7.50	\$ 9,540.00
Base	159	20h	3,180h	60%	1,908 h	\$ 7.50	\$ 14,310.00
Optimista	159	20h	3,180h	80%	2,544 h	\$ 7.50	\$ 19,080.00

Fuente: Elaboración propia

Estos valores representan capacidad operativa liberada que podría destinarse a actividades de mayor valor agregado, como planificación del talento humano, seguimiento institucional y análisis de información para la toma de decisiones. En consecuencia, los montos estimados no constituyen ingresos adicionales para la institución, sino una estimación del beneficio potencial derivado de una mayor eficiencia operativa, cuya magnitud deberá validarse mediante un piloto institucional posterior.

4.4. Impacto Institucional: Resultado esperado e indicadores de seguimiento.

La implementación del proceso rediseñado permitirá fortalecer la gestión del talento humano mediante la estandarización de actividades, la integración de información y el monitoreo permanente de indicadores de gestión. Entre los resultados esperados se detallan los siguientes:

- Reducción de la fragmentación documental.
- Disminución de reprocesos administrativos.
- Incremento de la trazabilidad del proceso.
- Reducción del tiempo de cobertura de vacantes.
- Optimización del uso de recursos.
- Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones.
- Fortalecimiento del control interno y cumplimiento normativo.

4.5. Indicadores de resultado/seguimiento

Tabla 15 Ficha técnica de indicadores

Indicador	Definición	Fórmula	Línea base	Meta	Fuente	Responsable	Frecuencia	Observaciones
Tiempo promedio de cobertura de vacantes	Días promedio desde la autorización hasta la incorporación	$\Sigma \text{ días} / \text{número de procesos}$	45–60 días	≤ 20 días	Expedientes de selección	Analista UATH Institucional	Mensual	Validar trimestralmente
Reprocesos administrativos	Expedientes devueltos para corrección	$(\text{Expedientes devueltos} / \text{Expedientes tramitados}) \times 100$	No existe medición formal	Reducir 50%	Registro documental	Analista responsable	Mensual	Incorporar causa del reproceso
Horas-hombre recuperadas	Horas liberadas por reducción de tareas manuales	$\text{Horas actuales} - \text{horas posteriores}$	3.180 horas/año	Recuperar al menos 1.900 horas/año	Dashboard institucional	Jefe UATH	Semestral	Corresponde a capacidad operativa liberada
Cumplimiento del tiempo objetivo del proceso	Procesos terminados dentro del tiempo objetivo	$(\text{Procesos finalizados en } \leq 20 \text{ días} / \text{Total de procesos}) \times 100$	No existe	$\geq 90\%$	Dashboard	Coordinador UATH	Mensual	Validar trimestralmente

Actualización del Dashboard	Procesos registrados oportunamente	(Registros actualizados / Total procesos) $\times 100$	Sin medición	100%	Dashboard institucional	Analista de Talento Humano	Mensual	Garantiza trazabilidad
-----------------------------	------------------------------------	--	--------------	------	-------------------------	----------------------------	---------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

La línea base de los indicadores corresponde al diagnóstico realizado durante la investigación y a la información levantada mediante entrevistas, revisión documental y análisis de los registros institucionales. Debido a que la propuesta aún no ha sido implementada, las metas establecidas constituyen valores objetivo que deberán validarse durante un piloto institucional y ajustarse conforme a la disponibilidad de información histórica y los resultados obtenidos en la fase de implementación.

5. Conclusiones y Aplicaciones

5.1. Conclusiones generales

La presente investigación permitió identificar que el proceso de reclutamiento y selección de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) Institucional de la FAE, que presenta oportunidades de mejora relacionadas con la fragmentación de la información, la duplicidad de actividades, los reprocesos administrativos y la limitada trazabilidad de la gestión. Estas condiciones afectan la eficiencia del proceso y la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones.

El análisis realizado permite sostener que la propuesta es técnicamente pertinente y potencialmente viable para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la trazabilidad y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. No obstante, la magnitud real de estos beneficios deberá comprobarse mediante un piloto institucional y el seguimiento de los indicadores propuestos, para fortalecer el control y seguimiento de las fases del proceso y generar información oportuna para apoyar la gestión estratégica del talento humano. Asimismo, se espera que su implementación permita reducir los tiempos de cobertura de vacantes, disminuir la carga operativa del personal, eliminar reprocesos administrativos, incrementar la trazabilidad del proceso y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. *Cumplimiento de los objetivos de la investigación*

Los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzados en cuanto al diagnóstico del proceso actual, el diseño del proceso rediseñado, la formulación de indicadores de desempeño y el análisis de la viabilidad técnica, operativa y financiera de la propuesta. Sin

embargo, debido a que el proyecto corresponde a una propuesta de mejora y no a una implementación institucional, la verificación de los beneficios esperados deberá realizarse mediante un piloto y la evaluación posterior de los indicadores definidos.

5.2.2. Contribución a la gestión institucional

La propuesta desarrollada constituye una alternativa técnicamente viable para fortalecer la gestión del proceso de reclutamiento y selección de la UATH Institucional mediante la estandarización de actividades, la integración de la información y la incorporación de indicadores para el seguimiento del desempeño. Su impacto efectivo sobre la eficiencia operativa, la reducción de reprocesos y la mejora en la toma de decisiones deberá validarse durante la fase de implementación y seguimiento institucional.

5.2.3. Contribución académica

Desde la perspectiva académica, el proyecto integra conceptos de gestión por procesos, Design Thinking, mejora continua e indicadores de gestión en el contexto de una institución pública, proporcionando un modelo metodológico que puede servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con el rediseño de procesos de talento humano. No obstante, la validación empírica del modelo propuesto constituye una oportunidad para investigaciones posteriores.

5.2.4 Aporte al desarrollo profesional y personal

El desarrollo del proyecto permitió fortalecer las competencias de los investigadores en análisis de procesos, gestión del talento humano, evaluación organizacional y formulación de propuestas de mejora fundamentadas técnicamente. Asimismo, evidenció la importancia de sustentar las decisiones mediante información objetiva y de reconocer las limitaciones propias de un proyecto aplicado cuya implementación aún no ha sido ejecutada.

5.3. Limitaciones a la Investigación

Entre las principales limitaciones de la investigación se encuentra que la propuesta no fue implementada durante el desarrollo del estudio, por lo que no fue posible medir empíricamente su impacto sobre la reducción de tiempos de cobertura, la disminución de reprocesos administrativos o el desempeño institucional. En consecuencia, los beneficios descritos en este trabajo corresponden a resultados esperados derivados del diseño y análisis técnico de la propuesta. Su efectividad deberá comprobarse mediante la implementación de un piloto institucional, el monitoreo de los indicadores definidos y la evaluación periódica de los resultados obtenidos.

Referencias

- Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias: La trilogía. Granica.
- Alles, M. (2017). SELECCION POR COMPETENCIAS. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- DAMA International. (2017). Guía de los fundamentos para la gestión de datos: DAMA-DMBOK (2.^a ed.). Technics Publications.
- Dessler, G. (2020). Gestión de Recursos Humanos (16.^a ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (s. f.). Misión y visión. <https://www.fae.mil.ec/mision-vision/>
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2023). Libro Azul de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2018). Manual de organización de la Dirección General de Talento Humano (Código GTH01). Quito.
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2019). Manual de procesos de la UATH institucional.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.
- Ministerio de Defensa Nacional. Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos. (2018).
- Ministerio del Trabajo. (2023). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2023-106: Refórmese la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2022). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano (7.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

Valencia-Quiñonez, R. H., Erazo-Portilla, C. M., & Reina-Zambrano, J. A. (2025). Importancia del manual de reclutamiento y selección de personal en empresas públicas ecuatorianas. Código Científico Revista de Investigación, 6(1), 213–226.

International Organization for Standardization. (2022). ISO 8000-61:2022. Data quality — Part 61: Data quality management: Process reference model. International Organization for Standardization.

Anexo 1 “Entrevista para el levantamiento de información del proceso de reclutamiento y selección”



Proyecto:

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección para la optimización de la gestión del talento humano en la UATH Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Objetivo:

Recopilar información sobre las actividades operativas, tiempos de ejecución y principales dificultades del proceso actual de reclutamiento y selección, con el fin de identificar oportunidades de mejora y estimar el impacto de la propuesta.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Unidad: _____

Fecha: _____

Tiempo de experiencia en el proceso: _____

PREGUNTAS

1. ¿Cuántos procesos de reclutamiento y selección gestiona aproximadamente al mes?

2. Describa brevemente las actividades que realiza dentro del proceso de reclutamiento y selección.

3. ¿Cuánto tiempo promedio dedica a la consolidación de información de candidatos para un proceso de selección?

- () Menos de 1 hora
- () Entre 1 y 2 horas
- () Entre 3 y 4 horas
- () Más de 4 horas

Tiempo estimado: _____ horas

4. ¿Cuánto tiempo promedio dedica a la revisión y validación de documentos de los candidatos?

- () Menos de 1 hora
- () Entre 1 y 2 horas

- ☐ Entre 3 y 4 horas
- ☐ Más de 4 horas

Tiempo estimado: _____ horas

5. ¿Cuánto tiempo promedio dedica al seguimiento de candidatos mediante correos electrónicos, llamadas o mensajes?

- ☐ Menos de 1 hora
- ☐ Entre 1 y 2 horas
- ☐ Entre 3 y 4 horas
- ☐ Más de 4 horas

Tiempo estimado: _____ horas

6. ¿Cuánto tiempo promedio dedica a la elaboración de informes o reportes relacionados con un proceso de selección?

- ☐ Menos de 1 hora
- ☐ Entre 1 y 2 horas
- ☐ Entre 3 y 4 horas
- ☐ Más de 4 horas

Tiempo estimado: _____ horas

7. ¿Con qué frecuencia debe corregir o rehacer actividades debido a errores, información incompleta o inconsistencias documentales?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Muy frecuentemente

Número estimado de reprocesos por proceso: _____

8. ¿Cuánto tiempo considera que pierde en actividades repetitivas o que podrían automatizarse?

Tiempo estimado: _____ horas por proceso

9. ¿Cuáles considera que son las principales causas de retraso dentro del proceso de reclutamiento y selección?

10. ¿Qué actividades considera que podrían optimizarse mediante una base de datos centralizada y un dashboard de seguimiento?

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto, indique el nivel de impacto de los siguientes problemas:

Problema	1	2	3	4	5
Duplicidad de registros	☐	☐	☐	☐	☐
Información dispersa	☐	☐	☐	☐	☐
Retrasos en la validación documental	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de indicadores de gestión	☐	☐	☐	☐	☐
Reprocesos administrativos	☐	☐	☐	☐	☐

OBSERVACIONES

Firma del entrevistado: _____

Firma del investigador: _____

Anexo 2 “Matriz de Registro de postulantes”

Ord.	Fecha de postulacion	Entrega Carpeta de postulación	Apellidos del postulante	Nombres del postulante	Cédula de Identificación	Puesto para el participa	Sueldo	Genero	Fecha de nacimiento
1	1/5/2026	SI			603605510	ANALISTA DE CREDITO	950	Masculino	15/3/1988
2	1/5/2026	NO			1713061222	ANALISTA DE CREDITO	1100	Femenino	22/7/1992
3	1/5/2026	SI			601956477	ANALISTA DE CREDITO	850	Femenino	8/11/1979
4	1/5/2026	SI			1706889324	ANALISTA DE CREDITO	1200	Masculino	14/2/1985
5	1/5/2026				1708357403	ANALISTA DE CREDITO	900	Masculino	30/9/1983
6	1/5/2026				1758183295	ANALISTA DE CREDITO	1050	Femenino	17/5/1995
7	1/5/2026				1706598867	ANALISTA DE CREDITO	980	Femenino	3/8/1984
8	1/5/2026				1706365374	ANALISTA DE CREDITO	1150	Masculino	25/12/1980
9	1/5/2026				1706365374	ANALISTA DE CREDITO	1150	Masculino	26/12/1980

El acceso al prototipo es exclusivamente institucional.

Anexo 3 “Check list de la carpeta personal”



DIRECCIÓN GENERAL DEL TALENTO HUMANO FAE

Nombre: _____ Fecha: _____ Cargo: _____

ORD.	DOCUMENTOS CARPETA PERSONAL	CUMPLE	
		SI	NO
1	Hoja de vida actualizada, registrada en la plataforma tecnológica que el Ministerio del Trabajo determine (ENCUENTRA EMPLEO / EDUCA EMPLEO)		
2	Copia LEGIBLE de cédula de ciudadanía vigente y certificado de votación del último proceso electoral.		
3	Copias de títulos de tercer y cuarto nivel adjuntando registro del MINEDEC (SENESCYT) .		
4	Copias simples de los certificados de experiencia laboral bajo relación de dependencia y/o prestación de servicios profesionales.		
5	Copias simples de los certificados de eventos de capacitación de los últimos cinco (5) años.		
6	Certificado de no tener impedimento legal para ejercer cargo público del Ministerio del Trabajo, generado 24 horas antes de la fecha de ingreso.		
7	Declaración juramentada de bienes registrada en la página de la Contraloría General del Estado (Constancia de Otorgamiento, y Formulario electrónico de declaración), generado 24 horas antes de la fecha de ingreso.		
8	Certificado de firma electrónica vigente.		
9	Acuerdo de confidencialidad debidamente suscrito.		
10	Certificado médico pre ocupacional emitido por el médico ocupacional FAE.		
11	Certificado Bancario del Banco General Rumiñahui actualizado		
12	Solicitud de acumulación de la decimotercera y decimocuarta remuneración		
13	Solicitud de acumulación de los Fondos de Reserva		

Anexo 4 “Matriz de cumplimiento de requisitos”

ORD.	CONTINUA EL PROCESO	APELLIDOS	NOMBRES	CUMPLE PERFIL	CUMPLE CON LA FORMACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	CUMPLE LA EXPERIENCIA
1	SI	Candidato1		NO		
2	SI	Candidato2		SI		
3	SI	Candidato3		SI		
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

El acceso al prototipo es exclusivamente institucional.

Anexo 5 “Matriz ranking de postulantes”

ORD.	CONTINUA EL PROCESO	APELLIDOS	NOMBRES	PRUEBAS PSICOMETRICAS	PRUBAS TECNICAS- PRACTICAS	CLASE DEMOSTRATIVA	ENTREVISTA	TOTAL
1	SI		Candidato1					0
2	SI		Candidato2					0
3								0
4								0

El acceso al prototipo es exclusivamente institucional.

Anexo 6 “Encuesta de adaptación al puesto”



ENCUESTA DE ADAPTACIÓN AL PUESTO

*Dirección de Recursos Humanos – UATH Institucional
Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)*

Objetivo

Evaluar el grado de adaptación del personal recientemente incorporado, a su puesto de trabajo, se busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento, selección, inducción e integración a la institución.

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

Escala de valoración:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

DATOS GENERALES

Unidad: _____

Cargo: _____

Tiempo en el puesto:

☐ 30 días

Fecha: ____ / ____ / ____

1. PROCESO DE INCORPORACIÓN E INDUCCIÓN	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
Recibí información clara sobre mis funciones y responsabilidades					
La inducción institucional facilitó mi integración a la FAE					

Conocí oportunamente las normas, políticas y procedimientos institucionales					
Recibí el apoyo necesario durante mis primeros días de trabajo					

2. ADAPTACIÓN AL PUESTO	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
Las funciones asignadas corresponden al perfil del puesto para el que fui seleccionado					
Me siento capacitado para desempeñar las actividades de mi cargo					
He logrado adaptarme a las responsabilidades de mi puesto					
Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo					

3. INTEGRACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
He sido adecuadamente recibido por mi equipo de trabajo					
Existe una adecuada comunicación con mis compañeros y superiores					
Me siento integrado dentro de la unidad donde laboro					
Recibo orientación cuando se presentan dudas o dificultades					

4. SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO INICIAL	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con el puesto asignado					
Considero que el proceso de selección fue adecuado para el puesto que desempeño					
Mi adaptación al puesto ha sido positiva					

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Qué aspecto facilitó más su adaptación al puesto?

2. ¿Qué dificultades encontró durante su proceso de adaptación?

3. ¿Qué recomendaciones realizaría para mejorar el proceso de incorporación y adaptación del personal?

OBSERVACIONES

Anexo 7 “Evaluación de desempeño para el puesto”



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (líder)

*Dirección de Recursos Humanos – UATH Institucional
Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)*

Objetivo

Permite al líder evaluar el desempeño del personal recientemente incorporado, a su puesto de trabajo.

Detalle de actividades esenciales del perfil del puesto:

Función 1:	
Función 2:	
Función 3:	
Función 4:	
Función 5:	
Función 6:	

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

Tiempo en el puesto:

☐ 60 días

Fecha: ____ / ____ / ____

Escala de valoración:

5	Supera ampliamente expectativas
4	Supera expectativas
3	Cumple con las expectativas
2	Cumple parcialmente con las expectativas
1	No cumple con las expectativas

Conocimiento del Puesto de Trabajo	5	4	3	2	1
Conoce sus funciones y cómo contribuyen a los objetivos del área					
Logra resultados con calidad, procurando mejorar permanentemente sus actividades.					

Área - Equipo de Trabajo	5	4	3	2	1
Conoce sus limitaciones y debilidades para actuar conforme a ellas.					
Es modesto, no se siente más importante o mejor que los demás y se pone al servicio del equipo					
Coopera, se involucra con el equipo para lograr una meta en común, realiza la parte del trabajo que le corresponde					
Comparte con el equipo toda la información importante o útil					
Demuestra cordialidad en el trato y voluntad de querer enriquecerse con lo que la otra persona tiene que decir					
Demuestra disponibilidad para escuchar y hablar					
Entiende las diferencias individuales acepta y trabaja con otros cuyo comportamiento puede ser distinto al propio					

Adaptación a la Organización	5	4	3	2	1
Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la compañía					
Respeto la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera de el/ella					
Se sujeta y cumple con normas, reglas, y políticas de la institución (horario, asistencia, uniforme y demás obligaciones determinadas en el Reglamentos Interno del Sector Defensa).					

Desempeño	5	4	3	2	1
Asimila el entrenamiento y pone en práctica lo aprendido					
El desempeño del colaborador responde a lo esperado					
Realiza su trabajo con calidad cuidando los detalles en las tareas asignadas de acuerdo con los procedimientos establecidos.					

Nota: Registra las evidencias que respalden su calificación.

Anexo 8 “Entrevista de satisfacción del proceso de reclutamiento y selección”



Dirección de Recursos Humanos – UATH Institucional Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)

Objetivo

Evaluar el grado de satisfacción del personal de reclutamiento y selección ejecutado por parte de los solicitantes al requerimiento, se busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de reclutamiento, selección, inducción e integración a la institución.

Instrucciones: Marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

Escala de valoración:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

DATOS GENERALES

Unidad: _____

Cargo: _____

Tiempo en el puesto:

☐ 30 días

Fecha: ____ / ____ / ____

1. CARACTERIZACIÓN Y PERFIL	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5

El proceso de reclutamiento y selección está claramente definido para los responsables involucrados.					
Conozco claramente mis funciones y responsabilidades dentro del proceso de reclutamiento y selección.					
Existe claridad sobre los requisitos y perfiles necesarios para cada vacante.					
La información del puesto solicitado está disponible de manera completa y oportuna.					
Los participantes del proceso tienen conocimiento adecuado de las fases y procedimientos establecidos.					

EFICIENCIA Y TIEMPOS	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
El tiempo actual para cubrir una vacante es adecuado según las necesidades institucionales.					
El proceso actual permite gestionar las vacantes de manera ágil y eficiente.					
Las actividades realizadas durante el proceso evitan retrasos innecesarios.					
Las fases del proceso están organizadas y permiten reducir tiempos de espera.					
Existen controles adecuados para evitar reprocesos o correcciones posteriores.					

TRAZABILIDAD Y REGISTRO	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
Las decisiones tomadas durante el proceso quedan registradas formalmente.					
Existe facilidad para conocer el estado actual de cada proceso de selección.					
La información de candidatos y evaluaciones se encuentra organizada y disponible.					
Existe evidencia documental que sustenta la selección o descarte de candidatos.					

Los expedientes de procesos anteriores pueden ser consultados fácilmente.

4. EXPERIENCIA Y CO-CREACIÓN	Escala				
# Pregunta	1	2	3	4	5
Los recursos e insumos necesarios están disponibles cuando se requieren.					
Existe adecuada comunicación entre los actores involucrados.					
La coordinación entre UATH y áreas solicitantes es efectiva.					
El proceso actual contribuye a seleccionar candidatos idóneos para los puestos requeridos.					
Considero que el proceso puede mejorar mediante herramientas digitales.					

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Qué fase del proceso considera prioritaria para automatización digital?

2. Si pudiera mejorar un solo paso del proceso para hacerlo más rápido y eficiente, ¿cuál sería y qué cambio propone?

3. ¿Qué recomendaciones realizaría para mejorar el proceso de incorporación y adaptación del personal?

COMENTARIOS O RECOMENDACIONES ADICIONALES:
