

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Carlos Andrés Atiencia Miño
Ana Belén Arroba Calvache
Ana María Crow Avecillas
Luis Patricio Mendoza Vaca

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

Director (es):

Marisol Carvajal Camperos, Directora del Programa
Héctor Alejandro López Paredes, Coordinador del Programa

REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DEL DEPORTE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS Y RECURSOS EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Carlos Andrés Atiencia Miño, Ana Belén Arroba Calvache, Ana María Crow AVECILLAS, Luis Patricio Mendoza Vaca**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



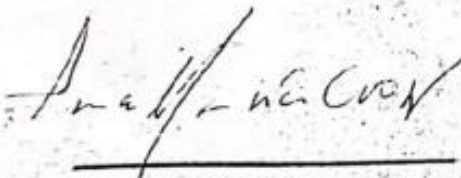
Firma del graduando

Carlos Andrés Atiencia Miño



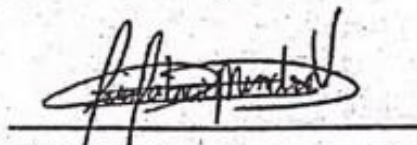
Firma del graduando

Ana Belén Arroba Calvache



Firma del graduando

Ana María Crow AVECILLAS



Firma del graduando

Luis Patricio Mendoza Vaca

Nosotros, Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Carlos Andrés Atiencia Miño, Ana Belén Arroba Calvache, Ana María Crow Avecillas, Luis Patricio Mendoza Vaca** son los autores exclusivos de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos

Firma del Coordinador del Programa
Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

Dedicamos el presente proyecto a nuestros padres y familia, quienes siempre han apoyado en nuestros procesos académicos para brindarnos un mejor futuro, además, de darnos la fuerza y motivación para poder continuar con los estudios de cuarto nivel mientras laboramos y cumplimos nuestras metas y sueños.

Ana A., Ana C., Carlos A. y Patricio M.

AGRADECIMIENTO

Como equipo de estudiantes maestrantes queremos agradecer a nuestras familias quienes han sido un pilar fundamental para nuestro progreso profesional; a los docentes quienes fueron parte del proceso y nos brindaron los conocimientos necesarios para poder conseguir este logro; finalmente al Ministerio del Deporte, quien como institución nos permitió desarrollar nuestras habilidades y conocimientos para permitir mejorar nuestro futuro profesional.

Ana A., Ana C., Carlos A. y Patricio M.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	2
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN.....	15
ABSTRACT.....	17
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	21
1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización	21
1.1.1. Antecedentes y datos representativos	21
1.1.1.1. Antecedentes (Historia).	21
1.1.1.2. Misión, visión, valores.....	24
1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.....	26
1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica	29
1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros	31
trabajadores	31
1.1.2. Análisis del entorno general y específico (PESTEL y DAFO).....	32
1.2. Planteamiento del problema	44
1.2.1. Descripción del problema.....	44
1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo.....	45
1.2.2.1. Objetivo general.....	45

1.2.2.2.	Objetivos específicos	45
1.2.3.	Hipótesis o teoría que plantea este trabajo	45
1.3.	Justificación e importancia del trabajo.....	46
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....		47
2.1.	Gestión de Talento Humano en la actualidad.....	47
2.1.1.	Gestión de talento humano y los cambios tecnológicos	47
2.1.2.	Entorno de la gestión de talento humano en el país.....	49
2.2.	Reclutamiento de Personal	52
2.2.1.	Importancia del reclutamiento.	52
2.2.2.	Tipos de reclutamiento.....	54
2.2.3.	Nuevas formas o técnicas de reclutamiento en la actualidad.	57
2.3.	Selección de personal.....	58
2.3.1.	Importancia de la Selección de personal.....	58
2.3.2.	Fases del proceso de selección de personal	61
2.3.3.	Técnicas Innovadoras en el Proceso de Selección de Personal	72
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....		76
3.1.	Diseño metodológico	76
3.1.1.	Metodología mixta	76
3.1.1.1.	Investigación cuantitativa.....	77
3.1.1.2.	Investigación Cualitativa	78
3.2.	Técnicas	78

3.2.1.	Mapa de Empatía	79
3.2.2.	Técnica creativa de Walt Disney	80
3.3.	Fuentes de datos e información	82
3.3.1.	Población.....	82
3.3.2.	Muestra.....	83
3.3.2.1.	Muestra para investigación cuantitativa	83
3.3.2.2.	Muestra para la investigación cualitativa.....	84
3.3.3.	Obtención de la información	85
3.3.3.1.	Fuentes de información primarias.....	85
3.3.3.1.1.	Entrevista	85
3.3.3.1.2.	Encuesta	86
3.3.3.2.	Fuentes de Información Secundarias.....	87
3.3.3.2.1.	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte	88
3.3.3.2.2.	Plantilla de Talento Humano (Cargas Laborales).....	88
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....		90
4.1.	Diagnóstico.....	90
4.1.1.	Aplicación de encuesta	90
4.1.2.	Resultados de Encuesta	91
4.1.3.	Conclusión general de las encuestas.....	99
4.1.4.	Aplicación de entrevista	100
4.1.5.	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte ..	102

4.1.6.	Análisis de Plantilla de Talento Humano Actual (Cargas Laborales)	105
4.1.7.	Conclusiones del Análisis de la Plantilla de Talento Humano de la Dirección de Administración del Talento Humano actual.	107
4.1.8.	Análisis de Plantilla de Talento Humano Propuesta	108
4.1.9.	Conclusiones del Análisis de la Plantilla de Talento Humano de la Dirección de Administración del Talento Humano propuesta.	110
4.2.	Socialización del resultado diagnóstico	111
4.3.	Conformación del Equipo Multidisciplinario	112
4.4.	Elaboración de propuesta del proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal	114
4.5.	Impacto presupuestario del Proyecto en el Ministerio del Deporte	125
4.5.1.	Costo total remuneración del personal de involucrado en el proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal	126
4.5.2.	Costo para sociabilización de diagnóstico y capacitación del proceso de reestructuración de reclutamiento y selección de personal.	127
4.5.3.	Costo del proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección	129
4.5.4.	Costo de inversión en transformación financiera integral	130
4.5.5.	Innovación y Software de Talento Humano.....	131
4.5.6.	Teletrabajo.....	133
4.5.7.	Gestión de Cambio	135
4.5.8.	Gobernanza Corporativa.....	137
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		139

5.1. Conclusiones generales.....	139
5.2. Conclusiones Específicas	140
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	141
5.3. Contribuciones.....	143
5.3.1. Contribución a nivel personal.....	143
5.3.2. Contribución a nivel académico	144
5.3.3. Contribución a la gestión empresarial	144
5.3.4. Limitaciones del proyecto.....	145
5.4. Recomendaciones	146
REFERENCIAS	147
ANEXOS.....	151

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ubicación de las sedes a nivel provincial	30
Tabla 2. Reporte de personal del Ministerio del Deporte a nivel nacional por modalidad contractual.....	31
Tabla 3. Egresos Permanentes 2021 - Ministerio del Deporte.....	35
Tabla 4. Egresos no Permanentes 2021 - Ministerio del Deporte.....	35
Tabla 5. Reclutamiento interno	54
Tabla 6. Reclutamiento externo	56
Tabla 7. Reporte de personal del Ministerio del Deporte a nivel nacional por modalidad contractual.....	82
Tabla 8. Reporte de Personal que ingreso el segundo semestre del año 2022	83
Tabla 9. Reporte de Personal de la Dirección de Administración del Talento Humano – Gestión Interna de Desarrollo Organizacional que participan en el proceso de reclutamiento y selección.	84
Tabla 10. Procedimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte.....	104
Tabla 11. Técnica Creativa de Walt Disney – Resultados Obtenidos Sala Soñador	115
Tabla 12. Técnica Creativa de Walt Disney – Resultados Obtenidos Sala Realista.....	116
Tabla 13. Técnica Creativa de Walt Disney – Resultados Obtenidos Sala Crítico	118
Tabla 14. Ficha del Subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesta	122
Tabla 15. Costo total remuneración del personal de involucrado en el proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal	126
Tabla 16. Costo para sociabilización de diagnóstico y capacitación	128
Tabla 17. Costo del proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección	129

Tabla 18. Costo Innovación y Software de Talento Humano	132
Tabla 19. Costo implementación de teletrabajo	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea histórica de la descripción de la institución	23
Figura 2. ¿Considera usted que existen cargas laborales extensas dentro del área de la Dirección del Talento Humano dentro del Ministerio del Deporte?	91
Figura 3. ¿Cree usted que las extensas horas sumado al poco personal, generan un mal proceso de selección y reclutamiento?	92
Figura 4. ¿Considera que la transformación e innovación en los procesos de selección y reclutamiento del personal podría mejorar el problema de la carga laboral?	93
Figura 5. ¿Según su perspectiva porque considera que los procesos de selección y reclutamiento son lentos?.....	94
Figura 6. ¿Cree que para mejorar los procesos de selección y reclutamiento es necesario un mayor factor económico?.....	95
Figura 7. ¿Cree usted que para mejorar los procesos de selección y reclutamiento se necesita creatividad y predisposición?.....	96
Figura 8. ¿Qué haría usted para mejorar los procesos de selección y reclutamiento?.....	97
Figura 9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la ejecución del siguiente proyecto que orienta a la reestructuración de los procesos de selección y reclutamiento?.....	98
Figura 10. Mapa de empatía de resultados de entrevistas a Director y analistas (3) de talento humano.....	101
Figura 11. Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Actual...	103
Figura 12. Proceso del Producto: Informe Técnico del Proceso de Reclutamiento y Selección actual	105

Figura 13. Proceso del Producto: Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas actual.	106
Figura 14. Reporte de brechas del personal de la Dirección de Administración del Talento Humano en el año 2022.	107
Figura 15. Proceso del Producto: Informe Técnico del Proceso de Reclutamiento y Selección propuesta.....	109
Figura 16. Proceso del Producto: Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas actual.	109
Figura 17. Reporte de brechas del personal de la Dirección de Administración del Talento Humano propuesta.	110

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Cronograma de Ejecución	151
Anexo B. Autorización MINDEP.....	152
Anexo C. Encuesta	153
Anexo D. Entrevista.....	154
Anexo E. Acta de reunión	155
Anexo F. Acta de conformación.....	157

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto ha sido la reestructuración de los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Ministerio del Deporte para la optimización de tiempos y recursos en la Gestión de Talento Humano. Para la obtención de información, se utilizó una metodología mixta orientada a una investigación cualitativa y cuantitativa, lo que nos permitió conseguir información clara y objetiva, a través de fuentes de datos primarios como la encuesta y la entrevista; y fuentes de datos secundarios existentes en el Ministerio como la Plantilla de Talento Humano y el proceso de reclutamiento y selección vigente.

La investigación cuantitativa evidencia resultados relacionados a la perspectiva de los candidatos que han participado en el proceso de selección, quienes en su mayoría manifestaron que el proceso vigente es extenso, anticuado, no estructurado y desactualizado, lo que se relaciona directamente con las altas cargas laborales, falta de personal, escasez de recursos económicos y el hecho de no hacer uso de herramientas tecnológicas y digitales. Por otra parte, el estudio cualitativo nos indica que los analistas de talento humano consideran que la reducción de recursos, la falta de apoyo de autoridades, el aumento de requerimientos y la descoordinación delimitan que el proceso no se ajuste a los cambios culturales y tecnológicos.

Por consiguiente, se ha conformado un equipo multidisciplinario que ha analizado la situación desde distintos ámbitos, para presentar una propuesta en el Ministerio del Deporte, que contribuya a agilizar los procesos, empleando técnicas innovadoras de reclutamiento y selección de personal y el uso de herramientas tecnológicas que permitan a los analista brindar una atención

más eficiente a sus requerimientos, así como, dar cumplimiento a la normativa vigente y bienestar de los colaboradores de la gestión de talento humano.

Finalmente, se recomienda a las autoridades aprobar e implementar la propuesta desarrollada en el presente proyecto para que la institución se beneficie con tener un proceso que permita eficiencia en la vinculación del personal y optimización de tiempos y recursos.

Palabras clave: Reestructuración, proceso de selección, reclutamiento, talento humano, gestión, innovación y creatividad.

ABSTRACT

The objective of this project has been the restructuring of the recruitment and selection processes of personnel in the Ministerio del Deporte to optimize time and resources in Human Talent Management. To obtain information, a mixed methodology oriented towards qualitative and quantitative research was used, allowing us to obtain clear and objective information through primary data sources such as surveys and interviews, as well as secondary data sources existing in the Ministry such as the Human Talent Template and the current recruitment and selection process.

The quantitative research shows results related to the perspective of candidates who have participated in the selection process, with the majority stating that the current process is lengthy, outdated, unstructured, and not up to date, which directly relates to high workloads, lack of personnel, lack of financial resources, and a reluctance to embrace technological and digital tools. On the other hand, qualitative study indicates that human talent analysts consider resource reduction, lack of support from authorities, increased requirements, and lack of coordination as factors that prevent the process from adapting to current cultural and technological changes.

Therefore, a multidisciplinary team has been formed to analyze the situation from different perspectives and present a proposal to the Ministerio del Deporte that contributes to streamlining processes by employing innovative techniques for recruitment and selection of personnel, as well as the use of technological tools that allow analysts to provide more efficient service to their requirements while complying with current regulations and ensuring the well-being of Human Talent Management staff.

Finally, it is recommended that the authorities approve and implement the proposal developed in this project so that the institution benefits from having a process that allows for efficient personnel recruitment and optimization of time and resources.

Keywords: restructuring, selection process, recruitment, human talent, management, innovation, and creativity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es de suma importancia que todas las instituciones privadas o públicas tengan un proceso establecido de forma eficaz del sistema de reclutamiento y selección de personal, importante y fundamental para encontrar a los candidatos más idóneos al cargo que se requiere llenar, e incorporarlos a la institución en el menor tiempo posible para el éxito empresarial.

La globalización acelerada de todos los mercados a nivel mundial y la forma de llevar la actividad empresarial, obliga a las empresas a estar en constante cambio y modificación de sus procesos. En este caso, estamos hablando del proceso de reclutamiento y selección, obligando a que los colaboradores encargados del área tengan en cuenta y utilicen de forma eficaz las tecnologías de la información y demás insumos digitales. Esto beneficiará a la institución con respecto a la continuidad de sus operaciones internas y a la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Este proyecto estará enfocado en el Ministerio del Deporte, institución donde se propondrá un modelo de reestructuración de los procesos existentes de reclutamiento y selección del nuevo personal en el año 2023, intentando aprovechar las nuevas tecnologías de la información para plantear cualquier modificación, siempre sobre la base de la teoría y en la realidad empresarial.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el primer capítulo corresponde a la descripción del perfil de la organización, planteamiento del problema, objetivos y justificación de la importancia del tema elegido.

En el capítulo dos se presenta el marco conceptual que fundamenta el tema abordado, precisando el proceso de reclutamiento y selección, con un enfoque actual y considerando los cambios culturales, así como tecnológicos. Además, precisa las técnicas modernas que se usan en la gestión del talento humano.

Avanzando con el capítulo tres, se realiza un análisis de la metodología mixta, que fue utilizada a lo largo del presente proyecto. Es decir, abarcará una investigación cuantitativa y cualitativa, en cada una se utilizarán fuentes de información primarias como encuesta y entrevista y fuentes de información secundaria que brinda la institución y son propios de su gestión.

El capítulo cuatro corresponde al desarrollo de la propuesta como tal. En primera instancia se indican los resultados del diagnóstico realizado al proceso de reclutamiento y selección, basados en la metodología mixta de investigación. Posterior, se realiza la socialización de los resultados y conformación del equipo multidisciplinario, quienes serán los encargados, mediante diversas técnicas de trabajo en equipo, de elaborar la propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Finalmente, en el capítulo cinco, se detallarán las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la implementación del proyecto en el Ministerio del Deporte, así como el análisis del cumplimiento de los objetivos general y específicos, las limitaciones que surgieron en el transcurso de su implementación y las contribuciones a nivel personal, académico e institucional que deja el presente proyecto en los diferentes ámbitos.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1. Antecedentes (Historia).

El Ministerio del Deporte es una institución pública que forma parte de la función ejecutiva en el Ecuador. Su sede principal es en la ciudad de Quito. No tiene fines de lucro. Está orientada a brindar un servicio a la ciudadanía en el ámbito del deporte, educación y recreación con la finalidad de masificar la actividad física y reducir el sedentarismo en el país. Esta institución ha tenido una extensa trayectoria histórica, por lo que, para fines de este trabajo de investigación, detallaremos información relevante hasta la actualidad:

Mediante Decreto Ejecutivo No. 683 del 11 de marzo del 1999 se suprimió la Dirección de Deportes, Educación Física y Recreación (DINADER); posteriormente a través del Acuerdo Ministerial No. 495 del 09 de abril de 1999 se creó la Dirección Nacional de Servicios Educativos (DINSE), la cual incluyó entre otros el "Programa de Educación Física, Deporte y Recreación", a fin de dar cumplimiento a las funciones en el área de la actividad física y recreativa en el sector educativo y comunitario.

Posteriormente, mediante Acuerdo Ministerial No. 4851, del 26 de diciembre del 2001, el Ministerio de Educación y Cultura, considera a la DINSE como dependencia directa del Despacho Ministerial, la misma que asume bajo su responsabilidad en forma permanente y directa los programas "Médico escolar deportivo" y de "Educación física, deportes y recreación".

El Acuerdo Ministerial No. 825 del 04 de abril del 2002, del Ministerio de Educación y Cultura, transfiere las funciones y competencias de los ámbitos deportivo, recreativo y de medicina deportiva a la Secretaría Permanente del Consejo Nacional de Deportes.

El 30 de enero del 2003, mediante Decreto Ejecutivo No.066, publicado en el Registro Oficial No. 11, y la Resolución No. SENRES-2004-0028, del 13 de febrero del 2004, de la Secretaría Nacional Técnico de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, se crea la Secretaría Nacional del Deporte, Educación Física y Recreación (SENADER), como organismo responsable de la planificación, organización, dirección, ejecución y control de la práctica y desarrollo de la cultura física, el deporte y la recreación en el país.

El 15 de enero del año 2007, el presidente Constitucional de la República con Decreto Ejecutivo No. 6 crea el Ministerio del Deporte, el cual asume las funciones que correspondían a la Secretaría Nacional del Deporte.

En el Registro Oficial No. 255 del 11 de agosto de 2010, se publica la Ley del Deporte, Educación Física Y Recreación. Así mismo, en Registro Oficial No. 418 de 01 de abril del 2011, se publica el Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

El Decreto Presidencial No. 438 emitido el 14 de junio de 2018 por el Lcdo. Lenin Moreno Garcés, dispone en el Artículo 1.- Transfórmese el Ministerio del Deporte en Secretaría del Deporte, con autonomía administrativa y financiera.

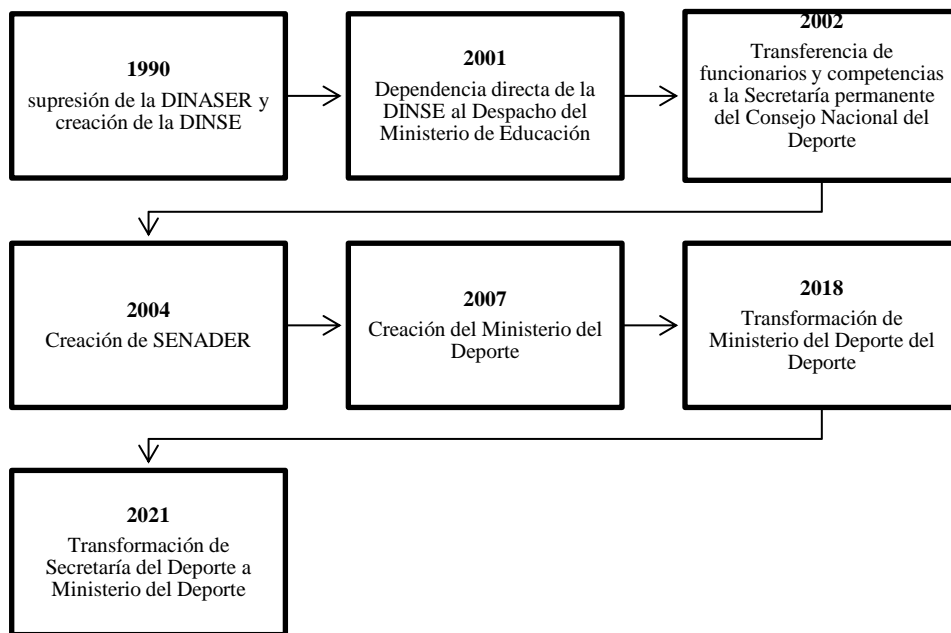
La Resolución No. 007 dada el 23 de enero de 2019 por la Econ. Andrea Daniela Sotomayor Andrade, resuelve expedir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría del Deporte.

Según Decreto Ejecutivo No. 1117 del Registro Oficial Suplemento No. 268 de 17 de agosto de 2020 se expide el Reglamento Sustitutivo al Reglamento General de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

El Decreto Presidencial No. 03 del 24 de mayo de 2021, emitido por el Sr. Guillermo Lasso Mendoza, en el Artículo 1 dispone: la Secretaría del Deporte se denominará Ministerio del Deporte. Esta entidad, con excepción del cambio de denominación, mantendrá la misma estructura legal constante en el Decreto Ejecutivo No. 438 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 278 del 6 de julio de 2018.

Figura 1

Línea histórica de la descripción de la institución



Nota: La figura 1 muestra la línea histórica de la descripción de la Institución. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2023).

En esta breve reseña histórica, se resalta la cronología, no solo de creación o transformación que ha atravesado el Ministerio del Deporte, sino también fechas importantes en las que se han emitido las distintas leyes, normas o instrumentos legales que enmarcan la gestión de la institución, por lo que es relevante presentar esta información con la finalidad de entender las atribuciones, competencias y campo de acción dentro de la función ejecutiva en el país.

Es importante mencionar que conforme a lo establecido en el Decreto Presidencial No. 03 del 24 de mayo de 2021, el Ministerio del Deporte se encuentra en un proceso de reforma de les estructura orgánica y de los instrumentos de gestión institucional (Estatuto orgánico de gestión institucional, análisis de presencia en territorio (APIT), manual de descripción, clasificación y valoración de puestos), por lo que, para efectos de la propuesta de este proyecto de investigación se estará haciendo referencia a esta información con la finalidad de entender algunos aspectos sobre decisiones que se tomarán para la consecución de los objetivos planteados.

1.1.1.2. Misión, visión, valores.

El Ministerio del Deporte, a pesar de ser una institución que fundamenta su gestión a las decisiones de la administración pública central, mantiene la autonomía para elaborar su Planificación Estratégica, que delimita el campo de acción, hitos y objetivos que busca la institución. Para esto, es importante tener una misión definida con la intención de saber “quiénes somos”, una visión para establecer “a donde nos dirigimos” y finalmente, principios y valores que guían las acciones que se van ejecutando para brindar un servicio de calidad, enfocándonos en la satisfacción de la ciudadanía (Ministerio del Deporte, 2017), así están:

Misión

Ser una institución rectora de la política pública de la Cultura Física, que abarca el Deporte, Educación Física y Recreación; que desarrolla planes, programa y proyectos para contribuir al país.

Visión

Ser la institución referente en América Latina en el ámbito de la Cultura Física, para promover hábitos y prácticas de vida saludable orientados al beneficio de la población y la consecución de logros deportivos.

Valores

- **Excelencia.** - Es el estado deseado por una institución mediante la ejecución de prácticas con superior calidad a lo establecido, que incluyen la orientación al ciudadano y/o usuario, el liderazgo y coherencia, los procesos, productos y servicios.

- **Honestidad.** - Rectitud de ánimo, integridad con la cual se procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas.

- **Respeto.** - Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

- **Solidaridad.** - Adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

Es importante precisar que los principios y valores enunciados se encuentran establecidos dentro de la Planificación Estratégica del Ministerio del Deporte específicamente, sin embargo, el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo emitió las Normas de Comportamiento Ético Gubernamental para todas las instituciones que forman parte de la función ejecutiva a nivel nacional y que son de aplicación obligatoria para todos los servidores públicos, dentro de estas normas existen también principios y valores, por lo que se alineado esta norma a la debida Planificación Estratégica.

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Es la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación conjuntamente con Reglamento General quienes delimitan el campo de acción del Ministerio del Deporte, en el contenido del cuerpo legal se establecen las competencias y atribuciones, lo que posteriormente se aterrizará en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y demás instrumentos de gestión institucional. En este apartado detallaremos de forma general cuales son las competencias, atribuciones, rol y objetivos que tiene la institución para brindar el servicio a la ciudadanía en lo correspondiente al deporte, educación física y recreación alineada a la Ley y demás instrumentos legales:

Competencias

Las competencias determinadas por la normativa vigente y validada por el ente rector del trabajo en el país son: Deporte; Educación Física y Recreación.

Atribuciones

Amparado en el artículo 14 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (Asamblea Nacional, 2010), en el cual se establece las atribuciones para el Ministerio Sectorial del Deporte se detallan las respectivas funciones y atribuciones:

- a) Proteger, propiciar, estimular, promover, coordinar, planificar, fomentar, desarrollar y evaluar el deporte, educación física y recreación de toda la población, incluidos las y los ecuatorianos que viven en el exterior;
- b) Auspiciar la masificación, detección, selección, formación, perfeccionamiento, de las y los deportistas prioritariamente a escolares y colegiales del país, además de la preparación y participación de las y los deportistas de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales, así como capacitar a técnicos, entrenadores, dirigentes y todos los recursos humanos de las diferentes disciplinas deportivas;
- c) Supervisar y evaluar a las organizaciones deportivas en el cumplimiento de esta Ley y en el correcto uso y destino de los recursos públicos que reciban del Estado, debiendo notificar a la Controlaría General del Estado en el ámbito de sus competencias;
- d) Ejecutar políticas nacionales del deporte, educación física y recreación;
- e) Fomentar el deporte organizado de las y los ecuatorianos en el exterior;
- f) Elaborar el presupuesto anual de los recursos públicos que provengan del Presupuesto General del Estado; para el deporte, educación física, recreación y distribuirlos.
- g) Así como definir la utilización de los recursos públicos entregados a las organizaciones deportivas, a través de los planes operativos anuales presentados por las mismas y aprobados por el Ministerio Sectorial de conformidad con la política del deporte, educación física y recreación;

- h) Aprobar los proyectos o programas de las organizaciones deportivas contempladas en esta Ley que se financien con recursos públicos no contemplados en el plan operativo anual;
- i) Regular e inspeccionar el funcionamiento de cualquier instalación, escenario o centro donde se realice deporte, educación física y recreación, de conformidad con el Reglamento 15 a esta Ley;
- j) Mantener un Sistema Nacional de Información Deportiva con registro de datos sobre las organizaciones, deportistas, entrenadores, jueces, infraestructura, eventos nacionales e internacionales y los demás aspectos que considere necesario el Ministerio Sectorial;
- k) Planificar, diseñar y supervisar los contenidos de los planes y programas de educación física para el sector escolarizado en coordinación con el Ministerio de Educación; así como facilitar la práctica del deporte en armonía con el régimen escolar;
- l) Coordinar las obras de infraestructura pública para el deporte, la educación física y la recreación, así como mantener adecuadamente la infraestructura a su cargo, para lo cual podrá adoptar las medidas administrativas, técnicas y económicas necesarias, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados;
- m) Ejercer la competencia exclusiva para la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus Estatutos y el registro de sus directorios de acuerdo a la naturaleza de cada organización, sin perjuicio de la facultad establecida en la Ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados;
- n) Otorgar el reconocimiento deportivo de los clubes, ligas y demás organizaciones que no tengan personería jurídica o no formen parte del sistema deportivo;

- o) Intervenir de manera transitoria en las organizaciones que reciban recursos públicos mediante delegación del Ministerio Sectorial, en los casos que determine la Ley, respetando las normas internacionales.

Rol

El Ministerio del Deporte es el órgano rector y planificador del deporte, educación física y recreación; le corresponde establecer, ejercer, garantizar y aplicar las políticas, directrices, planes, programas y proyectos para el desarrollo del sector.

Objetivos principales

Apoyamos en la planificación estratégica anual, articulación con diversas instituciones públicas y privadas, respeto y cumplimiento a la normativa legal vigente y la gestión con los diversos actores del sistema deportivo nacional, la institución tiene estos dos objetivos principales:

- Contribuir a la activación de la población para asegurar la salud de los ciudadanos.
- Facilitar la consecución de logros deportivos a nivel nacional e internacional de los deportistas incluyendo, aquellos que tengan algún tipo de discapacidad.

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Para la gestión de las competencias y atribuciones, el Ministerio debe generar dentro de sus instrumentos de gestión institucional el Análisis de Presencia Territorial (APIT), el mismo que obedece a las directrices, normas, acuerdos, lineamientos promovidos por la Secretaría

Nacional de Planificación, quien finalmente validará el instrumento para la respectiva implementación por la institución velando por que la cobertura del servicio que brinda el Ministerio del Deporte cubra todo el territorio nacional, así están detallados: (Ver tabla 2)

Tabla 1

Ubicación de las sedes a nivel provincial

MINISTERIO DEL DEPORTE			
DEPENDENCIA	PROVINCIA	CIUDAD	DIRECCIÓN
Oficinas de Planta Central	Pichincha	Quito	Gaspar de Villarreal E10-122 y 6 de Diciembre
Coordinación Zonal 1	Esmeraldas	Esmeraldas	Centro de Atención Ciudadana “CAC” – Puerto Pesquero de Esmeraldas.
Coordinación Zonal 2	Orellana	Puerto Francisco de Orellana	<i>Calle Chimborazo, entre Napo y Quito (sector Malecón</i>
Coordinación Zonal 3	Chimborazo	Riobamba	<i>Av. Carlos Zambrano y Reina Pacha (Estadio Olímpico Riobamba)</i>
Coordinación Zonal 4	Manabí	Portoviejo	<i>Calle novena transversal S/N y Av. del Ejército</i>
Coordinación Zonal 6	Azuay	Cuenca	<i>Av. Cóndor y Av. Los Andes s/n</i>
Coordinación Zonal 7	Zamora Chinchipe	Zamora	<i>Av. Eugenio Espejo y Hernando de Benavente esquina, a una cuadra de la Casa de la Cultura</i>
Coordinación Zonal 8	Guayas	Guayaquil	<i>Av. Francisco de Orellana, Parque Samanes (Bloque 1)</i>

Nota: La tabla 1 muestra la ubicación de las sedes del Ministerio del Deporte a nivel provincial.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022)

Debido al proceso de reforma institucional que se encuentra atravesando el Ministerio del Deporte y la actualización de sus instrumentos de gestión institucional, la institución se encuentra efectuando un análisis de su presencia en territorio alienado a este proceso y la visión de la

máxima autoridad, observando los respectivos lineamientos, políticas y normativas emitidos por la Secretaria de Planificación, por lo que la información presentada podrá ser modificada una vez que se encuentre aprobado dicho instrumento.

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

Para detallar la información sobre servidores y trabajadores de la institución, se hizo uso de los datos provistos por la Dirección de Administración de Talento Humano de la institución. Esta información se obtiene del Distributivo de Personal Mensual e involucra a todos los funcionarios que se encuentran bajo relación de dependencia a nivel nacional. Además, como dato informativo también se incluirá el dato de personal contratado bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales, ya que, el proyecto involucra a las dos formas de contratación.

Tabla 2

Reporte de personal del Ministerio del Deporte a nivel nacional por modalidad contractual

DEPENDENCIA	NOMBRAMIENTO LIBRE REMOCIÓN	NOMBRAMIENTO PERMANENTE	NOMBRAMIENTO PROVISIONALES	CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES	CÓDIGO DE TRABAJO	TOTAL NOMINA	CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES PROCESADOS
PLANTA CENTRAL	29	83	67	21	55	255	231
COORDINACIÓN ZONAL 1	1	5	2		3	11	
COORDINACIÓN ZONAL 2	1		3		3	7	
COORDINACIÓN ZONAL 3	1	2		3	2	8	
COORDINACIÓN ZONAL 4	1	1	11		3	16	1
COORDINACIÓN ZONAL 6	1	3	4	1	2	11	
COORDINACIÓN ZONAL 7	1		6		1	8	
COORDINACIÓN ZONAL 8	1	4	12		3	20	
TOTAL:	36	98	105	25	72	336	232

Nota: La tabla 2 muestra el reporte de personal del Ministerio del Deporte a nivel nacional por modalidad contractual. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022).

1.1.2. Análisis del entorno general y específico (PESTEL y DAFO)

Análisis situacional (PESTEL)

El análisis situacional PESTEL es una técnica que permite conocer los factores externos que inciden de manera directa sobre la institución. Tiene como objetivo identificar las amenazas para tomar acciones correctivas que disminuyan el impacto de los problemas futuros. De igual manera, al analizar estos factores, se puede incrementar y potenciar los ámbitos de oportunidades para brindar un mejor servicio y atención a la ciudadanía.

A continuación, el análisis PESTEL del Ministerio del Deporte, que se encuentra establecido dentro de la Planificación Estratégica:

Político

La Constitución de la República del Ecuador publicada en Registro Oficial No. 449 el 20 de octubre de 2008, y las reformas aprobadas en el Referéndum y Consulta Popular del 07 de mayo de 2011.

Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 3 de 24 de mayo de 2021 el presidente Constitucional de la República del Ecuador decreta: “La Secretaría del Deporte se denominará Ministerio del Deporte. Esta entidad, con excepción de cambio de denominación, mantendrá la misma estructura legal constante en el Decreto Ejecutivo Nro. 438 publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 278 del 06 de julio de 2018 y demás normativa vigente (Presidencia de la República, 2021, p. 7)”.

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación publicada en el Registro Oficial 255 del 11 de agosto, con la última modificación del 20 de febrero de 2015 y el Reglamento

Sustitutivo al Reglamento General Ley del Deporte, Educación Física y Recreación publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 268 de fecha 17 de agosto de 2020.

El proceso de construcción del Plan liderado por la Secretaría Nacional de Planificación de conformidad a lo estipulado en la Constitución y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. El Consejo Nacional de Planificación aprobó el Plan Nacional de Desarrollo en Sesión Ordinaria Nro. CNP-001-2021 mediante resolución 002-2021-CNP y ha sido denominado “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”.

El Plan Gobierno presentado por las elecciones de febrero y abril 2021 establece las directrices con el fin de generar este ambiente propicio para el progreso en libertad. La propuesta siempre fue clara: más libertad. El Estado puede ser eficiente sin convertirse en un ente omnipresente en nuestras vidas y puede mejoras en la vida de los ciudadanos sin ser restrictivo.

El Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025 (Secretaría Nacional de Planificación, 2021) recoge las esperanzas y de millones de ecuatorianos de cada rincón de la patria. Es un documento que integra una visión conjunta y a la organiza sobre cinco ejes: económico, social, seguridad integral, transición ecológica e institucional. De esa forma, proponemos al Ecuador una hoja de ruta para crear oportunidades para todos y vivir en libertad.

La Ley Orgánica de Prevención y Sanción de la Violencia en el Deporte publicada en el Registro Oficial Nro. 478 de 30 de abril de 2019, tiene como objeto prevenir y sancionar toda forma de violencia y riesgo en escenarios y eventos deportivos, así como regular la organización y realización de estos.

El Plan Decenal del Deporte, Educación Física y Recreación 2018 – 2028, expide la norma que regula la calificación de deportistas, programas y proyectos.

El Decreto No. 135 emitido por la Presidencia de la República dispone de medidas de austeridad económica para el sector público mediante reducciones salariales a los cargos que perciben sueldos altos y optimización de gastos en viáticos y movilización principalmente.

Divergencias políticas dentro de organismos deportivos por intereses particulares confronta y divide a las dirigencias nacionales y esto impide un normal desarrollo y progreso para el logro deportivo ecuatoriano.

En el ámbito político, los casos de corrupción, deterioro y mal manejo de los centros deportivos, así como denuncias en sobrepuestos en la construcción de centros de Alto Rendimiento, quejas que hacen los deportistas sobre el manejo económico de los recursos por parte de los dirigentes de algunas organizaciones deportivas, genera en parte rechazo de las políticas y lineamientos sectoriales.

Económico

Uno de los efectos de la pandemia del COVID-19 en el Ecuador es la pérdida económica derivada de la crisis sanitaria que en el sector social a diciembre de 2020 ascendió a USD 3.998,64 millones (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

Al 2021, la reducción presupuestaria de la asignación estatal al Ministerio del Deporte, y por consecuencia al sistema deportivo nacional incluyendo a las organizaciones deportivas contempladas en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, es del 56% respecto de la asignación del 2014, dato que retrata una realidad respecto del desarrollo deportivo en el país. A

continuación, se detalla el presupuesto de egresos permanentes y no permanentes asignado al Ministerio del Deporte para el presente ejercicio fiscal. (Ver tabla 3,4)

Tabla 3

Egresos Permanentes 2021 - Ministerio del Deporte

Grupo de Gasto	Monto
51 - Gasto en Personal	6.239.920,84
53- Bienes y Servicios de Consumo	2.329.571,84
57 - Otros Gastos Corrientes	261.553,78
58 - Transferencias y Donaciones Corrientes	46.807.128,36
84 - Bienes de Larga Duración	-
99 - Otros Pasivos	119.605,08
Total Gasto Corriente	55.757.779

Nota: La tabla 3 muestra los egresos permanentes del 2021. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022).

Tabla 4

Egresos no Permanentes 2021 - Ministerio del Deporte

Proyecto	Monto
Planificación, Ejecución y Terminación de Proyectos de Infraestructura Deportiva	57.924,69
Centro de Formación de Deporte Colectivo en el Sector de Carpuela en la Provincia de Imbabura	11.758,58
Desarrollo de la Actividad Física en el Deporte Formativo, la Educación Física y la Recreación 2014-2017	672.565,99
Apoyo al Deporte de Alto Rendimiento 2013-2016	7.988.890,89
Construcción y Rehabilitación de Infraestructura Deportiva a Nivel Nacional Juego Limpio 2030	2.819.311,86
Total, Proyectos de Inversión:	11.550.452,01

Nota: La tabla 4 muestra los egresos durante el periodo 2021. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022).

Social

De acuerdo con el Plan de creación de oportunidades, vigente desde el año 2021 hasta el año 2025, por el gobierno actual se fomentará la protección a la familia y sus derechos, se garantizarán los derechos a la salud, se promueve la educación universal inclusiva y de calidad, además, potenciará las capacidades de la ciudadanía y generará oportunidades óptimas para zonas rurales con énfasis en pueblos y nacionalidades.

El Ministerio del Deporte es una institución enfocada a la educación física y recreación, estableciendo así políticas, objetivos y estrategias que permitan el desarrollo integral de la población.

El Ministerio, pese a la circunstancia dada desde el año 2019 por la pandemia de covid-19, continúa impulsando a la ciudadanía al deporte, actividad física y recreación. También, sigue brindando servicios en los centros activos y prevé habilitar los centros de alto rendimiento para que estén en óptimas condiciones para su uso.

Además, busca fomentar los valores de la honestidad, la lealtad, el respeto, la transparencia, la equidad y la calidez.

En el presente año se han logrado innumerables logros como: la victoria en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Tokio 2020+1 de Richard Carapaz con la medalla de oro en el ámbito de ciclismo; Neisi Dajomes obtuvo medalla de oro en el ámbito de 76 kilogramos en levantamiento de pesas y Tamara Salazar alcanzó la medalla de plata en el ámbito de 87 kg de halterofilia. En los juegos paralímpicos, Poletth Mendes ganó la medalla de oro en la disciplina de impulso de bala y consiguió un puntaje mundial y paralímpico, además es la primera ecuatoriana

en ganar medalla de oro en los juegos paralímpicos; mientras que Kiara Rodríguez consiguió la medalla de bronce en los juegos paralímpicos de Tokio 2020 en el área de salto largo, categoría T47 de discapacidad (Ministerio del Deporte, 2021).

El Ministerio del Deporte se relaciona con todas y cada una de las provincias del Ecuador a través de las Federaciones Provinciales, Ecuatorianas por Deporte, Comité Olímpico Ecuatoriano, Comité Paralímpico Ecuatoriano, Federación Ecuatoriana para personas con Discapacidad Visual, Federación Ecuatoriana para personas con Discapacidad Física, Federación Ecuatoriana para personas con Discapacidad Intelectual, Federación Ecuatoriana para personas con Discapacidad Auditiva, Federaciones Estudiantiles, 25 Federaciones de Ligas Barriales Parroquiales y Cantonales, Ligas Cantonales, Ligas Barriales y Parroquiales.

Adicionalmente, se realiza capacitación a los docentes del área de la cultura física, deporte y recreación.

Cultural

En la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008) en artículo 1 determina: El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

Pese a la pandemia que está presente desde el año 2019, esta Cartera de Estado continúa impulsando a la ciudadanía a realizar deporte, actividad física y recreativa, adaptándonos a la virtualidad. Poco a poco se espera regresar a la normalidad, cumpliendo las normas de bioseguridad para mejorar nuestra calidad de vida.

Desde hace un año la pandemia impactó fuertemente a la sociedad, ocasionando que el mundo se adapte a la nueva normalidad en las esferas de la educación, economía, trabajo y estilo de vida en general. En ese sentido, la alimentación no fue la excepción, pues la crisis sanitaria impulsó cambios considerables en el estilo de vida, así como en los hábitos de consumo, buscando elegir, cada vez más, alimentos sanos y sostenibles, de acuerdo con la publicación de Whole Foods Market (Berrozpe Martínez & Méndez Pérez, 2018), conformado por un grupo de especialistas mundiales en el análisis del comportamiento del consumidor.

En virtud de que el deporte y la actividad física van de la mano con la alimentación; es importante destacar algunas recomendaciones en cuanto a las tendencias alimentarias que se deben considerar:

- Información en las etiquetas: en la actualidad los consumidores evalúan las etiquetas de los productos, desean conocer el contenido nutricional u otros componentes diferenciadores como aquellos con efectos funcionales. Les interesan los niveles de grasa, azúcar y sal de los alimentos para realizar su elección.
- Simplicidad: buscan productos que sean de fácil consumo y preparación, pero que al mismo tiempo sean saludables y que contengan pocos o ningún aditivo químico como conservantes o saborizantes.

- Consumo responsable: actualmente, los consumidores tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta, valoran las formas de obtención de las 27 materias primas, el respeto hacia los productores y en la fabricación, el uso responsable de envases y material de empaque. Les interesa como las empresas manejan los residuos y si son sustentables.
- Grandes marcas y empresas: ahora la sociedad se está volcando hacia el consumo de alimentos más personalizados y diferenciadores; por ello valora mucho la producción local y ya no se llevan solamente por las marcas más reconocidas para adquirir sus alimentos.

Tecnológico

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (Secretaría Nacional de Planificación, 2021) establece como uno de los criterios institucionales, la mejora del clima de negocios y gobierno digital eficiente, consistente en eliminar y simplificar los trámites en entidades públicas, optimizar los tiempos de atención, incrementar el uso de la tecnología y la innovación para mejorar el entorno para hacer negocios y promover los emprendimientos y las actividades económicas de los actores productivos y de los inversionistas nacionales y extranjeros.

La política 5.5 de este Plan Nacional de Desarrollo pretende mejorar la conectividad digital y el acceso a nuevas tecnologías de la población, con la finalidad de facilitar la vida de los ciudadanos, por lo cual el reto es hacer posible que estos servicios estén accesibles para todos, incluyendo grupos de atención prioritaria.

En este sentido, el Ministerio del Deporte (2022), con la finalidad de dar cumplimiento al acceso tecnológico, ha considerado el desarrollo integral del Sistema Nacional de Información Deportiva 2022-2025; basado en una arquitectura de software ágil y actualizada, capaz de ayudar a la implementación rápida de nuevos requerimientos, tener un diseño UX / UI acorde a las necesidades del deporte ecuatoriano. Este sistema incluirá el desarrollo, mejora y la interrelación entre las aplicaciones desarrolladas: Sistema de Organismos Deportivos- SODE, Sistema De Administración Deportiva -SAD, aplicativo POA, agendamiento de citas médicas, historias clínicas; sin dejar de lado las mejoras a los aplicativos desarrollados internamente, como son: SIODEP, incentivo tributario; actividades deportivas y colonias vacacionales, reserva de canchas, interventores; manteniendo cercanía con la ciudadanía.

Para lo cual se continuará con la contratación de herramientas colaborativas de correo electrónico ya que ha mejorado la gestión institucional, la orientación al trabajo en equipo, dando las facilidades tecnológicas necesarias y bajando incidencias de ataques por suplantación de identidad -phishing- y control de spam, mitigando los riesgos a nivel de seguridad; y sobre todo permitiendo que la interrelación con el usuario externo sea más ágil y oportuna.

Análisis FODA

El análisis DAFO o FODA es una herramienta metodológica para analizar y conocer la situación actual, los puntos fuertes y los puntos blandos de una institución, este análisis ha sido efectuado mediante un trabajo en equipo coordinado entre la máxima autoridad y su equipo que conforma el personal de nivel jerárquico superior, así mismo, cada responsable de la unidad ha efectuado reuniones de trabajo y socializaciones con sus equipos para que aporten en este proceso de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Talancón, 2007).

A continuación, se presenta el resultado del análisis FODA del Ministerio del Deporte:

Fortalezas

- Nueva visión de desarrollo e innovación del ecosistema deportivo.
- Equipo de trabajo comprometido.
- Desconcentración de procesos y servicios con presencia institucional en territorio.
- Comunicación oportuna de las actividades del Ministerio a través de redes sociales y mecanismos de información.
- Metodologías colaborativas e innovadoras.
- Seguimiento y control a la ejecución de productos institucionales.
- Ejecución de iniciativas que fomentan hábitos y prácticas de vida saludables.

Oportunidades

- El Ministerio del Deporte, es la única Institución en su Sector (Deporte). Emisión de políticas y lineamientos para fortalecer la gobernanza y modelo de gestión de organismos deportivos.
- Ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada con incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.

- Aprovechamiento de infraestructura deportiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Organizaciones Deportivas.
- Fomentar relaciones con autoridades locales u organizaciones deportivas, convenios interinstitucionales con entidades públicas y privadas que permiten la ejecución de 30 actividades deportivas y administrativas.
- Ejecución directa de los procesos desconcentrados.
- Predisposición y motivación de los organismos deportivos en la colaboración, participación y organización de eventos deportivos.
- Nuevo instrumento de incentivo tributario para la empresa privada; ágil, amigable y simplificada.
- Mejora de los procesos y procedimientos para ejecutar servicios eficientes.
- Desarrollo de nueva tecnología para optimización de recursos y diseño e implementación de políticas, planes, programas y proyectos.
- Expedición de nueva Ley del Deporte para mejorar la gobernanza en organizaciones deportivas y generar estrategias que permitan el desarrollo y sostenibilidad del sector.

Debilidades

- Baja implementación de modelo de gestión integral en Coordinaciones Zonales.
- Falta de personal para la ejecución de productos y servicios.
- Escasez de políticas públicas destinadas a deportistas.

- No existe una metodología de recolección, análisis y seguimiento de información por lo cual no existen bases de datos útiles e información histórica.
- Reducida regulación e inspección en el funcionamiento de cualquier instalación, 31 escenarios o centros donde se realiza deporte, educación física y recreación.
- Herramientas de normalización de procesos inexistente o desactualizada en las coordinaciones zonales.
- Presupuesto reducido para la reactivación de programas y proyectos de fomento deportivo recreativo.
- Falta de desconcentración de productos y servicios a favor de los organismos deportivos. Sistemas de información sin interrelación y con bajo desarrollo.

Amenazas

- Costo elevado de la tecnología de punta y programas informáticos para mejorar la calidad y el rendimiento de los deportistas.
- La austeridad en el gasto estatal puede provocar una asignación presupuestaria insuficiente.
- Prevalencia de actividad física insuficiente en la población.
- Limitada accesibilidad para el uso de la infraestructura deportiva de los GADs y de los Organizaciones Deportivas.

- Falta de capacitación en autoridades y personal de las organizaciones deportivas en normativa y gestión administrativa.
- Ataques informáticos de fuentes externas.
- Entrega inoportuna de información de los organismos deportivos para los procesos de planificación, seguimiento y evaluación.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

La captación, reclutamiento y selección de personal, hoy en día ha dado un giro de 180 grados. Los cambios en el entorno y los avances tecnológicos suponen un reto para quienes se encargan de seleccionar al personal, como para quienes ingresan a laborar a una empresa o institución.

El Ministerio del Deporte no se encuentra exento de estas problemáticas. A partir del surgimiento del COVID-19, los cambios estrepitosos dentro de la gestión de Talento Humano debido a las distintas transiciones dentro del gobierno del país; han ocasionado una inestabilidad, que dio paso a la búsqueda de nuevas formas de innovación en las contrataciones y metodologías de trabajo, etc. No obstante, al no estar preparados para este tipo de alteraciones, el Ministerio del Deporte, demostró tener ciertas deficiencias en el área de reclutamiento y selección de personal, puesto que, existen distintos proyectos que necesitan la pronta integración de empleados, que además exigen estar correctamente formados y capacitados. Sin embargo, el personal que se desempeña en esta ardua tarea es limitado, por esta razón, es trascendental buscar nuevas formas

o metodologías que coadyuven a la consecución de estos objetivos de transformación, cambio y mejora dentro de esta área, con la finalidad de que el capital humano dentro este sector pueda trabajar de forma más optimizada y rápida, salvaguardando así su integridad y su salud mental.

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo

1.2.2.1. Objetivo general

- Reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro Ministerio del Deporte para la optimización de tiempos, recursos y carga laboral en la gestión del talento humano.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Efectuar un análisis del actual del proceso de reclutamiento y selección de personal para conocer falencias y puntos de mejora.
- Establecer indicadores de gestión relacionados al proceso de reclutamiento y selección de personal para ir evaluando el impacto de la propuesta presentada.
- Implementar instrumentos de reclutamiento y selección de personal basados en la política de austeridad y optimización de los recursos.

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

La reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Ministerio del Deporte permitirá optimizar tiempos, recursos y disminuir las cargas laborales en la Dirección de Administración del Talento Humano para una gestión eficiente.

1.3. Justificación e importancia del trabajo

Los procesos de reclutamiento y selección en todas las empresas siempre se han tomado con vital importancia ya que reconocen que el factor humano es indispensable en las actividades diarias de cualquier organización, puesto que guiará a la empresa al éxito o al fracaso ya sea a corto o a largo plazo.

El área de recursos humanos es la encargada de seguir un proceso minucioso y profesional en la selección del candidato más apto y calificado para cumplir con las expectativas de los perfiles que se desean incorporar a la organización. Considerando que la sociedad es cambiante, es importante que los procesos de selección también se actualicen o se modifiquen para su mejora. Para todas las organizaciones es de suma importancia optimizar tiempo y recursos en un proceso de reclutamiento, sobre todo en el Ministerio del Deporte, debido a que es una entidad pública y muy reconocida, con muchas personas interesadas en ingresar a esta institución.

Es de vital importancia el tema de la reestructuración y ejecución de cualquier proceso de selección de personal, ya que así se puede acertar con los candidatos que resultan idóneos dentro del proceso de reclutamiento para poder llegar a un óptimo desempeño laboral.

Una reestructuración en el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante ya que así podemos encontrar nuevas formas para descubrir capacidades de los candidatos a un puesto de trabajo, agilizando y optimizando en gran medida el tiempo y los recursos humanos, económicos, entre otros.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Gestión de Talento Humano en la actualidad

2.1.1. *Gestión de talento humano y los cambios tecnológicos*

La gestión del talento humano o administración en recursos humanos es un sector fundamental dentro de las organizaciones. Esto es imprescindible dentro de una empresa o institución pues esta área es la encargada de brindar estructura cultural, organizacional, ambiente laboral, tecnologías, reclutamiento y selección (Chiavenato, 2009, pp. 8,9). Entonces, la gestión de talento humano, es un campo que brinda orden y crecimiento a las instituciones desde una visión humanista, esto en base a que desde el reclutamiento y selección buscan personas acordes a sus objetivos. No obstante, también creen consecuente su desarrollo y crecimiento profesional, porque de esta manera estos talentos se mantendrán dentro de la organización generando así un espacio de ganar/ganar.

La gestión de talento humano es un medio de soporte empleado/empresa, se podría decir que es un mediador de situaciones que acontecen dentro de cualquier organización, por este motivo, tiene distintos profesionales que aportan con diversas visiones y criterios, con la finalidad de dar esa cabida a la diversidad y la recopilación de conocimientos que servirán netamente para el progreso del área, que posteriormente se verá reflejado en el crecimiento de una empresa y sus empleados.

Ahora bien, ¿por qué es importante la existencia de esta área? Es fundamental la presencia del área de talento humano, por la necesidad de las empresas de generar un vínculo estrecho con

los clientes, esto no solo se da a partir de los buenos precios o la marca, esta relación se fortalece por el buen servicio que brinda una empresa u organización (Méndez Pedraza, 2014)

Entonces, si la necesidad recae en el buen servicio para la atracción de clientes, el talento humano podrá poner en marcha todas sus funciones como el reclutamiento y selección de personal, que coadyuvará a la captación de perfiles adecuados para laboral dentro de la empresa; a la debida capacitación y desarrollo de los empleados; la retención de talentos que ulteriormente serán piezas claves para el progreso de la organización; propiciar una cultura organizacional sumado al buen ambiente laboral, lo que fomentará la eficiencia, eficacia y motivación dando como resultado un sentido de pertenencia hacia la institución. Finalmente, esto derivará en la obtención de los objetivos planteados, por este motivo, esta área resulta ser una pieza clave para el crecimiento de una organización, institución o empresa.

Por otro lado, es trascendental hablar sobre el talento humano y los cambios tecnológicos. Es bien sabido que la tecnología en los últimos tiempos cambia de forma estrepitosa, hace un par de años se utilizaban computadores que tenían pantallas con cola, que se demoraban en encender y sus funciones eran totalmente limitadas, mientras que en la actualidad se utilizan computadores con monitores ultra delgados y procesadores rápidos que permite la apertura de aplicaciones de manera ágil, facilitando el trabajo de muchos oficinistas. Sin embargo, se sabe que muchas personas tienen ciertos problemas con las nuevas tecnologías, ya sea esto por la edad o por la poca capacitación en la utilización de aparatos electrónicos o el manejo de plataformas digitales. Según Vallejo (2015) “la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de la innovación que tenga la gente que participa en la organización” (p.33). Por esta razón, la capacitación sobre la utilización y manejo de nuevas tecnologías dentro

de las empresas es fundamental, esto propiciará un mejor desenvolvimiento en este ámbito, beneficiando así a la empresa como tal. Por otra parte, es sustancial hablar sobre la innovación tecnológica en el reclutamiento y selección de personal, hoy en día existen distintas formas para recopilar perfiles sobre todo métodos ágiles desde plataformas digitales o redes sociales, esto es un plus para encontrar perfiles adecuados para un puesto, no obstante, algunas empresas siguen utilizando métodos antiguos u obsoletos para la captación del Curriculum vitae. Por este motivo, es primordial que el área de gestión de talento humano, se mueva al ritmo de la innovación tecnológica, al confluir con la misma solo forjará un medio desarrollado que aportará a la rapidez.

2.1.2. Entorno de la gestión de talento humano en el país

La dinámica organizacional en pleno siglo XXI demanda un replanteamiento de la gestión de Talento Humano, ya que, los enfoques en la gestión por competencias están tomando una connotación esencial para cualquier organización o institución a nivel mundial; es por ello que un direccionamiento eficiente del talento humano se convierte en un reto tan indispensable para que los mismo estén a la par de las diferentes innovaciones en el campo de Talento Humano.

La actual globalización concierne que las organización o instituciones cuenten con un modelo de gestión por competencias que permita alcanzar los objetivos y estrategias planteadas, ya que los resultados dados por los sistemas de competencias han tenido logros muy efectivos tanto para la persona que desarrolla su trabajo como para que la empresa se encamine bien hacia una meta firme.

En el Ecuador la gestión del talento ha ido avanzado a pasos gigantescos, por lo que requiere de nuevas metodologías de trabajo y tecnologías que permitan al trabajador desenvolverse en esta nueva mecánica de trabajo.

Los constantes cambios del entorno y transformaciones en las que se ven abocadas las instituciones públicas en el país, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas hacia estrategias que permitan que las instituciones de hoy puedan anticiparse y adaptarse permanentemente para ser competitivas e identificarse como instituciones de calidad.

Con el avance de la tecnología, se presenta un entorno en permanente cambio y transformación, es importante considerar, que la visión que se tenía del ser humano como una máquina, que funciona a las órdenes de los jefes inmediatos, está cambiando notablemente en la actualidad, lo que permite a cada trabajador ser más competitivo adquiriendo nuevas habilidades, destrezas en este ambiente cambiante que demanda mayores retos profesionales.

La evolución de las instituciones públicas debe responder a los cambios tecnológicos, de infraestructura, de ambientes de trabajo y sobre todo de la dotación del personal idóneo para cada puesto que existe dentro de una institución, considerando la demanda creciente de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las actividades y responsabilidades que requiere cada puesto de trabajo.

Hoy en día, la importancia de modificar y pasar de lo tradicional, que solo creaba brechas y generaba dificultades a los candidatos para alcanzar los objetivos, abre la visión hacia un mundo de competencias que son las características que cada candidato posee, haciéndolos idóneos y los vuelve competentes para conseguir grandes resultados, cuando estas responden a las demandas específicas de un puesto a desempeñar.

Encontrar personas que trabajen en la institución podría resultar fácil, pero encontrar a la persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha

de pertenecer a la organización y se integre en su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad es una tarea más complicada.

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la institución, está regida por leyes o normas de tipo legal supervisado y monitoreado por el ente rector del trabajo en el país, sin embargo, es indispensable efectuar una reestructuración del proceso de reclutamiento y selección que no permita optimizar tiempos y recursos en la gestión que efectúa el área de Talento Humano.

Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Aquí comienza a entrecerse un aspecto interesante a tener en cuenta: la frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en “relación con el puesto a ocupar”.

El proceso de selección de personal en una institución nos debe garantizar la adquisición de personal dotado de las competencias necesarias para que una empresa pueda funcionar.

En un mundo donde los mercados, productos, tecnología, competidores cambian de manera vertiginosa, la gestión del talento humano en las empresas e instituciones se convierte en un elemento clave de su éxito, no obstante, no se debe dejar de lado el entorno en el que se desarrolla; en nuestro país es importante considerar, que existen decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales que debemos cumplir obligatoriamente dentro de la gestión de talento humano.

Uno de los temas a priorizar en la gestión pública, es sin duda, la optimización y austeridad que se ha generado en el sector público debido a diferentes factores como: transiciones

de gobiernos, corrupción, políticas de estado y sobre todo las consecuencias de la pandemia del COVID-19, han provocado dentro del país se efectúe una disminución del recurso público por lo que han existido una gran cantidad de despidos de profesionales, disminución de recursos para gestión y no se han podido implementar nuevas formas de realizar gestión en las mismas, quedándonos atrás del desarrollo que se está efectuando a nivel mundial.

Uno de los retos que se asume dentro de la administración pública, es poder realizar gestión a bajos costes y en el ámbito de talento humano no puede ser la excepción, es por eso, que dentro de este proyecto, se busca implementar nuevos instrumentos a los procesos de reclutamiento y selección que se alineen a las políticas y normas del país, además que se ajusten a las directrices emitidas por el ente rector del trabajo, para finalmente transformar la fuerza laboral en la administración pública.

2.2.Reclutamiento de Personal

2.2.1. Importancia del reclutamiento.

Todos los procesos internos relacionados con el talento son muy importantes cuando la organización está pensando en eficiencia y ganancia a corto o largo plazo, y cuando se está pensando en el proceso de integrar nuevos talentos para lograr un objetivo global, es mucho más.

Una de las principales y más importantes actividades que realizan el departamento de talento humano, es el reclutamiento y selección de nuevo personal. Claramente esto es de vital importancia en todas las organizaciones, independientemente cual sea sus objetivos, debido a que, a través de realizar este proceso, se podrá atraer e incorporar a nuevas personas con perfiles

idóneos y apropiados para endurecer todo su capital humano y así poder cumplir siempre los objetivos de la organización.

La fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 2018)

El autor define bien esta fase o proceso de reclutamiento, diciendo que consiste en cubrir los puestos vacantes dentro de la estructura de la organización con un colaborador cuyo perfil sea idóneo y adecuado en el momento cuando se lo requiera.

La fase de reclutamiento va a ser el primer paso para el cumplimiento de objetivos organizacionales, ya que es bien conocido que los colaboradores que lleguen a ocupar cualquier puesto vacante, ya sea desde puestos de jefaturas hasta puestos operativos, desarrollarán ideas, propondrán mejoras, realizarán su trabajo siguiendo la filosofía de la empresa, y generarán ganancias para la organización, ya sea tangibles o intangibles.

Gracias al proceso de reclutamiento, se puede elegir una fuerza de trabajo considerada eficiente para el puesto vacante, asignando a cada una la persona considerada más calificada e idónea para ocupar el cargo. Se debe tener en cuenta que, cuanto mayor sea el número de aspirantes o candidatos, más selectiva deberá ser la contratación. Cuando se presentan varios aspirantes, es recomendable usar técnicas como: la revisión minuciosa de la hoja de vida, tomando en cuenta todos sus conocimientos y experiencia, al igual que conocer su carácter, motivaciones y aptitudes (Mauricio Fuentes, 2021).

Pues bien, ya entrados al tema de este proceso tan importante para cualquier empresa, es importante preguntarse cómo se lleva o se debe llevar el reclutamiento en la actualidad, desde el área de recursos humanos. Es sabido que el mundo va cambiando y se mueve a pasos agigantados, y las organizaciones se han tenido que adaptar a este cambio, sobre todo en lo que gira en torno a las nuevas tecnologías que han llegado a cambiar la vida para bien, tanto en lo personal como laboral, e implementar o agregar el tema de la tecnología dentro del área de talento humano no sería la excepción. Sin embargo, se hablará de este punto con detalles y ejemplos más adelante.

2.2.2. *Tipos de reclutamiento.*

En cualquier organización se puede evidenciar distintos tipos de reclutamientos, esto se entiende como distintas formas que utiliza el departamento de talento humano para seleccionar y atraer nuevos profesionales para laborar en puestos vacantes. Será indispensable que cada candidato cumpla con los requisitos prescritos por la organización. Podemos evidenciar los principales y los más conocidos:

Reclutamiento interno. - Es el tipo de reclutamiento que está dirigido a candidatos que ya son parte de la propia organización, y casi siempre da lugar a las llamadas promociones o crecimiento profesional.

Tabla 5

Reclutamiento interno

RECLUTAMIENTO INTERNO	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Económico. • Rápido. • Seguro. • Fomenta competencias. • Motivacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera conflictos entre el personal. • Exige formar potenciales con costes para la empresa. • No se puede enfocar a nivel global en toda la empresa..

Nota: Información obtenida de la provisión de personal. La oferta de empleo. Saiz (2016)

Este tipo de reclutamiento es económico y rápido, ya que no es necesario hacer un llamado externo, solamente se puede utilizar un correo electrónico, un anuncio pegado en un área específica, o por medio de llamadas telefónicas a personas que posiblemente estén interesadas en asumir el cargo. De igual forma, ya no es necesario un proceso completo de inducción ya que antes ha trabajado bajo la filosofía y objetivos de la organización y los conoce muy bien.

Es mucho más seguro, ya que la organización conoce la forma de trabajar del candidato que desea el puesto vacante, no lo tienen que conocer desde cero.

Este tipo de reclutamiento también fomenta competencias y motiva mucho más a los colaboradores, ya que tienen la posibilidad de crecer dentro de la empresa y cumplir los objetivos laborales y personales.

Se debe tomar en cuenta que también existen distintos inconvenientes en este tipo de reclutamiento, pues puede generar conflictos entre el personal por pelear por dicha vacante.

De igual forma, puede exigir formar potenciales con costes para la empresa, ya que tal vez un candidato puede ser muy bueno, pero sería necesario alguna capacitación o inducción de un tema en específico para lograr la excelencia, lo que implica costes para la empresa.

Y por último no se puede enfocar a nivel global en toda la empresa, ya que habrá candidatos más idóneos que otros y podrían existir conflictos.

Reclutamiento externo. - Es el tipo de reclutamiento que está enfocado a candidatos que todavía no están laborando o se encuentran dentro de otras empresas.

Tabla 6

Reclutamiento externo

RECLUTAMIENTO INTERNO	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Supone aires nuevos para la empresa y nuevas experiencias. • Se aprovechan los costes de formación desembolsados por otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tarda más. • Es más caro. • Es menos seguro. • Puede frustrar al personal interno.

Nota: Información obtenida de la provisión de personal. La oferta de empleo. Saiz (2016)

Este tipo de reclutamiento supone aires nuevos para la empresa y nuevas experiencias, gracias al ingreso de nuevos profesionales, siempre traen consigo nuevas ideas y nuevos proyectos con un enfoque distinto a lo que se acostumbra dentro de la organización, lo cual otorga innovación dentro del trabajo.

También se aprovechan todos los costes de formación desembolsados por otros, debido a que previamente la persona o la antigua empresa del colaborador invirtieron en capacitaciones, cursos o seminarios para adquirir sus conocimientos.

Al igual que en el reclutamiento interno, en el reclutamiento externo existen inconvenientes, por ejemplo, se debe dedicar más tiempo y recursos para el nuevo profesional que entra a la empresa, invertidos en capacitaciones, inducciones y periodos de prueba que podrían generar pérdidas.

De igual forma, es menos seguro ya que no se conoce al nuevo personal, entonces no se sabe bien como trabaja, como llevará su jornada laboral o si generará ganancias a largo plazo.

Por último, es importante recalcar que puede frustrar al personal interno, ya que existen colaboradores internos que posiblemente estén buscando esa oportunidad para crecer dentro de la empresa, pudiendo afectar su motivación y con ello su desempeño laboral.

2.2.3. Nuevas formas o técnicas de reclutamiento en la actualidad.

Hace algunos años, el área de talento humano, encargada de reclutar y seleccionar el nuevo personal, estaba acostumbrada a recibir los currículums de todos los candidatos interesados de forma física, ya sea en sus mismas oficinas, por medio de una llamada telefónica o en el momento de la entrevista presencial. Ahora, este proceso está mucho más vinculado con redes sociales, aplicaciones móviles o softwares especializados en reclutamiento de personal.

La revolución informática de las comunicaciones se ha extendido a todos los campos de la vida, y este tipo de cambios ha obligado a las organizaciones y a sus colaboradores en implementar nuevas formas de acoplarse con respecto a sus procesos.

En los últimos años a nivel global, el proceso de reclutamiento y selección en cualquier organización ha tenido muchos cambios, implementando un nuevo estilo de reclutamiento que incluye principalmente herramientas online, principalmente enfocadas a redes sociales, con el objetivo de que este sea más rápido en conocer el perfil de los candidatos, más ágil para acceder a ellos y en la comunicación y que automatice el proceso a menor costo de tiempo y de recurso humano.

Debido a que siempre es importante para las organizaciones agilizar los procesos y reducir costos, se está utilizando la tecnología para el proceso de reclutar por medio del servidor de internet con distintas formas.

Utilizando las redes sociales para publicar el puesto vacante con todas las especificaciones y requerimientos que el puesto lo requiera. Así se podrá descartar fácilmente a los candidatos que no cumplan con el perfil requerido.

Las páginas web o portales de empleo, como por ejemplo LinkedIn, Multitabajos, las páginas corporativas y las redes sociales han sido de gran ayuda para las organizaciones, ya que permiten escoger a los candidatos que cumplan con todos los requerimientos.

Las videollamadas o recursos audiovisuales son de suma importancia, ya que con esta herramienta se puede agilizar el proceso de la entrevista previa, ahorrando recursos como el tiempo para desplazarse a la entrevista.

Gracias a todas estas facilidades tecnológicas, los profesionales de recursos humanos pueden centrarse en los candidatos potenciales que se encuentren realmente cualificados para el puesto vacante, otorgando mucho más tiempo para la revisión de perfiles profesionales y para las posteriores fijaciones de entrevistas. No habrá necesidad de recibir y estudiar cientos de hojas de vida para encontrar la terna óptima, ayudando así al personal a reducir el tiempo, dinero y esfuerzo en un proceso que era tradicionalmente largo, tedioso y costoso (Rojas & Aguado, 2010).

2.3. Selección de personal

2.3.1. Importancia de la Selección de personal

Según la Real Academia de la Lengua (2022), “la selección viene del latín *selectio*, -ōnis y es la acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y

prefiriéndolas” refiriéndose a esto, es importante identificar que todos aquellos que son parte de una selección, sobre todo si son un grupo de personas, las cuales tienen distintas habilidades y capacidades y que están optando o participando por un trabajo determinado, basándonos al perfil propuesto por la empresa o institución, después de un arduo proceso se termina por elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización.

Gatewood, Feild y Barrick (2015) definen la selección de recursos humanos como el proceso de recopilación y evaluación de información sobre un individuo con el fin de ampliar una oferta de empleo. Dicho empleo podría ser un primer puesto para un trabajador nuevo o un puesto diferente para un trabajador actual. El proceso de selección se realiza bajo restricciones legales y ambientales y comprende los intereses futuros de la organización y del individuo.

El proceso de selección se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la institución para el logro del desempeño deseado. La selección de personal por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo), y con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales las cuales determinan un bajo desempeño laboral.

El enfoque tradicional de gestión de personal suponía que el entorno era estable y predecible. La estructura de la organización se podía ampliar, pero no cambiaba sustancialmente, de manera que la descripción de los puestos de trabajo y los perfiles para desempeñarlos eran también estables, es decir, se mantenían demasiado rígidos y los mismos no responden a las nuevas demandas del mercado laboral, sin embargo, en la actualidad que demanda un entorno cambiante, esta perspectiva va cambiando constantemente y se ajusta a la realidad del país.

Para esto existen muchas herramientas tradicionales que se han implementado en torno a una época de vida y de experiencias como son las hojas de vida, las cartas de recomendaciones o las famosas entrevistas finales y con ello sería importante implementar nuevas metodologías de selección acorde a la nueva era tecnológica que estamos viviendo, estamos hablando de innovar estos procesos.

Al momento de generar un proceso de reclutamiento y selección de personal, podemos generar las mejores expectativas y los resultados sean excelente, ya que, es ahí donde parte de realidad de como la institución se desenvolverá y se dará a conocer, porque siempre es importante mencionar que el motor es el factor humano, y por tal razón se deben implementar los procesos de innovación a su personal y a sus procesos.

El poder efectuar un análisis detallado del personal que requiere la empresa hoy en día no está sujeto a las necesidades actuales, sino también, a los cambios del entorno y a los cambios tecnológicos que están ocurriendo en el mundo que tienen repercusión en la gestión de las empresas y específicamente del personal. Muchas formas de trabajo que conocíamos hasta el día de hoy, en poco tiempo desaparecerán o se transformarán, así como las competencias técnicas y conductuales del personal deberán modificarse para que la empresa pueda seguir siendo competitivos en el mercado laboral.

La pandemia del Covid-19 que afecto al mundo desde el año 2019, significó para las empresas una adaptación a nuevas formas de trabajo e implementar las herramientas tecnológicas con la finalidad de mantenerse en el mercado laboral, se tuvo en primera instancia optar por el teletrabajo por el confinamiento determinado por los distintos gobiernos en el mundo, lo que significó para las compañías adaptarse, desarrollar e implementar estrategias enfocadas a la

virtualidad; específicamente en el área de talento humano no queda aislada de esta situación, el área tuvo que adaptar su gestión a las necesidades actuales, específicamente en los procesos de selección de personal, se optó por utilizar aplicaciones para las reuniones y entrevistas virtuales, softwares de selección, pruebas técnicas y psicométricas en línea entre otras técnicas.

El cambio tecnológico no sólo implica la modernización de equipos, técnicas o procesos en la gestión, sino también un cambio en las personas, que deberán ajustarse a una transformación de las competencias laborales y formación en las temáticas de actualidad con la finalidad de poder operar las herramientas tecnológicas y/o automatizar distintos procesos, es por esto, que uno de los instrumentos que requería una actualización de forma prioritaria es el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos; dentro del proceso de selección y los cambios del entorno es indispensable tener una nueva visión hacia competencias conductuales y tecnológicas que respondan a las demandas de la globalización, permitiendo a la organización seguir siendo competitiva y desarrollando profesionales que afronten los nuevos retos con eficiencia.

Un proceso de selección de personal debe ir buscando alternativas y técnicas de forma que pueda ir adaptándose a las necesidades de las empresas alineadas a los constantes cambios que sufre el entorno, no debe ser rígido, al contrario debe tener la característica de ser flexible y se apoye en la tecnología como pilar base para la gestión, al ritmo acelerado que se va transformando la tecnología, obliga a las empresas a invertir más recursos y contar con el apoyo de sus directivos para la adaptación constante de los cambios.

2.3.2. Fases del proceso de selección de personal

Las fases o etapas del proceso de selección pueden variar en lo que respecta entre una empresa a otra, dependiendo mucho de la filosofía empresarial, recursos económicos, políticas,

ubicación geográfica, etc., por lo que hablar específicamente de fases específicas no indica que se debe seguir a rajatabla, por lo que en este capítulo está enfocado en la selección tradicional en la que se fundamentan todos los procesos.

Según De Ansorena citado por Alles (2016) el éxito de un proceso de selección depende de que se incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen (se refiere a la organización). La selección de los candidatos suele dañarse al hacerlos participar en procesos extremadamente complejos y prolongados

En este difícil equilibrio entre no hacer un proceso extremadamente largo que agote a las partes involucradas y ejecutar un proceso conforme a la normativa y establecer filtros de candidatos, está el arte de la gestión de Recursos Humanos. La clave es no establecer esquemas rígidos y saber cuándo es necesario flexibilizar alguna etapa para tener resultados positivos.

El proceso de selección inicia desde conocer las necesidades de personal de cada área, fundamentada por cada responsable, basado en los instrumentos de gestión de personal (perfiles de puesto) y los objetivos de cada departamento, al determinarse una salida (vacante), despido, reducción de personal o nueva contratación.

El siguiente paso consiste en iniciar el proceso de reclutamiento, que puede ser interno o externo, según las características de la empresa y del puesto. Así mismo, se establecerá el medio para poner en conocimiento de los posibles candidatos la oferta de empleo.

Posteriormente, se deberá efectuar un análisis de las hojas de vida que han llegado por los distintos canales de reclutamiento, realizar una validación de perfil profesional versus perfil de

puesto. Una vez que se cuente con candidatos que cumplan con el perfil de puesto y requerimientos específicos, se iniciara la fase de selección u oposición propiamente dicha en la que usando distintos instrumentos (pruebas psicológicas, técnicas, entrevistas, etc.) se obtiene a los mejores calificados, con esta información se realizarán los respectivos informes para la toma de decisiones y elección final del candidato. El último eslabón del proceso está constituido por la acogida e incorporación a la empresa del nuevo trabajador.

En este contexto, se detallan específicamente las fases del proceso de selección de personal:

FASE 1: Planificación del proceso de selección de personal

Los procesos de selección están vinculados a la misión, objetivos y estrategias de la institución, la misma que decide iniciar un proceso de selección por varias razones: para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún servicio concreto, cubrir posiciones que se han quedado vacantes, rotación de personal o porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la institución que no estaban previstas.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección de personal es la solicitud de requerimiento e inicio del proceso de selección, aunque se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una mala selección o un ausentismo, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

También involucra el establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa.

Revisión de perfil del puesto

Si la institución tiene previamente definido el perfil de puesto, se deberá partir de este instrumento, revisarlo con el área requirente y tomar *notas* complementarias sobre requisitos específicos que deberían considerarse en el proceso de reclutamiento.

Junto con el experto de talento humano se va evaluando el perfil duro requerido, competencias técnicas y conductuales, actividades que se va a realizar y demás información de relevancia que se tomará en cuenta para el proceso, con la finalidad de mantener informados a los candidatos y área requirente.

Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. En un sistema de gestión por competencias, lo importante es analizar la ocupación del puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo, y para eso es necesario el correcto diseño de los perfiles que debe tener cada trabajador, con las competencias necesarias para llevar adelante su puesto, de acuerdo con la misión y visión de la organización.

FASE 2. Reclutamiento

En la etapa de reclutamiento, se analizan los instrumentos o técnicas que se van a utilizar para atraer candidatos que cumplan con el perfil de puesto solicitado y participen del proceso de

selección, una vez que se determina la viabilidad se efectúa la convocatoria y se publicita la oferta de manera que se logren postulaciones relacionadas con el perfil buscado.

Análisis sobre eventuales candidatos internos

Se efectúa un análisis interno junto con los responsables del área requirente y la Dirección de Talento Humano con la finalidad de evaluar posibles candidatos internos que cumplan con el perfil de puesto requerido y se pueda efectuar una promoción interna, con la debida aprobación posterior del nivel directivo.

Definición de las fuentes de reclutamiento

En la etapa de atracción, como su nombre lo indica, se redacta la convocatoria y se publicita la oferta de manera que se logren postulaciones relacionadas con el perfil buscado (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.

Recepción de hojas de vida

Una vez que se han recibido los candidatos aspirantes se debe realizar una primera preclasificación de los mismos, es decir los que estar acorde al perfil establecido.

Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet, intranet o un software especializado y se enfoca principalmente en descartar casos identificados a los candidatos que no se ajustan más al perfil, de modo de optimizar y costo y tiempos y efectuar un pre-filtro de los candidatos más opcionados y que se ajusten más al perfil de puesto.

Para esta etapa, se desarrolló un capítulo específico conforme a la naturaleza de nuestro proyecto, que amerita la profundización en los temas de interés.

FASE 3. Selección de Personal u Oposición.

Preselección

Dentro de esta etapa los encargados del proceso revisan los currículos que llegan a la empresa para ser evaluados y conocer los candidatos más idóneos para continuar a la siguiente fase. Una vez que se efectuaba este análisis, la empresa toma contacto directo con los preseleccionados.

Actualmente, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, las primeras fases del proceso suelen transcurrir sin que se entre en contacto directo con los candidatos: se realizan pruebas online y se evalúan datos mediante algoritmos que contemplan las variables pertinentes.

Selección

Para llegar a este punto, el Departamento de Talento Humano ha pasado las fases en las cuales, mediante distintos filtros implementados en el proceso, validó las respectivas hojas de vida, certificando que los candidatos cumplen con el perfil de puesto y los requisitos específicos determinados por la empresa y la normativa legal, con la finalidad de evitar que en la etapa de selección u oposición, se consideren a candidatos que no están interesados o no cumplen el perfil de puesto y ocasionen pérdidas de tiempo en el proceso.

Específicamente en esta fase, se iniciará una evaluación de competencias, conocimientos y experiencia que se encuentra indicada en las hojas de vida de los candidatos, utilizando distintas técnicas e instrumentos para respaldar y justificar mediante indicadores cuantificables la selección del mejor candidato. También se conoce más a fondo a los candidatos y sus aspiraciones para establecer que se encuentran realmente interesados en el puesto y determinará el éxito o fracaso del proceso y principalmente no elevar la rotación en las empresas.

Es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez. Cabe destacar que las tendencias actuales en cuanto a la evaluación se orientan a destacar las técnicas interactivas que involucren la observación en los postulantes de competencias requeridas para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado, para lo cual la entrevista se perfila como una herramienta imprescindible.

En esta fase se utilizan distintas técnicas o instrumentos para evaluar a los candidatos, por lo que se citaran los tradicionales y los que forman parte de la base de la oposición que se realiza entre candidatos preseleccionados.

Evaluaciones técnicas o de conocimientos

Es fundamental que las evaluaciones técnicas o de conocimientos aplicadas estén relacionadas con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez.

Cabe destacar que los procesos actuales para la evaluación se orientan a destacar las técnicas interactivas que involucren la observación en los postulantes de competencias requeridas

para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado, para lo cual la entrevista se perfila como una herramienta imprescindible.

Con este tipo de pruebas se podrá tener un mejor panorama sobre el conocimiento que tiene un candidato respecto al puesto al que se encuentra aspirando, las pruebas deberán cumplir parámetros de validez que sean técnicamente elaboradas, aborden temas y conocimientos referentes a la instrucción formal y especificidad de experiencia del puesto, este tipo de pruebas se pueden realizar de forma escrita, oral o de ejecución.

El objetivo que tienen las pruebas es comprobar las capacidades, destrezas y habilidades de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimientos del cargo.

Evaluaciones psicométricas

Las evaluaciones psicométricas son cuestionarios con preguntas cerradas en las que el candidato escoge la respuesta que mejor se adapte a su forma de pensar o de actuar en ese caso concreto, con esto se permitirá evaluar sus competencias conductuales y su ajuste al perfil del cargo (González Llana, 2007).

Entre algunas clases de pruebas están las de capacidad mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, todo este grupo de permitirá establecer o conocer el potencial de la persona en distintas áreas como inteligencia, desempeño cognitivo, comprensión verbal, memoria o atención.

Evaluaciones psicológicas

Estas pruebas en particular evalúan los aspectos psicológicos del candidato. Permiten hacer descripciones y comparaciones respecto a rasgos de personalidad entre dos o más personas.

También se puede comparar al mismo individuo en aspectos diferentes de su vida. Además, permiten apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos del sujeto evaluado.

También este tipo de evaluaciones permiten medir los principales rasgos de personalidad, como la introversión, la estabilidad y la motivación e implica un ajuste al perfil de puesto de lo que se está buscando por parte del Departamento de Talento Humano, estas pruebas pueden ser aplicadas de forma escrita (método obsoleto) y ser aplicadas mediante baterías de pruebas en un software especializado que permite automatizar el proceso y obtener información con mayor agilidad y rapidez.

Entrevistas

La entrevista es una de las herramientas más utilizadas y valiosas dentro de un proceso de selección de personal, ya que, permite el intercambio de información entre el candidato y el entrevistador de forma presencial o virtual de forma directa, permite ir corroborando o ampliando información del candidato que ha sido consignada en su hoja de vida (Barranco, 2011).

En muchos casos la entrevista se ejecuta una vez que se cuente con los resultados de las evaluaciones de conocimiento y psicológicas, por lo que en la entrevista también se valora, amplía o corrobora dicha información. Se suelen hacer preguntas enfocadas a temas en particular o de cultura general, también se indaga en motivaciones, metas, aspiraciones, fortalezas entre otros aspectos que el entrevistador considera importante.

Entre los aspectos negativos que tiene una entrevista es que en muchos casos se las considera subjetivas al criterio del evaluador y dependerán de la afinidad o la empatía que puedan tener durante el proceso y no se valorará de forma justa y efectiva a los candidatos.

Las entrevistas de selección pueden ser previamente estructuradas para determinar un número fijo de preguntas para todos los candidatos. Sin embargo, al ser muy rígida no permite al entrevistador involucrarse o profundizar más en el algún tema que requiera una revisión adicional; caso contrario existen las entrevistas no estructuradas, estas al ser más flexibles, permiten al entrevistador desarrollar sus técnicas y conocimientos para obtener información del candidato, permiten hacer conclusiones más ajustadas al perfil que nos encontramos buscando.

En la actualidad, una de las entrevistas que ha tomado fuerza es la conductual o de incidentes críticos, en la que se pide a los candidatos relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el puesto al cual aplica, de esta forma se conocerá cómo el candidato pensó, cómo actuó, que sentimientos tuvo o cómo solucionó un problema específico, con esta información se obtendrá un indicador de posible comportamiento a futuro, lo que permite al entrevistador no juzgar las personalidades de los candidatos y excluye las preguntas hipotéticas y de autoevaluación.

Para la ejecución de la entrevista es necesario que se planifique con anticipación, diversos temas de logística para que se garantice que la misma se efectúe en condiciones óptimas, con esto, tanto el entrevistado como entrevistador generarán un ambiente de cordialidad y satisfacción que se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos que busca la entrevista. Algunos aspectos que se deberían considerar para una entrevista efectiva están:

- Revisar detenidamente los curriculum vitae de los postulantes.

- Establecer un cronograma de entrevistas con un tiempo estimado e igualitario para todos los candidatos.
- Llamar telefónicamente a los candidatos y generar la cita, finalmente confirmar la misma mediante correo electrónico o algún otro medio digital.
- Mantener una presentación personal intacta.
- Crear una atmósfera cordial (lugar adecuado, sin interrupciones, ni distractores)
- Generar un chek list con los puntos relevantes que se deben ir cumpliendo en la entrevista.

FASE 4. Toma de decisión final

Una vez que se ha efectuado el proceso de evaluación a todos los candidatos preseleccionados, se obtendrán los resultados de las distintas evaluaciones y entrevista de selección, información con la cual se procederá a realizar el respectivo análisis para conformar los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continúa con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo. Adicional, se podrá complementar el informe con otras técnicas como referencias personales, laborales, validación de información legal entre otras que se considere relevantes para la empresa, finalmente se determinara una terna de candidatos que serán los más opcionados para ocupar el puesto vacante.

La información correspondiente a la terna de candidatos será remitida al jefe inmediato superior, gerentes, propietarios o autoridades que tengan el poder de decisión en la contratación de personal para que valoren a cada uno de los candidatos (generalmente se realiza una nueva entrevista). Finalmente, con la retroalimentación del área requirente, información del área de talento humano se toma la decisión final de contratación al candidato más idóneo para ocupar el puesto de trabajo.

FASE 5. Contratación, vinculación e inducción

Una vez que se ha tomado la decisión final y se ha seleccionado un candidato específico para cubrir la vacante, el área de talento humano será la encargada de notificar al candidato por escrito y lo complementará mediante una llamada telefónica. Ante la aceptación de la persona, se solicitará que se realice el trámite de la documentación personal para la incorporación a la empresa, misma que deberá ser entregada con la debida anticipación, para su revisión y validación.

Con la documentación personal validada, el área de talento humano procederá a realizar el expediente del personal con toda la información del proceso de selección e información personal para que se puede elaborar el respectivo contrato de trabajo y la persona selección se vincule de forma definitiva.

Finalmente, el último escalón dentro de este proceso es la inducción, la misma que comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa. Esta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

2.3.3. Técnicas Innovadoras en el Proceso de Selección de Personal

Como hemos visto en el capítulo anterior, el proceso de selección de personal atraviesa diversas fases, las mismas que son implementadas de distintas formas por las empresas debido a diferentes factores en los cuales se fundamenta su gestión y estrategia corporativa.

La pandemia del Covid-19, en el año 2019, aceleró la transformación tecnológica en las empresas, por lo que la visión que se tenía por los directivos en las empresas cambió totalmente, permitiendo implementar nuevas estrategias de negocios alineadas a esta transformación y a la situación en la que se desenvuelve el mundo actual.

Dentro de la gestión de talento humano en las empresas, existió también un cambio significativo al implementar nuevas herramientas tecnológicas y/o automatizar procesos para responder a las demandas de usuarios internos y externos, y mantener a las empresas a la vanguardia en el mercado laboral.

Uno de los procesos que más cambio experimentó fue el de selección de personal, que debió utilizar a la tecnología con la finalidad de cumplir sus objetivos. Entre los cambios más significativos tenemos: videollamadas, reuniones virtuales, software de reclutamiento y selección, redes sociales, portales web, baterías de pruebas online, encuestas virtuales, entre otras, lo que también ha derivado que existan nuevas técnicas innovadoras para realizar selección de personal:

Assesment Center. - Es una evaluación grupal en donde los candidatos resuelven de manera individual o colectiva varios caos, en donde se puede observar cómo se desempeña y actúa en el entorno laboral, generalmente se fundamenta en competencias técnicas o conductuales, y permite evaluar comportamientos que se manifiestan en ese momento en el grupo. Es un método en el que se presentan prueba o problemas situacionales, y consiste en brindar una solución de una práctica normal en el entorno laboral.

El assesment center es importante en los procesos de selección masiva, cuando se buscan jóvenes profesionales con potencial de crecimiento para posiciones específicas y para evaluar personal con potencial para promociones internas entre otros.

Pruebas de conocimiento online. - Utilizando las herramientas tecnológicas que se encuentran disponibles en la web, que no involucran impacto presupuestario, las empresas pueden crear cuestionarios de preguntas sobre una vacante específica, evaluando conocimientos generales y específicos. Estas herramientas también permiten, con mayor facilidad, la tabulación de datos y entregan resultados de forma ágil.

La ventaja de la utilización de estas pruebas de conocimiento es que se pueden ejecutar de forma online sin la necesidad de la presencia del candidato, además permite optimizar recursos y obtener información en periodos muy cortos de tiempo.

Centros de valoración. - Es una técnica de selección de personal en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. Por lo general se agrupa un número de entre 8 a 12 personas de perfiles homogéneos, las cuales serán valoradas por un equipo de profesionales entrenados y que tengan participación activa y poder de decisión dentro del proceso (consultores y técnicos). La metodología que se utiliza es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, juegos de negocios, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar las competencias, conductas y aptitudes que llevan a evaluar destrezas.

Entrevista virtual. - Esta técnica utilizada por el departamento de recursos humanos consiste en enviar un cuestionario en línea al candidato, en forma de video que se encuentra previamente establecido y se asigna un determinado tiempo al candidato para que efectúe sus respuestas a través de una plataforma controlada. Más allá de la relevancia de las respuestas, que ya son indicadores, el objetivo es observar: lenguaje corporal, comportamiento, entonación y manejo del estrés, entre otras competencias que se encuentran alienadas al perfil del puesto.

Recruitbots y Chatbots. - Estos recursos también formarán parte de un momento breve del proceso de selección. En concreto, se utilizan para llevar a cabo una criba curricular más eficiente y para fases iniciales. Si utilizamos las palabras clave adecuadas, estas herramientas de reclutamiento y selección son muy útiles a la hora de descartar o escoger candidatos para realizar una primera entrevista.

Pruebas situacionales. - Estas pruebas se fundamentan en videos específicos. Se pide a los candidatos que respondan ante situaciones representativas del puesto reflejadas en un video a través de preguntas de opción múltiple, es una técnica que permite mantener el control del entorno y conocer la forma en como actuaría o pensaría el candidato en la situación específica del video y que se relaciona con el puesto de trabajo.

Pruebas sociales. - Este tipo de técnica de selección parte de agrupar a seis u ocho personas dependiendo del número de candidatos, a quienes se les plantea una situación sobre la que tienen que tomar una serie de decisiones. El objetivo de la prueba es llegar a un acuerdo grupal en un tiempo limitado, en esta técnica destaca:

Dinámica de grupos. - Se trata de análisis de casos cuyo objetivo es evaluar las competencias que se ponen de manifiesto cuando los candidatos interactúan. Los participantes no tienen un papel específico que defender.

Role-playing. - A los candidatos se les asigna un determinado papel que deberán desarrollar aplicando sus conocimientos y competencias para resolver una situación determinada y serán observados por un grupo de expertos quienes evaluarán a los candidatos.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo, se detalla la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto “Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Ministerio del Deporte para la Optimización de Tiempos y Recursos en la Gestión de Talento Humano”. Se explica la selección de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa aplicadas en el proceso y las fuentes de información.

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Metodología mixta

Se ha considerado oportuno implementar una metodología mixta porque permite la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, lo que se complementa con las distintas herramientas, técnicas e instrumentos elegidos para la elaboración y ejecución de este proyecto. Por ende, su implementación permitirá dar la información necesaria al área de Dirección de Administración del Talento Humano en el Ministerio del Deporte, para posteriormente buscar las soluciones correspondientes y así poder lograr el cometido: generar una reestructuración en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Ahora bien, la metodología mixta, nace por la época de los 60's, inicialmente no cuenta con un nombre definido. Sin embargo, los investigadores tenían la necesidad de mezclar enfoques cualitativos y cuantitativos pues necesitaban utilizar instrumentos como la encuesta y la entrevista, pero también sacar datos numéricos para obtener cifras o estadísticas (Pérez, 2011). La metodología mixta surge a partir de la necesidad investigativa de mezclar enfoques que se complementan para obtener información más amplia y fiable, por lo tanto, al obtener cifras que

nos brinden una perspectiva numérica permite realizar una medición sobre una situación que se quiera comprender, sin embargo, los datos cualitativos sobre las perspectivas de quienes o qué analizar también propician una visión más social o sensible sobre lo que acontece sobre lo que se desea corregir. Por lo tanto, al implementar la metodología mixta dentro del siguiente proyecto será fundamental, puesto que, el Ministerio Del Deporte al ser una institución pública tiene muy marcado el sentir social y también el ámbito económico que se necesita para funcionar.

3.1.1.1. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa tiene como punto principal del análisis de datos numéricos, a partir de la recopilación de los mismos, con el objetivo de desarrollar comprensión de teorías planteadas con anterioridad, por ende, no busca la moralidad u verdad, sino más bien, se basa en la lógica y racionalidad, más no en supuestos (Monje Álvarez, 2011). Se podría decir, que la aplicación de la investigación cuantitativa, permite la obtención de información confiable, basada en la sensatez y la fiabilidad, ya que, las estadísticas o el razonamiento numérico no miente, puede variar, pero no engañar. Por esta razón, implementar este tipo de investigación dentro de este proyecto es importante ya que permitirá la recopilación de datos, y a partir de su ejecución se podrá tener un resultado lógico y real sobre lo que acontece dentro de la institución.

En este sentido, la investigación cuantitativa permitirá una obtención de información, a partir de los conceptos medibles que existen dentro de una institución. Por esta razón, todo lo que se detalle en el proyecto se podrá considerar como algo que viene desde la verdad, pues los números y estadísticas no engañan, se puede medir y analizar desde la información recopilada del Ministerio del Deporte.

3.1.1.2. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, se define como una investigación más sensible o social. Esta basa su estudio a partir de las personas a las que está estudiando, entonces se podría decir que pretende ver a través de la perspectiva de los demás (Monje Álvarez, 2011). Implementar la investigación cualitativa dentro del presente proyecto, se percibe como imprescindible, puesto que el Ministerio Del Deporte es una institución de origen público, la cual basa sus servicios netamente a la sociedad ecuatoriana mediante el deporte. Sus servidores, quienes en este caso son los integrantes del área de Dirección de Administración del Talento Humano, necesitan ser escuchados y analizados desde un enfoque cualitativo, que busca sensibilizarse y empatizar con quienes estudia, así se podrá recopilar información mucho más honesta, a partir de las necesidades que manifiesten los miembros de este sector.

Finalmente, la investigación cualitativa logra recopilar información desde una visión mucho más empática, en donde se puede lograr entablar una conexión con el objeto de estudio. Por ende, la información que se obtenido se puede clarificar y complementarse con los datos numéricos, por este motivo, su ejecución dentro del proyecto es trascendental.

3.2. Técnicas

Para la ejecución del proyecto en mención utilizaremos dos técnicas que serán utilizadas en el desarrollo de la propuesta, así como para efectuar un análisis de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del Ministerio del Deporte.

3.2.1. *Mapa de Empatía*

El Mapa de empatía es una técnica que está compuesto por 6 puntos. Indica cuales son los perspectivas positivas y negativas. Además, se basa en el ámbito de medir los sentimientos de las personas, en este caso los miembros del equipo multidisciplinario, mismo que está organizado para realizar las diversas actividades y verificar cuáles son sus puntos de vista durante el proceso de reclutamiento y selección.

De igual forma podemos determinar que quienes elaboran el mapa de empatía, se ponen en los zapatos de quienes están realizando el proceso de reclutamiento y selección, e identifican cuales han sido los momentos mayor dificultad en el trabajo, así como cuales fueron los de mayor facilidad. También se pueden identificar procesos futuros e innovaciones que se podrán plasmar en otros procesos de reclutamiento y selección.

Los puntos a tratar son:

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué oye?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué ve?
- Dolor
- Motivación

Son preguntas con las cuales a raíz de las respuestas que generen las personas, como en este caso, los miembros del equipo multidisciplinario, se puede ir completando cada pregunta con palabras concretas y sencillas.

Principalmente, el mapa de empatía es una técnica utilizada para presentar datos cualitativos que se obtuvieron en las entrevistas realizadas al personal de la Dirección de Administración del Talento Humano, en la etapa de diagnóstico para conocer la situación real en la que se desarrolla la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.2.2. Técnica creativa de Walt Disney

La técnica de Walt Disney sirve para generar la mayor cantidad de ideas posibles. Ayuda a alejarse de la forma tradicional de pensar y crear nuevas ideas, su método se basa en reunir varias mentes innovadoras que permitan analizar desde diferentes perspectivas un tema o problemática para contribuir con soluciones efectivas.

El éxito de la técnica se fundamenta en el aislamiento de cada una de las etapas, en consecuencia, las ideas que pasan con éxito las tres fases se desarrollan para crear un producto final.

Lo que propone esta técnica al apartar cada una de las etapas es que no exista condicionamiento entre las respectivas salas. Al trabajar los pasos por separado se pretende evitar que los sueños sean interferidos por la realidad y por la crítica.

Para ponerlo en práctica, se utilizan 3 etapas que Walt Disney inventó durante su propio proceso creativo.

Soñador. - En esta sala se generarán todas las ideas posibles para poder conseguir el objetivo del proyecto, las ideas son creadas por los integrantes y consensuadas con todo el equipo para brindar soluciones más integrales. Se da rienda suelta a la imaginación, sin importar límites.

Realista. - En esta sala se va a indicar cuáles serán los pasos para poder cumplir con cada una de las ideas generadas en la sala “Soñador”, se va generando la factibilidad o no implementación de cada idea, se realizarán preguntas que permitirán a resolver si la o las ideas elegidas se pueden convertir en realidad.

Crítico. - En esta última sala los integrantes del equipo de trabajo analizan los problemas u obstáculos que pueden aparecer para llevar a cabo esas ideas o acciones y, finalmente se definen cuáles serán las ideas que se transformarán en acciones concretas. Siempre la crítica que se genere se la realizará de una forma positiva, tratando de valorar cada una de las ideas y brindando una retroalimentación.

Esta técnica se utilizará principalmente en el desarrollo de la propuesta, específicamente, con el equipo multidisciplinario que se conformará para analizar el proceso de reclutamiento y selección actual del Ministerio del Deporte y permita generar ideas factibles para poder mejorar falencias, optimizar tiempos y disminuir cargas laborales, que son los aspectos que involucran el objetivo de este proyecto.

3.3. Fuentes de datos e información

3.3.1. Población

La reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal es un tema que influye en la gestión institucional del Ministerio del Deporte, por tal razón, la población que se considera para el estudio se encuentra conformada por todo el personal que forma parte de la nómina de la institución a nivel nacional y los profesionales contratados bajo prestación de servicios siendo un total de 568 personas, que se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 7

Reporte de personal del Ministerio del Deporte a nivel nacional por modalidad contractual

DEPENDENCIA	NOMBRAMIENTO LIBRE REMOCIÓN	NOMBRAMIENTO PERMANENTE	NOMBRAMIENTO PROVISIONALES	CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES	CÓDIGO DE TRABAJO	TOTAL NOMINA	CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES PROCESADOS
PLANTA CENTRAL	29	83	67	21	55	255	231
COORDINACIÓN ZONAL 1	1	5	2		3	11	
COORDINACIÓN ZONAL 2	1		3		3	7	
COORDINACIÓN ZONAL 3	1	2		3	2	8	
COORDINACIÓN ZONAL 4	1	1	11		3	16	1
COORDINACIÓN ZONAL 6	1	3	4	1	2	11	
COORDINACIÓN ZONAL 7	1		6		1	8	
COORDINACIÓN ZONAL 8	1	4	12		3	20	
TOTAL:	36	98	105	25	72	336	232

Nota: La tabla 7 muestra el reporte de personal del Ministerio del Deporte a nivel nacional por modalidad contractual. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022).

Sin embargo, considerando que el presente proyecto tiene como finalidad reestructurar un proceso específico de la Dirección de Administración del Talento Humano, se ha considerado

realizar dos muestras, una para la investigación cuantitativa y otra para la investigación cualitativa, conociendo también que se implementarán distintas fuentes de obtención de información en cada una de ellas.

3.3.2. Muestra

3.3.2.1. Muestra para investigación cuantitativa

Para enfocarnos específicamente en este proyecto es importante recolectar información respecto al proceso de reclutamiento y selección, conociendo que no se puede trabajar con toda la población por temas investigativos. Se considera oportuno realizar un muestreo no probabilístico y no aleatorio, entonces, la muestra seleccionada corresponde al personal que ingresó a la institución en el segundo semestre del 2022 y que intervinieron en el proceso de reclutamiento y selección que se encuentra vigente en la institución, la muestra se encuentra detallada de la siguiente forma:

Tabla 8

Reporte de Personal que ingreso el segundo semestre del año 2022

Mes de Ingreso	Número de Personas
Julio	1
Agosto	2
Septiembre	3
Octubre	6
Noviembre	13
Diciembre	2
Total:	27

Nota: La tabla 8 muestra el reporte de personal que ingreso en el segundo semestre del año 2022 al Ministerio del Deporte a nivel nacional. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022).

La muestra para realizar la investigación cuantitativa será de veinte y siete (27) personas que ingresaron en el segundo semestre del 2022 y participaron en el proceso de reclutamiento y selección.

3.3.2.2. Muestra para la investigación cualitativa

Para esta investigación se ha considerado efectuar un muestreo no probabilístico y no aleatorio, ya que se analizarán las principales causas o problemáticas que han existido en la ejecución del proceso de reclutamiento y selección, por lo que la muestra será seleccionada dentro de la Dirección de Administración del Talento Humano, al equipo de la gestión interna de Desarrollo Organizacional y el responsable del área, quienes son los responsables de la supervisión y ejecución del mismo, con el siguiente detalle:

Tabla 9

Reporte de Personal de la Dirección de Administración del Talento Humano – Gestión Interna de Desarrollo Organizacional que participan en el proceso de reclutamiento y selección

Puesto	Número de Personas
Director de Administración del Talento Humano	1
Analista de Talento Humano 3	1
Analista de Talento Humano 2	2
Total:	4

Nota: La tabla 9 muestra el reporte de personal de la Dirección de Administración del Talento Humano – Gestión Interna de Desarrollo Organizacional que participan en el proceso de reclutamiento y selección. *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio del Deporte (2022).

3.3.3. *Obtención de la información*

Para objeto de esta investigación en la cual se utilizará una metodología mixta, que abarca información cualitativa y cuantitativa, se utilizaran fuentes de datos primarios y secundarios con la finalidad de profundizar más en la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal del Ministerio del Deporte.

3.3.3.1. Fuentes de información primarias

Las fuentes de información primaria proveen datos de una fuente directa, sea una persona, institución u otro medio, misma que es procesada por el investigador, estas fuentes se crean en el momento en que ocurren los hechos, pero también pueden incluir fuentes creadas posteriormente. Suele ser la primera aparición formal de una investigación original, también dan acceso directo al tema que se está investigando o aprendiendo; contienen información en bruto.

Las fuentes que se utilizarán serán:

3.3.3.1.1. *Entrevista*

Es natural escuchar que cuando se va a realizar una entrevista, las personas que están inmersas en los diferentes procesos de reclutamiento, independientemente en cualquier trabajo, se ponen nerviosos y ellos pueden hacer o decir cosas que a los dueños o quienes estén a cargo del proceso puede o no parecerles su forma de pensar y de actuar por ende debemos considerar que siempre este instrumento de la entrevista es beneficioso en muchos aspectos, tanto como para los postulantes y también para la empresa que estén aplicando.

Según Alfaro (Alfaro Castellanos, 2022) existen 3 objetivos fundamentales de una entrevista:

- El primer objetivo de la entrevista de trabajo será asegurarse de que las aptitudes profesionales del candidato coinciden con las que estás buscando para la vacante.
- La segunda es conocer las motivaciones y la personalidad del candidato. Asegurarse de que quiere ser parte del equipo, ya que esto facilitará que se integre de forma exitosa a la empresa.
- El último punto es comprobar que toda la información sea verdadera. De hecho, algunos candidatos no dudan en mentir sobre su experiencia profesional o su formación para conseguir entrevistas. La entrevista permitirá comprobar que todos los datos son correctos.

Todo puede ir evolucionando y es lo que este proyecto habla en referencia al título, pues busca la reestructuración del proceso de selección y reclutamiento del talento humano dentro del Ministerio del Deporte. Por tal razón, se pueden identificar muchos puntos positivos en una entrevista, su metodología de aplicación y sus resultados que muchas de las veces hacen que las decisiones que ya se tomaron con anterioridad puedan cambiarse. Una entrevista grupal en forma de conversatorio, una entrevista mediante herramientas tecnológicas de comunicación son nuevos prospectos a realizar y por ende que brindaran resultados positivos para el proceso dentro del Ministerio del Deporte.

3.3.3.1.2. Encuesta

La medición de datos, mediante fórmulas generan estadísticas las mismas que propician información referente a un proceso del cual queremos obtener resultado, de tal forma es que una

encuesta dentro del proceso del Ministerio del Deporte nos beneficiará para poder identificar cuáles son algunas de las actitudes, cualidades o puntos débiles de alguna persona que está aplicando dentro del proceso, referente a esto se puede aplicar con muchas metodologías y búsqueda de perfiles que sean idóneos a lo que el Ministerio del Deporte está buscando. Una encuesta se puede realizar para medir los diferentes puntos de vista posterior a la culminación del proceso de selección, para identificar que se puede hacer o mejorar, también recibir críticas constructivas de acuerdo al proyecto.

Una encuesta de reclutamiento y selección de personal permitirá descubrir factores como canales de comunicación óptimos para dar a conocer los puestos disponibles, mejorar el proceso de contratación y seleccionar al candidato adecuado para laboral en la organización (Parra, 2020). De tal forma que se puede conocer como los postulantes obtuvieron el conocimiento de este proceso de selección y reclutamiento de personal para el Ministerio de Deporte y que tal ha sido su experiencia, ya que esto permite el crecimiento acorde al desarrollo e innovación para procesos futuros dentro de cualquier empresa que está aplicando el proyecto.

3.3.3.2. Fuentes de Información Secundarias

Las fuentes secundarias ofrecen un análisis, una interpretación o una reafirmación de las fuentes primarias y se consideran persuasivas.

En las fuentes secundarias de investigación tendrá datos ya analizados y recolectados, que no requieren de investigación científica para obtenerlos, como:

3.3.3.2.1. *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte*

El Ministerio del Deporte, a través de la Dirección de Servicios Procesos, Cambio y Cultura dentro de sus atribuciones y competencias, efectúa dentro de sus productos el Manual de Procesos de cada unidad, con la finalidad de establecer una secuencia las acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado producto o servicios.

Un proceso es serie de operaciones realizadas en orden específico y con un objetivo en específico. Dentro de la Dirección de Administración del Talento Humano, se ha gestionado un manual que permite la consecución de los productos y servicios contenidos en el ámbito de sus competencias para la gestión del personal, por lo que se encuentra incluido el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La última actualización del proceso de reclutamiento y selección se la realizó en el año 2019, antes de la pandemia del Covid-19 en el país, por lo que muchos aspectos en la actualidad se han transformado.

El proceso se encuentra representado por un diagrama de flujo del proceso y por un procedimiento que detalla la secuencia de actividades, esta información servirá de base para trabajar con el equipo multidisciplinario en análisis de la reestructuración que se plantea para optimizar tiempos, recursos y cargas laborales.

3.3.3.2.2. *Plantilla de Talento Humano (Cargas Laborales)*

La plantilla de talento humano es un instrumento que forma parte del proceso de Planificación de Talento Humano de las instituciones públicas en el país establecido mediante

Norma Técnica por el Ministerio del Trabajo, la misma sirve para determinar el número de servidores públicos requeridos por cada unidad o proceso interno que integran la estructura orgánica institucional para el logro de sus productos o servicios y sus resultados permitirán también establecer las cargas laborales por unidad o proceso que tienen los servidores. No se podrá realizar o celebrar ningún movimiento de personal, contrato de servicios ocasionales, habilitación de partidas vacantes, creación de puestos, desvinculación o supresión de puestos no fundamentada en la misma.

La plantilla de talento humano se levantará a través del análisis de las cargas de trabajo mediante la aplicación de factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo de ejecución de las actividades para el logro de los productos o servicios de cada unidad o proceso interno. Se excluyen de este procedimiento las actividades realizadas por los puestos de los niveles jerárquico superior, apoyo administrativo y de servicios generales, que se sujetarán a políticas sobre la base de la estructura orgánica institucional.

Para efectos de este proyecto, se utilizará la información de la plantilla de talento humano del año 2022, para analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en este periodo respecto a cargas laborales y así poder evidenciar el efecto que tiene el proceso actual en los servidores de la Dirección de Administración del Talento Humano. Es importante destacar que este instrumento se encuentra aprobado por lo que servirá como fuente de información secundaria y no se modificará ningún aspecto de la misma.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Aplicación de encuesta

Como se detalló dentro de la metodología, se ha decidido implementar una técnica que permite obtener información numérica, que otorgue la comprensión necesaria para entender que está sucediendo dentro del Ministerio Del Deporte en cuanto a los procesos de selección y reclutamiento, con la finalidad de buscar las soluciones respectivas y lograr una reestructuración eficaz. Por esta razón, se implementó la encuesta como recurso fundamental para lograr recopilar todos los datos necesarios para cumplir el objetivo principal.

La encuesta es una de las herramientas más eficaces para adquirir información sobre un tema específico, además, de que permite realizar un análisis sobre esta pesquisa, con la finalidad de buscar soluciones viables sobre un escenario. Para el desarrollo de la encuesta se elaboró un cuestionario con ocho (8) preguntas que nos ayudan a comprender lo que acontece dentro del área selección y reclutamiento, y de esta manera tomar acciones necesarias para buscar la transformación y reestructuración de esta área. (Ver anexo C)

Ahora bien, el equipo considera fundamental la ejecución de esta técnica etnográfica, porque permite recopilar la información necesaria, además, se podrá tabular estos datos y realizar análisis de los mismo, lo que nos brindará un panorama muy amplio de lo que sucede dentro del área de selección y reclutamiento de personal, desde la perspectiva de 27 personas (muestra no aleatoria) que se incorporaron a la institución en el segundo semestre del año 2023 y que participaron del proceso de reclutamiento y selección de personal

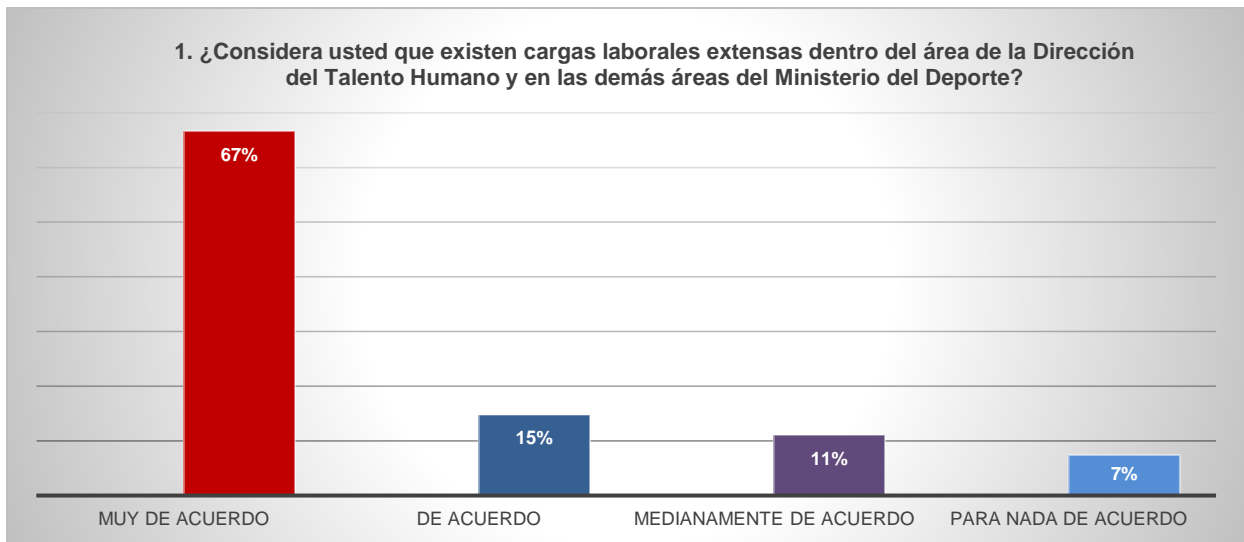
Este procedimiento lo realizaron dos miembros del grupo, para esto, quienes solicitaron el permiso correspondiente con el cliente y posterior a esto, se pautó la fecha y hora, para su ejecución, finalmente los dos miembros restantes del equipo se encargaron de la tabulación y el análisis de las encuestas, agilizando así, el proyecto y obteniendo las respuestas requeridas para lograr el diagnóstico de la situación actual.

A continuación, se procederá a presentar los resultados y conclusiones que se pudo recabar mediante los datos que aportó la ejecución de la encuesta. Además, para la realización de la presente encuesta se tomó en cuenta a los colaboradores de todas las áreas del Ministerio Del Deporte.

4.1.2. Resultados de Encuesta

Figura 2

¿Considera usted que existen cargas laborales extensas dentro del área de la Dirección del Talento Humano dentro del Ministerio del Deporte?



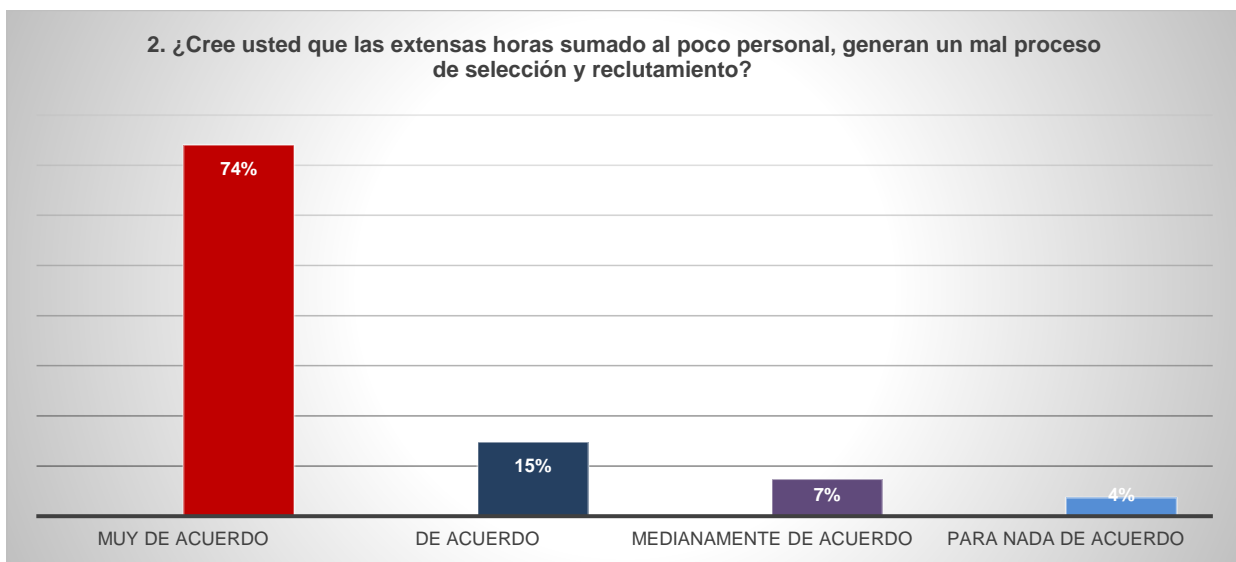
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023).

Resultados: Dentro del presente gráfico, se ha pretendido conocer sobre las cargas laborales y si éstas existen dentro del área de Dirección de Talento Humano en el Ministerio del Deporte. Como se puede observar, es evidente que dentro del área se percibe una carga laboral, puesto que, el 67% de los colaboradores afirma estar muy de acuerdo, el otro 15% dice estar de acuerdo, por otra parte, el 11% dice esta medianamente de acuerdo y solo un 7% de dice no estar de acuerdo con esta afirmación.

Conclusión: En base a los datos obtenidos se puede concluir que dentro del Ministerio del Deporte existen cargas laborales, en el área de Dirección de Talento Humano y también en las distintas áreas que se coordinan en procesos de selección y reclutamiento, esto termina en un desgaste mental en los colaboradores, por lo que, esto podría bajar su rendimiento, afectando así a los procesos para adquirir nuevo personal.

Figura 3

¿Cree usted que las extensas horas sumado al poco personal, generan un mal proceso de selección y reclutamiento?



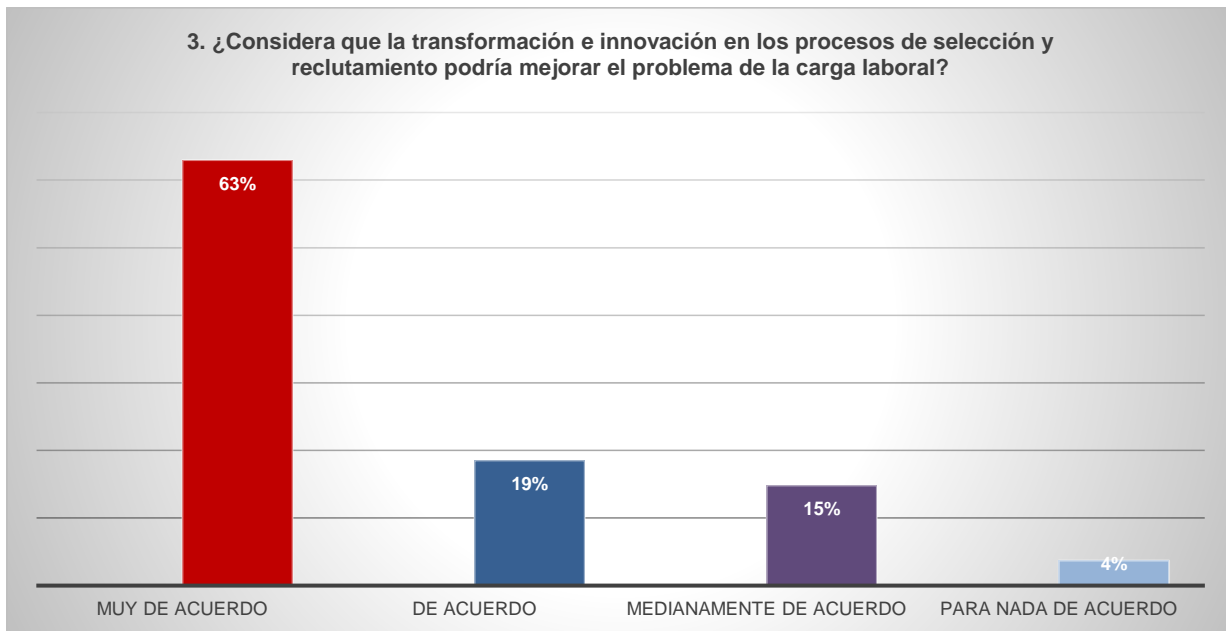
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: Dentro del siguiente gráfico, se busca analizar si es que las extenuantes cargas laborales, afectan los procesos de selección y reclutamiento de personal. Analizando los datos que se han logrado obtener, se puede determinar que el 74% afirma estar muy de acuerdo, un 15% admite estar de acuerdo, otro 7% dice estar medianamente de acuerdo, y finalmente solo 4% manifiesta no estar de acuerdo.

Conclusión: Se determina que las cargas laborales y el poco personal existente dentro del área perjudican la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por lo que, se podría decir que los procesos podrían resultar sumamente largos, además que, por el poco personal, los colaboradores podrían cometer errores al buscar postulantes, esto podría ocasionar una alta rotación.

Figura 4

¿Considera que la transformación e innovación en los procesos de selección y reclutamiento del personal podría mejorar el problema de la carga laboral?



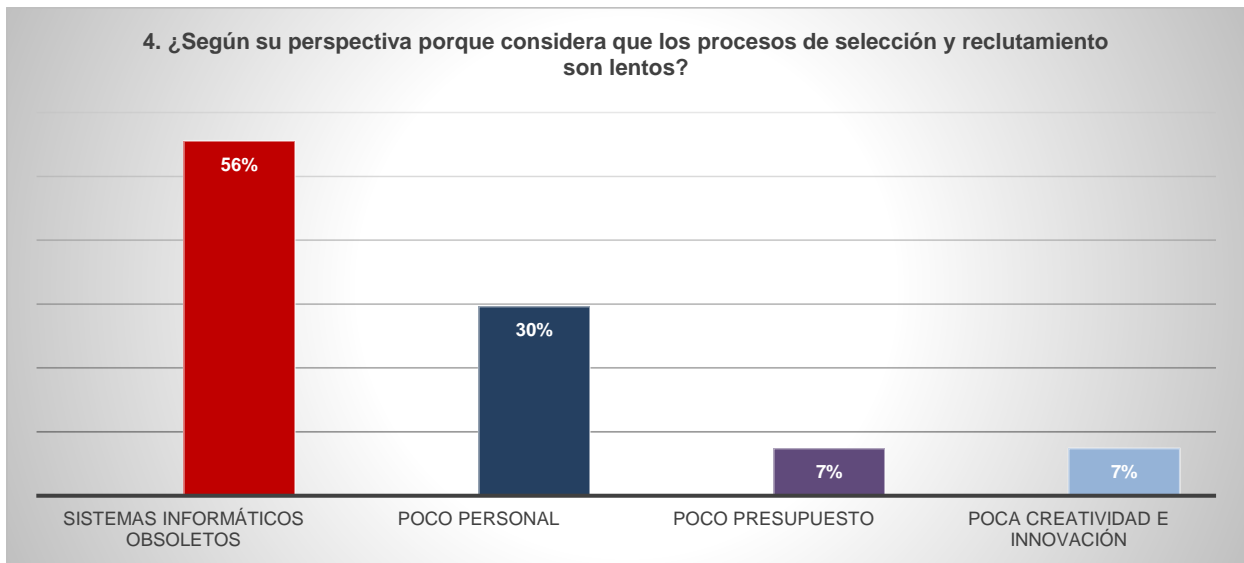
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: El presente gráfico, considera oportuno obtener información sobre qué tan importante es buscar una transformación e innovación dentro de los procesos de selección y reclutamiento de personal, además de como este ayudaría a mermar las cargas laborales del personal que se encarga de estos procedimientos. Los resultados arrojaron que el 63% de los colaboradores afirmó estar muy de acuerdo, el otro 19% considera estar de acuerdo, un 15% cree estar medianamente de acuerdo y el 4% manifiesta no estar para nada de acuerdo.

Conclusión: Se concluye que los colaboradores del Ministerio Del Deporte, creen que si existiera una transformación e innovación dentro de los procesos de selección y reclutamiento, las cargas laborales disminuirían, beneficiando a la salud mental de los colaboradores, teniendo así resultados positivos en la búsqueda del personal.

Figura 5

¿Según su perspectiva porque considera que los procesos de selección y reclutamiento son lentos?



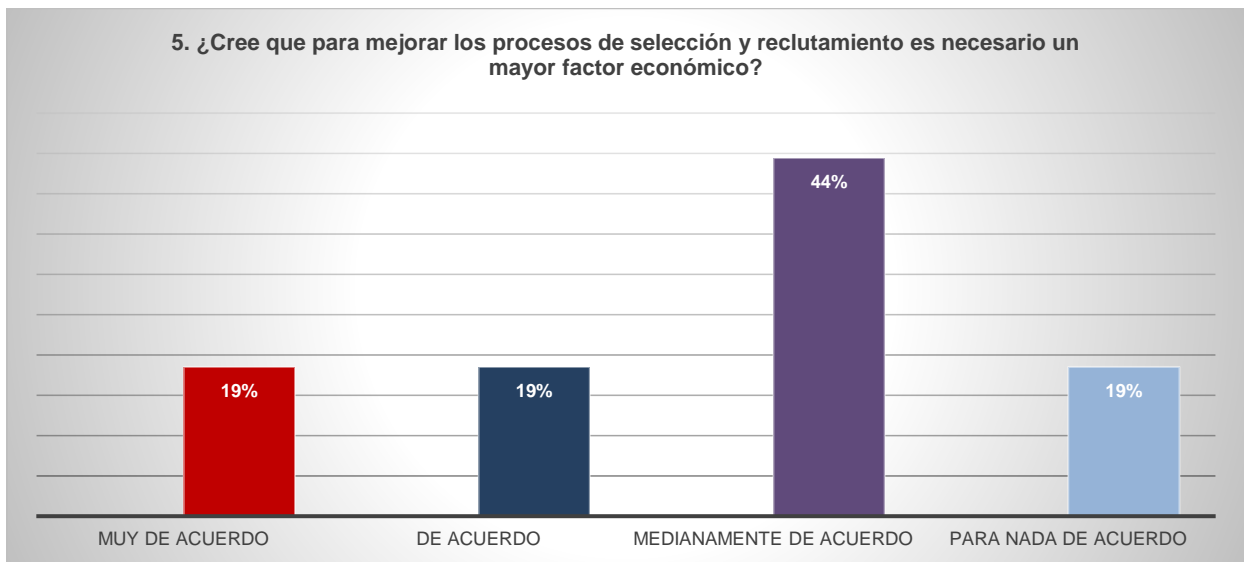
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: El presente gráfico pretende obtener información de los colaboradores, sobre lo que ellos consideran que los afecta y vuelve lentos a los procesos de selección y reclutamiento de personal. Según el 56% de los colaboradores creen los sistemas informáticos obsoletos, son los que ocasionan esta lentitud, el 30% considera que es por el poco personal lo que ocasiona procesos demorados, un 7% dice que es el poco presupuesto lo que genera que existan procedimientos retardados, y finalmente un 7% afirma que la poca creatividad e innovación empuja a procesos demorados.

Conclusión: Se determina que lo que genera lentitud dentro de los procesos de selección y reclutamiento de personal es causado por la utilización de sistemas informáticos obsoletos, sumado el poco personal dentro del área de Dirección de Talento Humano, esto porque no se buscan alternativas para poder agilizar los procedimientos.

Figura 6

¿Cree que para mejorar los procesos de selección y reclutamiento es necesario un mayor factor económico?



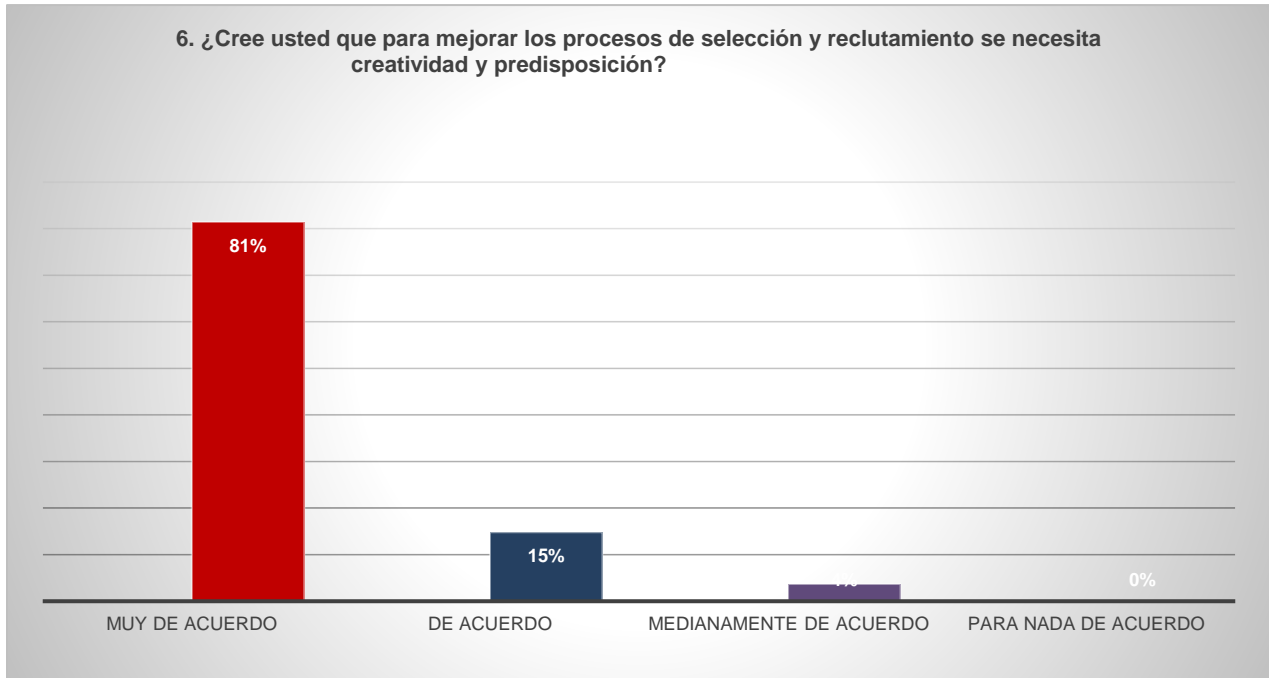
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: El siguiente gráfico pretende demostrar que si las áreas contaran con los recursos presupuestarios necesarios, los procesos de selección y reclutamiento mejorarían. Según esto, el 19% de los colaboradores dicen que están muy de acuerdo, otro 19% dice estar de acuerdo, un 44% afirma estar medianamente de acuerdo, y finalmente un 19% dice no estar para nada de acuerdo.

Conclusión: En base a los resultados se cree el aspecto económico si es fundamental, sin embargo, considerando que el 44% afirma estar medianamente de acuerdo, esto podría indicar, que, aunque el presupuesto si es importante, también hay otros factores que podrían afectar los procesos de selección.

Figura 7

¿Cree usted que para mejorar los procesos de selección y reclutamiento se necesita creatividad y predisposición?



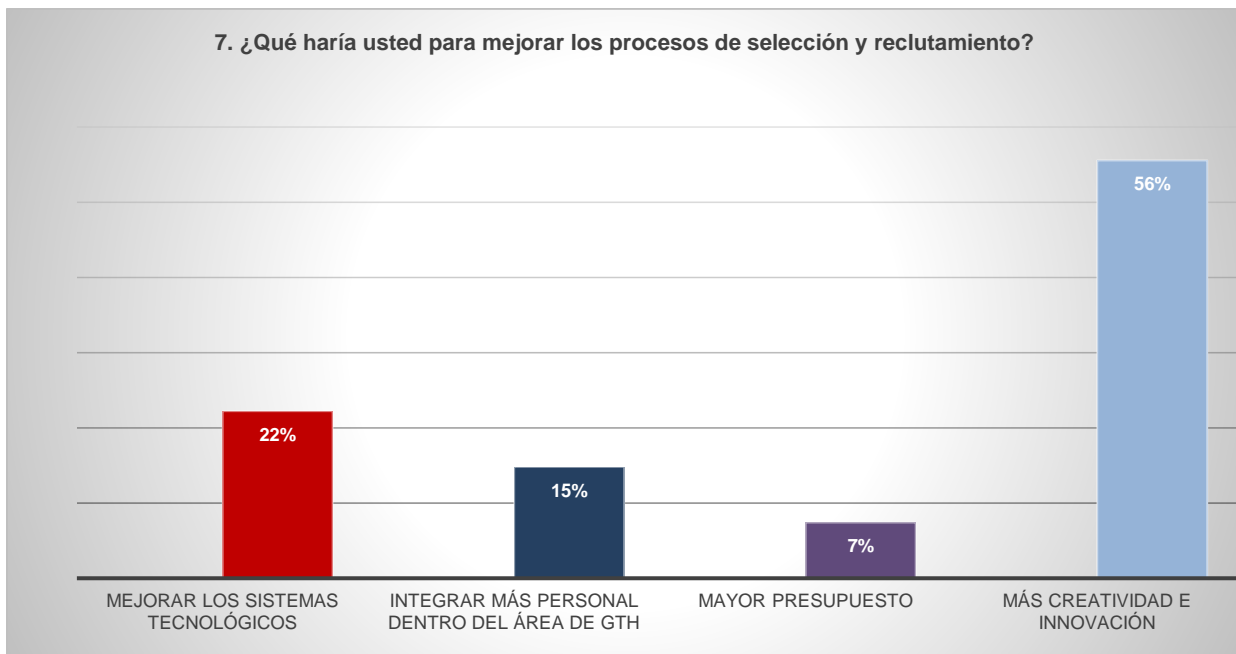
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: Dentro de este gráfico se necesita obtener datos sobre qué tan importante es aportar con creatividad y predisposición a los procesos de selección y reclutamiento, y sí esto mejoraría los problemas existentes en el mismo. Según el 81% está muy de acuerdo, un 15% está de acuerdo, un 4% se encuentra medianamente de acuerdo.

Conclusión: Se determina entonces que la creatividad y predisposición es sumamente importante en los procesos de selección y reclutamiento, por tal motivo, es fundamental tener en consideración que además de factores económicos, informáticos, tener en cuenta la creatividad de las personas para mejorar los procesos es trascendental, puesto que, existen soluciones que no necesitan un presupuesto, sino más bien, se puede encontrar de manera gratuita, por lo que, queda claro que para agilizar los procesos no se necesitan una gran cantidad de dinero.

Figura 8

¿Qué haría usted para mejorar los procesos de selección y reclutamiento?



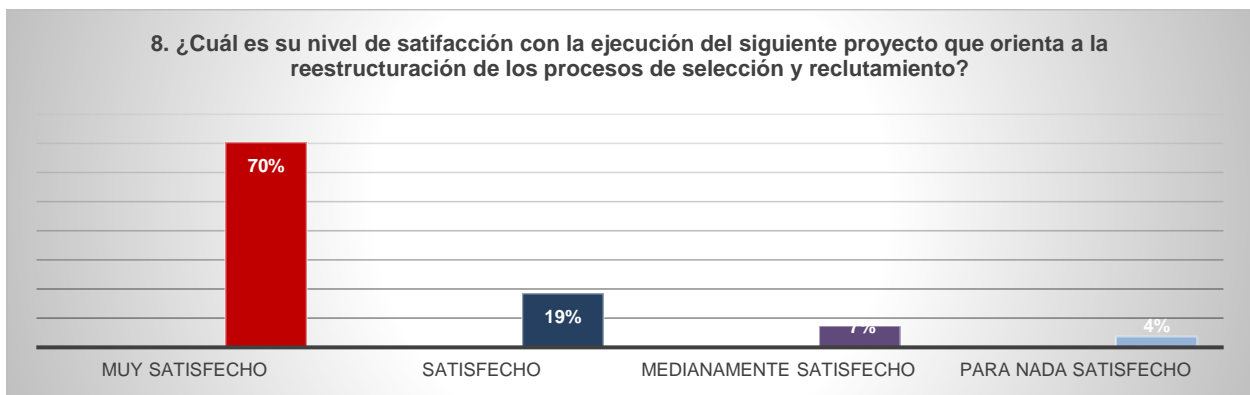
Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: El siguiente gráfico busca comprender que harían los colaboradores para mejorar los procesos de selección y reclutamiento del personal. La información que se obtuvo, es que el 56% piensa que la creatividad e innovación es un recurso intangible muy poderos, esto porque dentro de una institución dónde el presupuesto es limitado, resulta factible; el 22% piensa que mejorar los sistemas tecnológicos podría mejorar la rapidez de los procedimientos; El otro 15% considera que la integración de nuevo personal podría solventar el problema de lentitud en los procesos, y finalmente solo 7% afirma que es necesario un mayor presupuesto.

Conclusión: Por esto, se concluye que, para los colaboradores pertenecientes al Ministerio del Deporte, creen oportuno que se utilice la creatividad e innovación para mejorar los procesos de selección y reclutamiento, sin pedir un financiamiento costosos que no se podría obtener, por otra parte, también se percibe que una gran parte también percibe que es necesario actualizar las herramientas tecnológicas para el mejor funcionamiento de los procedimientos de captación de personal.

Figura 9

¿Cuál es su nivel de satisfacción con la ejecución del siguiente proyecto que orienta a la reestructuración de los procesos de selección y reclutamiento?



Nota: Elaboración propia, la información presentada en el siguiente gráfico, fue obtenida por el Ministerio Del Deporte (2023)

Resultados: Finalmente, se creyó consecuente realizar una pregunta de satisfacción en donde se determine qué tal se sintieron los clientes con la ejecución del siguiente proyecto. El 70% de los colaboradores, se sintieron muy satisfecho con la intervención del equipo de estudiantes maestrantes, un 19% se sintió satisfecho, un 7% afirma haberse sentido medianamente satisfecho, mientras que solo un 4% dice no haberse sentido para nada satisfecho.

Conclusiones: En base a los resultados obtenidos, se podría decir, que los colaboradores del Ministerio Del Deporte se sintieron sumamente satisfechos con esta intervención, puesto que, se sintieron apoyados y escuchados, lo que demuestra que el trabajo realizado por medio del presente proyecto se sintió como una gran ayuda.

4.1.3. Conclusión general de las encuestas

Finalmente, se puede determinar que los horarios extenuantes, la carga laboral, el poco personal dentro del área de Dirección de Talento Humano, propician procesos lentos y poco eficaces, lo que con lleva a seleccionar a personas que no van acorde a los perfiles requeridos. Por este motivo, estos colaboradores no aportarían como debe de ser a los requerimientos del puesto por el cual se les ha contratado siendo una causal para que el porcentaje de rotación tiende a aumentar, y aunque esta no es la problemática que se busca resolver, se concatena al objetivo que se desea mejorar, que en este caso es la reestructuración de los procesos de selección y reclutamiento del personal. En definitiva, podemos evidenciar que existe una falencia dentro del área de selección y reclutamiento, por esto, con este trabajo se pretende aportar ideas y soluciones que solventen esta problemática para que el proceso mejore.

4.1.4. Aplicación de entrevista

Para conocer sobre una situación en particular siempre se recurre a métodos que faciliten obtener aquella información. La mayoría de ocasiones se realizan preguntas de manera personal o incluso por medio de cuestionarios en donde se hacen preguntas abiertas o cerradas para obtener los datos necesarios y así solventar las dudas que surjan dentro de una investigación. Por este motivo, dentro del proyecto se ha determinado que para lograr conseguir respuestas a varias incógnitas se hará una entrevista sobre las problemáticas para poder tomar acciones.

Al momento de generar la entrevista, se debe considerar que estas sirven para identificar los diferentes problemas que haya o no dentro del proceso del reclutamiento y selección, por ende, hay que identificar los puntos positivos y negativos los cuales permitirán obtener una visión más amplia del trabajo.

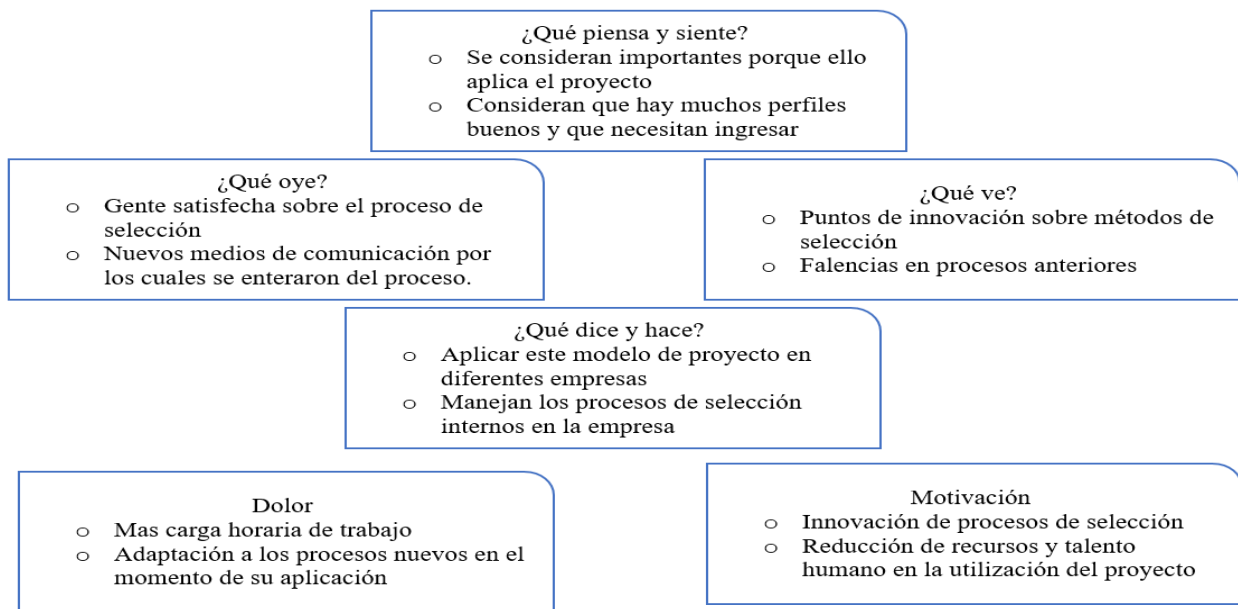
Se realizarán las respectivas entrevistas a los usuarios (Director de Administración del Talento Humano y Analistas) que están en el ámbito de desarrollo del proyecto y esto permitirá tener más conocimiento y desarrollo pleno de cómo están las cosas día a día. La entrevista se ejecutó a una muestra de 4 personas.

Para presentar los resultados de las entrevistas se utilizará el “Mapa de Empatía”, ya que es una herramienta que permite identificar los sentimientos de forma general, para comprender como se sienten los usuarios sobre un tema en específico. En este caso, se consideró consecuente generar este espacio de empatía con el usuario perteneciente al área de selección y reclutamiento de personal, para de esta manera, entender cuál es su pensar, sentir, motivación, etc., y de esta forma, buscar soluciones viables que permitan un mejor espacio laboral, buscando el desarrollo del área.

Incluir la técnica del mapa de la empatía es fundamental, es una herramienta valiosa que permite descubrir un sin fin de situaciones, sean estas complejas o beneficiosas para un área. Al poder descubrir situaciones que generan un problema, facilita la búsqueda de soluciones viables y efectivas para propiciar la reestructuración planteada como objetivo principal del proyecto. El mapa de empatía levantado es el siguiente:

Figura 10

Mapa de empatía de resultados de entrevistas a Director y analistas (3) de talento humano.



Nota: La figura indica el Mapa de Empatía obtenido como resultado de efectuar entrevistas al director y analistas de talento humano para conocer las necesidades reales respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal. *Fuente.* Elaboración propia (2023).

De la aplicabilidad del mapa de empatía tanto al director como a los analistas de talento humano, se puede determinar que existen puntos comunes y a favor de los nuevos cambios propuestos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro del Ministerio del Deporte. Es importante señalar que los miembros de la institución están de acuerdo en la

aplicabilidad del proyecto por esta razón han colaborado en este estudio y han aportado información valiosa que nos ha permitido obtener resultados que evidencian la necesidad de realizar un procedimiento de reclutamiento y selección de personal acorde a los nuevos tiempos, ya que, ellos son los que identifican, actúan y proponen nuevas metodologías de selección. Por otro lado, es necesario señalar que las personas postulantes han permitido ver el desarrollo del proyecto, ya que, están actuando y están permitiendo que los resultados que estamos obteniendo sean de la mejor manera y sin equivocaciones, poder reducir costos, tiempo al momento de la ejecución del proyecto.

4.1.5. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte

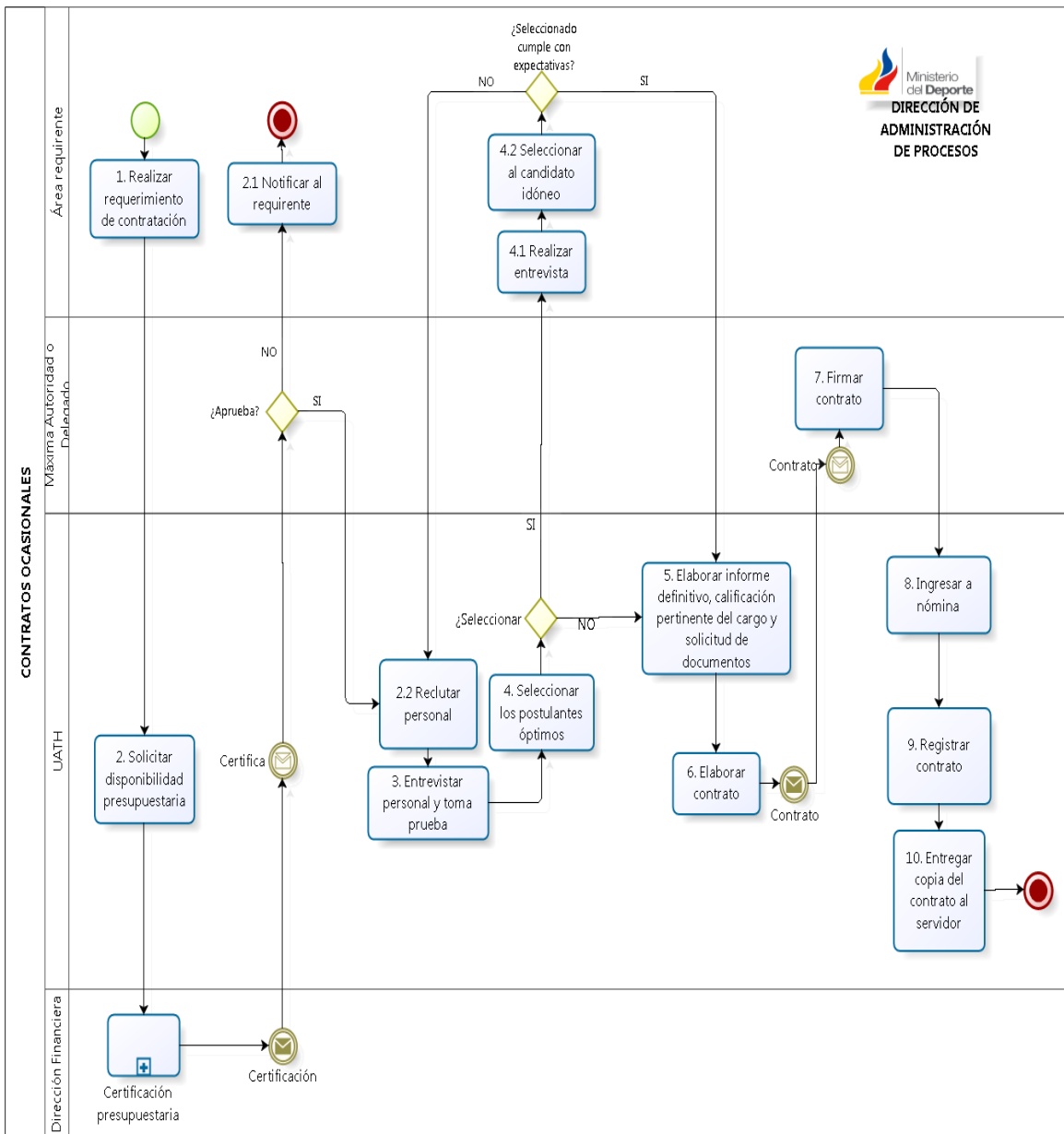
Cuando se habla sobre reestructuración, se habla de una mejora de un proceso ya existente, que por distintos motivos deja de estar vigente a las exigencias de las necesidades de las organizaciones, por lo que requiere una mejora o actualización.

Dentro de la ejecución de nuestro proyecto, se analizó el Manual de Procesos de la Dirección de Administración del Talento Humano, en el cual se evidenció que se encuentra vigente el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, así, el mismo será utilizado como base para que el equipo multidisciplinario sea el encargado de analizar las mejoras que se puedan implementar en busca del objetivo del proyecto.

Ante lo indicado, se presenta el actual proceso de reclutamiento y selección de personal del Ministerio del Deporte:

Figura 11

Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Actual



Nota: La figura indica el Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte que se encuentra vigente desde el año 2019 (Ministerio del Deporte, 2019).

Tabla 10*Procedimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte*

Nº	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD DEL FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Área requirente	Realizar requerimiento de contratación	E/La director/a o responsable del área donde se requiere la contratación, realiza el requerimiento de contratación.
2	UATH	Solicitar disponibilidad presupuestaria	Solicita disponibilidad presupuestaria
	Dirección Financiera	Certificación presupuestaria	Subproceso correspondiente a la certificación presupuestaria, con la que se asegura disponibilidad de presupuesto para la contratación del puesto.
	Máxima Autoridad o Delegado	¿Aprueba?	SI. Continúa con la actividad 2.2 NO. Continúa con la actividad 2.1
2.2	UATH	Reclutar personal	Realizan el reclutamiento del personal, donde se recolecta hojas de vida de acuerdo con el perfil requerido considerando el manual de clasificación de puestos.
3	UATH	Entrevistar personal y toma prueba	A los perfiles idóneos se les realizan las entrevistas y las pruebas de reclutamiento y selección. Donde se miden las características más importantes de las y los aspirantes como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales como su actitud y motivación hacia el trabajo.
4	UATH	Seleccionar los postulantes óptimos	Se selecciona los postulantes óptimos para el puesto requerido. El personal seleccionado cumple con las características y requisitos determinados en el manual de puestos de la institución
	UATH	¿Seleccionar?	NO. Continúa con la actividad 5 SI. Continúa con la actividad 4.1
4.1	Área requirente	Realizar entrevista	Se realizan las entrevistas seleccionando al mejor candidato. En el caso de que ningún postulante haya cumplido con las expectativas de la unidad.
4.2	Área requirente	Seleccionar el candidato idóneo	Selecciona el candidato idóneo.
	Área requirente	¿Seleccionado cumple con expectativa?	SI. Continúa con la actividad 5 NO. Regresa a la actividad 2.2
5	UATH	Elaborar informe definitivo, calificación pertinente del cargo y solicitud de documentos	Elabora informe final definitivo de contratación, realiza la calificación pertinente del cargo y solicita documentos habilitantes al postulante.
6	UATH	Elaborar contrato	Elabora el contrato, se recoge las firmas del postulante elegido y se coordina la firma de la Máxima Autoridad o su delegado
7	Máxima Autoridad o Delegado	Firmar contrato	Firma contrato y envía a la UATH
8	UATH	Ingresar a nómina	Se realiza la actualización del distributivo. Define qué tipo de contratación es: código de trabajo o contratos por servicios ocasionales
9	UATH	Registrar contrato	Registra el contrato respectivo.
10	UATH	Entregar copia del contrato al servidor	Si el contrato es por código de trabajo se da paso al subproceso Inscripción contrato en el MDT y se da una copia del contrato al trabajador. Si es contrato ocasional se registra en la UATH y se le da una copia al servidor contratado

FIN

Nota: La tabla indica el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte que se encuentra vigente desde el año 2019.

4.1.6. Análisis de Plantilla de Talento Humano Actual (Cargas Laborales)

Con la finalidad de efectuar un análisis respecto a las cargas laborales que tiene el personal de la Dirección de Administración del Talento Humano, se usará como base la plantilla de talento humano del área correspondiente al año 2022, misma que fue aprobada en por el ente rector del trabajo en el país, por lo que es considerada como una fuente de información secundaria. La plantilla permitirá evidenciar una situación en forma general de los productos que ejecuta la dirección respecto a factores de frecuencia, volumen y tiempo efectivo de ejecución de las actividades para el logro de los productos o servicios de cada unidad o proceso interno.

Si bien esta plantilla establece la carga laboral de forma general, se realizará un análisis puntual respecto a los productos relacionados con el reclutamiento y selección de personal- A continuación, se detalla la siguiente información:

Figura 12

Proceso del Producto: Informe Técnico del Proceso de Reclutamiento y Selección actual

Ministerio del Trabajo		República del Ecuador		Gobierno del Encuentro		Juntos lo logramos		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO				Fecha:	2015-08-27			
PLANTILLA DE TALENTO HUMANO								AÑO 2022		Página:		1 de 1				
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: MINISTERIO DEL DEPORTE								MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA		NIVEL TERRITORIAL: CENTRAL		TIPO DE PROCESO: ADJETIVO				
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO: GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO										FECHA:		2022-04-14				
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN			PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD							PERSONAL REQUERIDO O POR PRODUCTO / SERVICIO FINAL	
					No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Diseño	Ejecución y monitoreo	Ejecución y supervisión de procesos	Ejecución de procesos	Ejecución y monitoreo de datos	Técnicos	Validación		
Informe técnico del proceso de reclutamiento y selección	DEFINIR EL PERFIL REQUERIDO PARA LA VACANTE	Operativa	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	MENSUAL	5	10	15	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	ELABORAR ANUNCIOS SOBRE LA VACANTE SOLICITADA	Operativa	ANUNCIOS DE TRABAJO	MENSUAL	5	10	15	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	EJECUTAR LA FICCIÓN DE HOJAS DE VIDA DE LOS ASPIRANTES	Operativa	HOJAS DE VIDA PRESELECCIONADAS	DIARIO ORDINARIO	30	10	15	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	REALIZAR ENTREVISTAS	Operativa	ENTREVISTA CALIFICADA	SEMANAL	30	10	15	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	ELABORAR INFORME SOBRE LA TERMINALISTA	Operativa	INFORME DE TERMA	SEMANAL	3	30	40	0%	0%	20%	60%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	EJECUTAR LA ENTREVISTA FINAL ENTRE EL DIRECTOR Y CANDIDATO	Operativa	ENTREVISTA FINAL	SEMANAL	5	10	15	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	ELABORAR INFORME DEL PERSONAL SELECCIONADO	Operativa	INFORME DEL PERSONAL SELECCIONADO	SEMANAL	3	30	40	0%	0%	20%	60%	0%	0%	0%	0%	0.47068873
	APROBAR INFORME DEL PERSONAL SELECCIONADO	Gerencia	INFORME DEL PERSONAL SELECCIONADO APROBADO	SEMANAL	3	5	10	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.47068873

Nota: La figura indica las actividades secuenciales, frecuencia, volumen, tiempos y ponderaciones que involucra el producto Informe técnico del proceso de reclutamiento y selección del Ministerio del Deporte en el año 2022, considerando una carga mínima de trabajo.

Figura 13

Proceso del Producto: Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas actual.

Ministerio del Trabajo		República del Ecuador		Gobierno del Encuentro		Juntos lo logramos		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO						Fecha:	2016-08-27		
								PLANTILLA DE TALENTO HUMANO						Verión:	01		
								AÑO 2022						Página:	1 de 1		
														Código:	PRO-MDT-PTH-01FOR-08-EXT		
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:				MINISTERIO DEL DEPORTE				NIVEL TERRITORIAL:				CENTRAL					
MACROPROCESO AL QUE PERTENECE:				COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA				TIPO DE PROCESO:				ADJETIVO					
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:				GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				FECHA:				2022-04-14					
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	YOLUMEN		TIEMPO DE EJECUCIÓN EN HORAS POR PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO (considera tiempo de su ciclo productivo)		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD						PERSONAL REQUERIDO POR PRODUCTO / SERVICIO FINAL		
					No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la actividad)		Tempo mínimo	Tempo máximo	Origenación	Ejecución y Coordinación de procesos	Ejecución y Supervisión de procesos	Ejecución de procesos	Ejecución de procesos de apoyo	Técnicos		Validación	
Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas.	ENTREREMORANDO DE AUTORIZACION A LA HABIDA AUTORIDAD	Operativa	REMORANDO DE AUTORIZACION	MENSUAL	1		30	60	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	PREPARAR INFORME TECNICO FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	INFORME TECNICO	MENSUAL	5		120	240	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	✓	
	SUPERVISAR INFORME TECNICO FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	INFORME TECNICO REVISADO	MENSUAL	5		30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	DESARROLLAR EL CONTRATO DE TRABAJO	Operativa	CONTRATO DE TRABAJO	MENSUAL	5		240	480	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	APROBAR CONTRATO DE TRABAJO	Gestión	CONTRATO DE TRABAJO APROBADO	MENSUAL	5		30	60	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	PROCESAR REGISTRO DE CONTRATOS DE TRABAJO	Operativa	CONTRATO DE TRABAJO REGISTRADO	MENSUAL	5		15	20	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	✓	

Nota: La figura indica las actividades secuenciales, frecuencia, volumen, tiempos y ponderaciones que involucra el producto Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas del Ministerio del Deporte en el año 2022, considerando una carga mínima de trabajo.

Figura 14

Reporte de brechas del personal de la Dirección de Administración del Talento Humano en el año 2022.

REPORTE DE BRECHAS				
ROLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	BRECHA	
Dirección	1	1	0	
Ejecución y Coordinación de procesos	2	2	0	
Ejecución y Supervisión de procesos	2	2	0	
Ejecución de procesos	3	3	0	
Ejecución de procesos de apoyo	0	0	0	
Técnico	0	0	0	
Administrativo	1	1	0	
Servicios	0	0	0	
BRECHA GENERAL DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO:	9	9	0	

La situación actual presentada esta conformada por el siguiente número de servidores bajo la modalidad de:

CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES ESCALA DE 20 GRADOS	0
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	5
NOMBRAMIENTOS PERMANENTES	3
NJS	1
CÓDIGO DE TRABAJO	0
OTROS REGÍMENES	0
VACANTES	0
TOTAL	9

Nota: La figura indica el reporte de brechas de personal de la Dirección de Administración del Talento Humano, basado en los productos y servicios que gestiona y el número de personal que actualmente trabaja en el área.

4.1.7. Conclusiones del Análisis de la Plantilla de Talento Humano de la Dirección de Administración del Talento Humano actual.

La plantilla de talento humano de la Dirección de Administración del Talento Humano en el año 2022, se levantó sobre la base de los productos y servicios que genera el área y que se encuentran establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos en su metodología para el levantamiento se consideran las actividades secuenciales, frecuencia, volumen, tiempos y ponderaciones que se demandan por parte del personal para la consecución del mismo, lo que permite establecer un análisis de brechas entre los servidores que actualmente tiene la unidad versus la situación propuesta.

Para efectos del análisis de cargas laborales respecto a los productos que involucran los procesos de reclutamiento y selección de personal, la información fue levantada con una carga mínima promedio que se obtuvo de forma mensual.

Considerando que el proceso de reclutamiento y selección de personal fue actualizado en el año 2019 (antes de la pandemia), el mismo se encuentra obsoleto y no refleja la actual transformación digital que se encuentra a travesando el mundo, sin embargo, al tener una carga laboral mínima, el proceso aún es efectivo y no incrementa las cargas laborales en el personal de la Dirección de Administración del Talento Humano, por lo que, se evidencia que no existen brechas en la misma.

4.1.8. Análisis de Plantilla de Talento Humano Propuesta

El deporte en el país, en el transcurso del año 2022 y 2023, fue declarada como política de Estado por parte del Presidente de la República, lo que implica a nivel político y económico, asume una mayor importancia y mayor asignación de recursos económicos para financiar proyectos para promover la actividad física y reducir el sedentarismo en la población ecuatoriana.

Por este motivo en el Ministerio del Deporte, se incrementaron de manera significativa los proyectos de inversión para poder activar a toda la población a nivel nacional, es por esto, que los procesos de selección y vinculación promedian 25 personas al mes, evidentemente existe un incremento notorio respecto a la información plasmada en la plantilla de talento humano, razón, por la cual se realiza el análisis de los productos relacionados al reclutamiento y selección de personal con esta frecuencia para evidenciar las cargas laborales:

Figura 15

Proceso del Producto: Informe Técnico del Proceso de Reclutamiento y Selección propuesta

Ministerio del Trabajo		República del Ecuador		Gobierno del Encuentro		Juntos lo logramos		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO					Fecha: 2016-08-27					
								PLANTILLA DE TALENTO HUMANO					Versión: 01					
								AÑO 2022					Página: 1 de 1					
													Código: PRD-MDT-PTH-01-FOR-06-EXT					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: MINISTERIO DEL DEPORTE				MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA				NIVEL TERRITORIAL: CENTRAL										
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO: GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO								TIPO DE PROCESO: ADJETIVO										
								FECHA: 2022-04-14										
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD								VALIDACIÓN	PERSONAL REQUERIDO POR PRODUCTO O SERVICIO FINAL		
					No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Diseño	Ejecución y Control de los procesos	Ejecución y Supervisión de los procesos	Ejecución de procesos	Ejecución de procesos de apoyo	Tercero					
														0%			50%	0%
Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas	ENTRAREFORZAMIENTO DE AUTORIZACIÓN A LA MISMA AUTORIDAD	Operativa	REFORZAMIENTO DE AUTORIZACION	MENSUAL	1	30	60	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	PREPARAR INFORME TECNICO FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	INFORME TECNICO	MENSUAL	25	120	240	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓	
	SUPERVISAR INFORME TECNICO FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	INFORME TECNICO REVISADO	MENSUAL	25	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	DESARROLLAR EL CONTRATO DE TRABAJO	Operativa	CONTRATO DE TRABAJO	MENSUAL	25	240	480	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	APROBAR CONTRATO DE TRABAJO	Gestión	CONTRATO DE TRABAJO APROBADO	MENSUAL	25	30	60	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	PROCESAR REGISTRO DE CONTRATOS DE TRABAJO	Operativa	CONTRATO DE TRABAJO REGISTRADO	MENSUAL	25	15	20	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	✓	

Nota: La figura indica las actividades secuenciales, frecuencia, volumen, tiempos y ponderaciones que involucra el producto Informe técnico del proceso de reclutamiento y selección del Ministerio del Deporte, considerando una frecuencia de 25 procesos mensual debido al incremento de presupuesto y de proyectos en la institución.

Figura 16

Proceso del Producto: Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas actual.

Ministerio del Trabajo		República del Ecuador		Gobierno del Encuentro		Juntos lo logramos		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO					Fecha: 2016-08-27					
								PLANTILLA DE TALENTO HUMANO					Versión: 01					
								AÑO 2022					Página: 1 de 1					
													Código: PRD-MDT-PTH-01-FOR-06-EXT					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: MINISTERIO DEL DEPORTE				MACROPROCESO AL QUE PERTENECE: COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA				NIVEL TERRITORIAL: CENTRAL										
UNIDAD, PROCESO O PROYECTO: GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO								TIPO DE PROCESO: ADJETIVO										
								FECHA: 2022-04-14										
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ACTIVIDADES SECUENCIALES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD								VALIDACIÓN	PERSONAL REQUERIDO POR PRODUCTO O SERVICIO FINAL		
					No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (De acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Diseño	Ejecución y Control de los procesos	Ejecución y Supervisión de los procesos	Ejecución de procesos	Ejecución de procesos de apoyo	Tercero					
														0%			50%	0%
Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas	ENTRAREFORZAMIENTO DE AUTORIZACIÓN A LA MISMA AUTORIDAD	Operativa	REFORZAMIENTO DE AUTORIZACION	MENSUAL	1	30	60	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	PREPARAR INFORME TECNICO FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	INFORME TECNICO	MENSUAL	25	120	240	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	✓	
	SUPERVISAR INFORME TECNICO FAVORABLE DE CONTRATACION	Operativa	INFORME TECNICO REVISADO	MENSUAL	25	30	60	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	DESARROLLAR EL CONTRATO DE TRABAJO	Operativa	CONTRATO DE TRABAJO	MENSUAL	25	240	480	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	APROBAR CONTRATO DE TRABAJO	Gestión	CONTRATO DE TRABAJO APROBADO	MENSUAL	25	30	60	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	✓	
	PROCESAR REGISTRO DE CONTRATOS DE TRABAJO	Operativa	CONTRATO DE TRABAJO REGISTRADO	MENSUAL	25	15	20	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	✓	

Nota: La figura indica las actividades secuenciales, frecuencia, volumen, tiempos y ponderaciones que involucra el producto Contratos Civiles, Contratos de Trabajo y Contratos Ocasionales con sus respectivas adendas del Ministerio del Deporte, considerando una frecuencia de 25 procesos mensual debido al incremento de presupuesto y de proyectos en la institución.

Figura 17

Reporte de brechas del personal de la Dirección de Administración del Talento Humano propuesta.

REPORTE DE BRECHAS				
ROLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	BRECHA	
Dirección	1	1	0	
Ejecución y Coordinación de procesos	2	3	1	Servidor requerido
Ejecución y Supervisión de procesos	2	2	0	
Ejecución de procesos	3	5	2	Servidores requeridos
Ejecución de procesos de apoyo	0	1	1	Servidor requerido
Técnico	0	0	0	
Administrativo	1	1	0	
Servicios	0	0	0	
BRECHA GENERAL DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO:	9	13	4	Servidores requeridos

La situación actual presentada esta conformada por el siguiente número de servidores bajo la modalidad de:

CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES ESCALA DE 20 GRADOS	0
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	5
NOMBRAMIENTOS PERMANENTES	3
NJS	1
CÓDIGO DE TRABAJO	0
OTROS RÉGIMENES	0
VACANTES	0
TOTAL	9

Nota: La figura indica el reporte de brechas de personal de la Dirección de Administración del Talento Humano, basado en los productos y servicios que gestiona y el número de personal que actualmente trabaja en el área con la frecuencia de 25 procesos de selección y vinculación de forma mensual.

4.1.9. Conclusiones del Análisis de la Plantilla de Talento Humano de la Dirección de Administración del Talento Humano propuesta.

Para poder evidenciar el aumento de cargas laborales y la influencia que tiene en el personal que actualmente trabaja en la Dirección de Administración del Talento Humano, se ha realizado el ejercicio de levantar la plantilla de talento humano en los productos correspondientes

a reclutamiento, selección y vinculación con una frecuencia de 25 procesos mensuales, que corresponden al promedio de incremento que ha existido en el año 2022 y 2023 por las decisiones políticas en el país y aumento de presupuesto en el Ministerio del Deporte para ejecutar proyectos en favor del deporte, educación física y recreación.

Como podemos evidenciar en las figuras al incrementarse la frecuencia en los procesos de selección y al no incrementar personal en la Dirección de Administración del Talento Humano, se establece una brecha de personal de 4 servidores requeridos para esta unidad, pero al no poder contratar por temas de austeridad y optimización del gasto público en el país, esta carga laboral la asume el personal que se encuentra laborando actualmente y participando dentro de este proceso.

4.2. Socialización del resultado diagnóstico.

Una vez que se realizaron las encuestas, entrevistas, la tabulación de datos, y obtención de resultados, se considera importante que las autoridades de la institución del Ministerio del Deporte conozcan sobre la problemática para que empaticen con la misma y puedan ayudar a implementar opciones para la realización de esta propuesta. Con esto, en la socialización se presentaron los resultados de las encuestas realizadas y de las entrevistas planteadas.

Esta reunión está dirigida a analistas de talento humano con la finalidad de concientizar y actuar en torno a los problemas o conflictos que tienen el personal del área encargada con respecto a los procesos de reclutamiento y selección.

Se generó una reunión para socializar todos los resultados obtenidos en la aplicación de este proyecto con todas las personas involucradas, es decir, las autoridades, la dirección de talento humano y el equipo de maestrantes.

El tema tratado en la socialización fue sobre todo la importancia de generar una reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del área de talento humano. Se expusieron los beneficios que se podrán obtener al finalizar el proyecto y la ganancia que tendrá la institución pública.

Al terminar de exponer los resultados, se llegó a la conclusión de crear un Acta de Reunión (Ver Anexo E) en el que se establecieron los siguientes compromisos.

- Las autoridades se comprometieron a brindar el apoyo al proyecto de principio a fin.
- El equipo de selección deportiva, es decir el equipo de maestrantes, será el encargado de liderar el proceso para velar por el cumplimiento de la meta.
- Se destinará un equipo multidisciplinario para poder ejecutar el proyecto, y desde el ámbito de sus competencias se podrá generar una reestructuración del proceso.

4.3. Conformación del Equipo Multidisciplinario.

Una vez obtenidos y socializados los resultados obtenidos de forma cualitativa y cuantitativa, se generó un acta de reunión en el cual, uno de los puntos es la conformación de un equipo multidisciplinario, esto será esencial para realizar un trabajo profesional y concluir con éxito la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección para la institución.

En base a los objetivos, necesidades y requerimientos planteados en el proyecto, uno de los *stakeholders* fundamentales va de la mano del *TIC's*, puesto que, esta área se base en al ámbito informático, que permitirá realizar una transformación en el aspecto tecnológico. Se podría trabajar coordinadamente para agilizar procesos por medio de herramientas tecnológicas u

informáticas. Otra área involucrada en el proyecto es la Dirección de Servicios, Procesos y Cambio y Cultura, debido a que, si se ejecuta una reestructuración de procesos, es imprescindible, contar con el personal calificado de esta área para que funcione como guía desde el ámbito de su competencia, así se trabajará de forma adecuada, técnica, profesional y utilizando los diversos programas para una mayor efectividad. También se debe contar con la participación de la Dirección de Comunicación Social, ya que uno de los instrumentos de reclutamiento y selección involucra la web, las redes sociales y relaciones públicas; esta unidad es la que tiene la rectoría sobre estos procesos y la encargada de ejecutarlas, por lo que constituye una rueda importante e imprescindible. Finalmente, todas las áreas o unidades del Ministerio del Deporte son grupos de interés que participarán en la ejecución del proceso y se beneficiarán del reclutamiento y selección de personal como áreas requirentes al momento de contar con una vacante o requerimiento de nuevo personal para su gestión.

Dentro de este equipo multidisciplinario, es necesario integrar los siguientes miembros:

Director de Administración del Talento Humano: Importante para supervisar la gestión relacionada con los colaboradores y el cumplimiento del proyecto.

Analistas de Talento Humano: Serán los encargados de poner en práctica dicha reestructuración del proceso de reclutamiento y selección.

Analistas de Comunicación Social: Este miembro se encargará de analizar, diseñar y evaluar todos los tipos de sistemas de redes informáticas que se van a involucrar en el proceso de reclutamiento y selección.

Analista de Administración de Procesos: Será el encargado de documentar, analizar y evaluar el nuevo proceso, y, si fuera necesario, identificar áreas de mejora para el éxito total.

Analista de Tecnologías de la Información y la Comunicación: Se encargará, de la mano del analista de comunicación social, de utilizar las tecnologías para ayudar con eficiencia y eficacia al cumplimiento del objetivo del proyecto.

La participación de todos estos actores tendrá como finalidad implementar tecnologías de la información, mejorar dicho proceso, implementar el tema de medios digitales, y con ello reducir tiempos, costes y recursos que hoy en día se utilizan en el área encargada. Finalmente se generó un acta de conformación firmada por todos los involucrados (Ver Anexo F)

4.4.Elaboración de propuesta del proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal

Una vez que se ha completado la fase de diagnóstico acerca de la situación en la que se encuentra el equipo y la institución Ministerio del Deporte y se ha conformado el equipo multidisciplinario, el equipo de trabajo ha efectuado un análisis con la idea de elaborar una lista de posibles opciones para mejorar la situación diagnosticada.

Durante esta fase, cada miembro del equipo mediante reuniones de trabajo aportó con varias ideas para poder ir seleccionando las mejores mediante un consenso de equipo

Para ello, se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones podríamos comenzar a poner en práctica para solucionar los problemas identificados?

- ¿Qué otras alternativas se os ocurren?
- ¿Qué más podríamos hacer?, ¿y qué más...?

Para la generación de alternativas, el equipo utilizará la **Técnica creativa de Walt Disney**, que es una técnica creativa que sirve para poder generar la mayor cantidad de ideas posibles conjuntamente con el equipo multidisciplinario. Su método se basa en reunir varias mentes innovadoras que permitan analizar desde varias perspectivas el proceso de reclutamiento y selección de personal para contribuir con soluciones o mejoras efectivas, para ello se deberá cumplir con 3 Fases o Salas que involucra la técnica:

Sala Soñador. - En esta primera sala el equipo multidisciplinario generará todas las ideas posibles para poder conseguir el objetivo del proyecto relacionado a la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, se trata que desde el ámbito de sus competencias cada integrante de rienda suelta a la imaginación, las ideas son generadas por los integrantes y consensuadas con todo el equipo para plasmarlo en los siguientes resultados:

Tabla 11

Técnica Creativa de Walt Disney – Resultados Obtenidos Sala Soñador

RESULTADOS OBTENIDOS	
TECNICA CREATIVA DE WALT DISNEY	
SALA SOÑADOR	
¿Qué cosas podríamos hacer para completar con éxito nuestro proyecto?	
<p>En las reuniones grupales de trabajo que ha mantenido el equipo, se ha procedido a generar todas las ideas posibles para poder conseguir el objetivo del proyecto, las ideas han sido generadas por los integrantes y consensuadas con todo el equipo para brindar ideas más integrales así tenemos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con el apoyo de las autoridades del Ministerio del Deporte, en relación con la predisposición que se brinde para facilitar la ejecución del proyecto. 2. Tener autonomía para la toma de decisiones dentro de la ejecución del proyecto en la institución. 3. Obtener un presupuesto asignado para la ejecución de las actividades que involucre el proyecto. 4. Diseñar una planificación alienada a un cronograma de trabajo que cuente con fechas y plazos de ejecución de actividades. 	

-
5. Disponer de tiempo completo por parte del equipo de trabajo y de los miembros de la institución para dedicarse al 100% a la ejecución del proyecto.
 6. Definir un equipo multidisciplinario para intervenir en la ejecución del proyecto en las diferentes áreas en el ámbito de su competencia.
 7. Gestionar herramientas tecnológicas para la modernización de la gestión del talento humano en la institución y sus instrumentos de reclutamiento y selección.
 8. Trabajar con la Dirección de Servicios, Procesos y Cambio y Cultura en la automatización de procesos que involucra el reclutamiento y selección de personal.
 9. Fortalecer el equipo de trabajo de la Dirección de Administración del Talento Humano contando con más personal que permita la ejecución de todos sus productos.
 10. Realizar capacitaciones y talleres de trabajo con el equipo de estudiantes maestrantes para fortalecer competencias de los integrantes y cohesión de equipo.
-

Nota: La tabla indica los Resultados obtenidos del trabajo del equipo multidisciplinario basados en la Técnica Creativa de Walt Disney específicamente en la Sala Soñador.

Sala Realista. – En esta segunda sala, se indicará cuáles serán los pasos para poder cumplir con cada una de las ideas generadas en la sala “Soñador” por el equipo multidisciplinario. Se analizará la factibilidad o no de la posible implementación de cada idea, se realizarán preguntas entre el equipo que permitan resolver si la o las ideas elegidas se pueden convertir en realidad, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 12

Técnica Creativa de Walt Disney – Resultados Obtenidos Sala Realista

RESULTADOS OBTENIDOS
TECNICA CREATIVA DE WALT DISNEY
SALA REALISTA



¿Cómo vamos a llevar a cabo cada una de las diferentes ideas que hemos tenido para avanzar con nuestro proyecto?

Para aterrizar las ideas propuestas en la sala del SOÑADOR de la técnica creativa de WALT DISNEY, vamos a indicar cuáles serán los pasos para poder cumplir con cada una de las ideas:

1. **Apoyo de las autoridades.** – Para concretar esta acción es importante dar a conocer el proyecto que se va a ejecutar mediante una presentación en una reunión a nivel directivo, conforme la exposición realizada se debe ser convincente en los beneficios que obtendrá la institución y mediante un oficio se respaldará el compromiso de las autoridades.
 2. **Contar con autonomía.** – Se establece un convenio o compromiso con el delgado de la autoridad para que en el marco de las competencias y la normativa legal se establezcan las condiciones de la ejecución del proyecto y que no existan conflictos al momento de ejecutar las actividades del proyecto.
 3. **Presupuesto asignado.** - La propuesta de nuestro objetivo, se fundamenta en la optimización de recursos del sector público por lo que planteamos que las acciones ejecutadas no involucren la inversión de un presupuesto, sin embargo, puede suscitarse imprevistos que involucren recursos económicos, por lo que se plantea en este punto, solicitar a la institución que asigne o mínimo presupuesto y la otra opción es poder autogestionar los recursos entre los miembros del equipo.
-

4. **Planificación y cronograma.** – Se pretende realizar reuniones de trabajo entre el equipo de maestrantes y la contraparte de la institución con la finalidad de levantar la planificación y cronograma en conjunto y definir acciones con fechas y plazos establecidos para una mejor organización.
5. **Disponibilidad de tiempo completo.** - Realizaremos una propuesta por escrito para que se delegue a un analista dentro de las áreas que intervengan en el proyecto para trabajar de manera coordinada y que se brinde la facilidad de aportar el 100% del tiempo que requiera la ejecución del proyecto.
6. **Equipo multidisciplinario.** – La ejecución del proyecto involucra la intervención en el área de Recursos Humano, no obstante, dentro de proceso de reclutamiento y selección intervienen otras áreas con diferentes insumos en las distintas fases del proceso, por tal razón, es necesario la conformación de este equipo multidisciplinario para que actúen dentro del ámbito de sus competencias; esta conformación se la realizaría a través de un oficio a los Directores de las áreas involucradas.
7. **Modernización de instrumentos de reclutamiento y selección.** - La modernización y transformación tecnológica es una competencia de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del Ministerio del Deporte, por lo que mediante un oficio dirigido a su responsable se solicitará se designe el apoyo de un Desarrollador del área para poder crear herramientas e instrumentos usando los medios tecnológicos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección.
8. **Automatización de Procesos.** - Para estar alienados a los cambios tecnológicos que se vayan a suscitar también es indispensable concretar los cambios en el respectivo Manual de Procesos, por lo que es necesario trabajar con la Dirección de Servicios, Procesos y Cambio y Cultura, mediante la designación de un analista que permita ir levantando los procesos y automatizándolos con el trabajo en conjunto de la Dirección de Tecnologías de la Información.
9. **Fortalecer el equipo de trabajo.** - Si se plantea un objetivo ambicioso como la transformación de un proceso para optimizar tiempos y recursos es importante que se conozca el impacto que se tendrá en otras áreas, por lo que se plantea para poder ejecutar todas las actividades sin inconvenientes se pueda contratar más personal de forma provisional o en su defecto se pueda gestionar el apoyo de estudiantes mediante la modalidad de prácticas pre profesionales.
10. **Capacitaciones y talleres de trabajo.** - Es importante, que durante la ejecución del proyecto no descuidemos nuestra “alianza de equipo”, por lo que planteamos ejecutar capacitaciones y socializaciones liderados por cada integrante del equipo, así fortalecemos las competencias profesionales y personales.

Siendo realistas ¿Cuáles de estas ideas pensamos que son realizables?

Es importante recordar que el Ministerio del Deporte es una institución pública que forma parte de la función ejecutiva del país, por lo que está sujeta a las diversas leyes, políticas y decisiones que se emitan por los entes de control, por lo que, ante este contexto el equipo analizó cada una de las acciones propuestas y consideró factible que se puedan ejecutar las siguientes:

- Contar con el apoyo de las máximas autoridades.
- Autogestión del equipo para obtener un mínimo presupuesto.
- Elaboración de una planificación y un cronograma de trabajo.
- Conformación de un equipo multidisciplinario.
- Gestión para inclusión de practicantes pre profesionales.
- Modernización de instrumentos que no involucren presupuesto adicional.
- Ejecución de capacitaciones y talleres de equipo

Nota: La tabla indica los Resultados obtenidos del trabajo del equipo multidisciplinario basados en la Técnica Creativa de Walt Disney específicamente en la Sala Realista.

Sala Crítico. – En esta tercera y última sala los integrantes del equipo multidisciplinario analizan los obstáculos, limitaciones o problemas que pueden aparecer para llevar a cabo las ideas generadas y finalmente, el equipo define las ideas que se plasmarán en acciones concretas, tomando en consideración que la crítica generada se la efectuará de una forma positiva, tratando de valorar cada una de las ideas y brindando las respectivas retroalimentaciones necesarias, así:

Tabla 13

Técnica Creativa de Walt Disney – Resultados Obtenidos Sala Crítico

RESULTADOS OBTENIDOS	
TECNICA CREATIVA DE WALT DISNEY	
SALA CRITICO	
¿Qué problemas u obstáculos podríamos encontrar para llevar a cabo esas ideas o acciones?	
<p>Considerando que el Ministerio del Deporte es una institución pública que depende de la función ejecutiva y de un gobierno central, las principales problemáticas se generan entorno la independencia y autonomía que puede tener entorno a diversas decisiones que afectan directamente a la gestión, con el equipo se analizaron estos obstáculos y tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes, normativas y políticas que rigen la administración pública. • Inestabilidad política y situación actual del país. • Política de austeridad y optimización del gasto público. • Disponibilidad de tiempo de las autoridades y analistas de la Institución designados para la intervención del Proyecto. • Compromiso por parte de la institución, en no involucrarse de una forma eficiente al Proyecto. • Dificultad de acceso a la información de la institución. • Poco personal de apoyo en el área de Recursos Humanos. 	
¿Tenemos en este equipo todos los recursos que necesitamos para llevar a cabo nuestro proyecto?	
<p>En consenso con todo el equipo de trabajo hemos determinado que si bien es cierto todo proyecto abarca un riesgo y complicaciones en su ejecución como los antes detallados, se ha efectuado un diagnóstico integral por lo que conoces a cabalidad estas eventualidades, pero así mismo consideramos que poseemos de los recursos necesarios para cumplir con el objetivo del proyecto.</p>	
¿Qué otros recursos nos faltarían?	
<p>En equipo hemos analizado de forma eficiente todos los recursos que intervienen dentro de nuestro proyecto, por lo que consideramos que no hace falta otro tipo de recursos dentro de nuestro proyecto.</p>	

Nota: La tabla indica los Resultados obtenidos del trabajo del equipo multidisciplinario basados en la Técnica Creativa de Walt Disney específicamente en la Sala Realista.

El equipo multidisciplinario y el equipo de estudiantes maestrantes, durante las distintas reuniones de trabajo, han efectuado un análisis de los principales intereses o preocupaciones que tienen los usuarios (analistas de talento humano) que son parte de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Principales intereses de los usuarios:

- Agilizar los procesos de selección y reclutamiento del personal.
- Transformación de las herramientas tecnológicas.
- Mermar la carga laboral en los empleados del área de selección y reclutamiento del personal.
- Contar con un proceso automatizado que involucre no realizar reprocesos.
- Brindar una adecuada marca institucional hacia las demás áreas de la institución y ciudadanía en general.
- Cumplir con todos los procesos de reclutamiento y selección de personal solicitado por las áreas y en el menor tiempo estimado.

Preocupaciones:

- Procesos lentos e ineficientes.
- Herramientas tecnológicas obsoletas las cuales no garantizan una buena captación de Curriculum vitae.

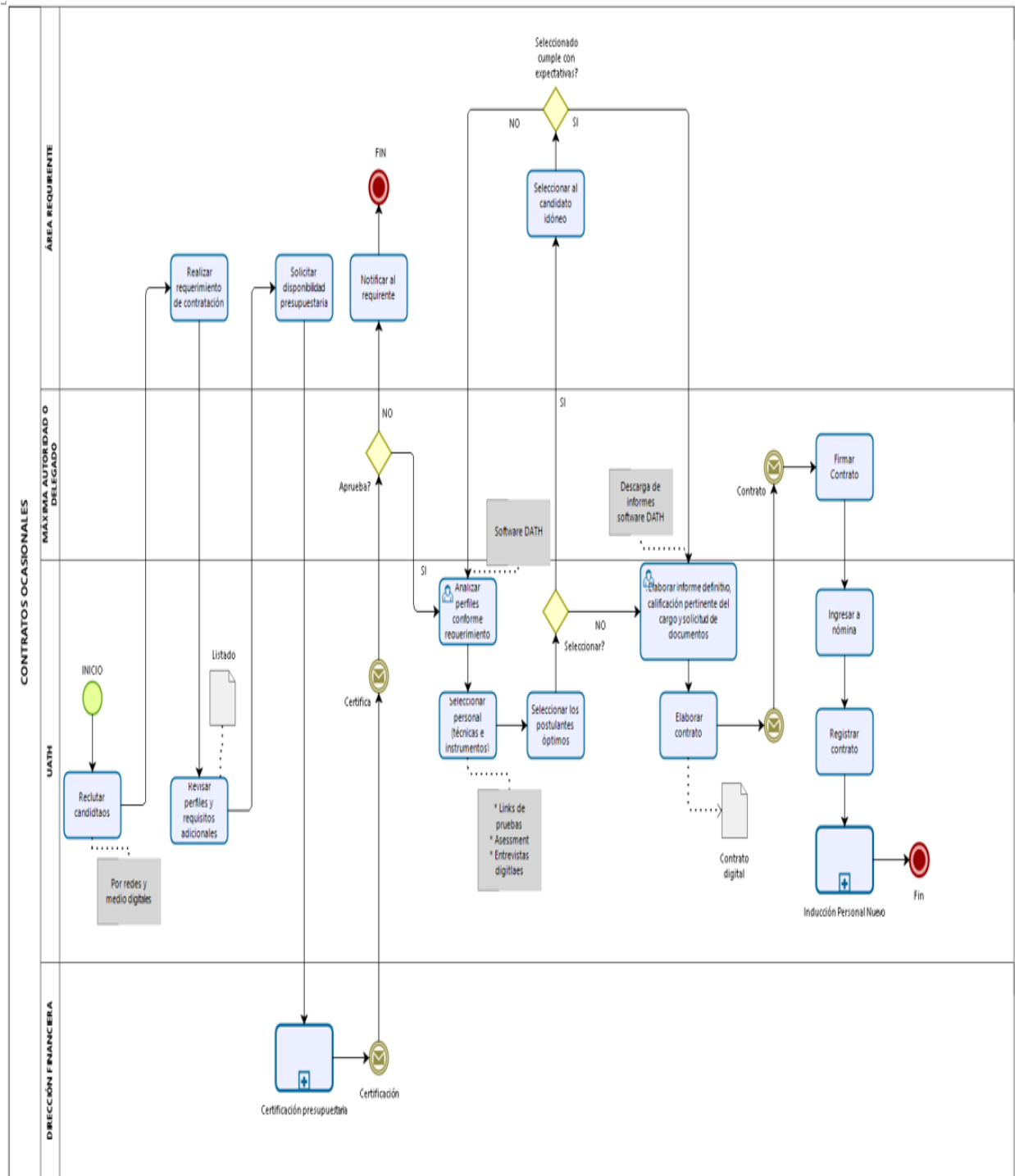
- Riesgos psicosociales en los empleados del área de selección y reclutamiento por carga laboral como: Burnout, estrés y ansiedad.
- Mala selección de personal que ingrese al Ministerio del Deporte.
- Alto grado de rotación de personal por implementación de un proceso mal levantado.

Sobre la base del trabajo anterior, en este punto, se procederá a detallar en una matriz de desarrollo de proceso, las acciones seleccionadas para culminar esta propuesta, con el objetivo de buscar la ansiada reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Dentro de un equipo es fundamental, que fluya la creatividad y que se preste atención a cada una de las ideas de los miembros de un grupo, en este caso, como equipo de estudiantes maestrantes, se buscó generar una reestructuración dentro de área de selección y reclutamiento de personal. Para cumplir con el objetivo debería integrarse el equipo multidisciplinario, ellos serán importantes para conocer todos los puntos bajos y altos que acontecen dentro de su área, por ende, ellos son la pieza clave y podrán brindar ideas sobre el qué hacer para mejorar, por esto, es trascendental que como equipo integremos algunas herramientas que permitan generar ideas innovadoras. Por esta razón a continuación se presenta la propuesta del proceso de reclutamiento y selección del personal para el Ministerio del Deporte, el cual ha sido reestructurado en base al proceso ya existente en el Manual de Procesos de la Dirección de Administración del Talento Humano (detallado en la etapa de Diagnóstico en este mismo documento).

Figura 18

Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Reestructurado



Nota: La figura indica el Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Reestructurado, una vez que se ha trabajado con el equipo multidisciplinario las mejoras entorno a las necesidades actuales en el año 2023.

Dentro del flujograma se puede observar (Ver figura 18) que existen algunos cambios representativos en relación al proceso que actualmente se maneja para reclutamiento y selección de personal en el Ministerio del Deporte, es por eso, que para analizar más a fondo los cambios que se producirán en este proceso, se indica en la Tabla 14 la propuesta Procedimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio del Deporte con las respectivas observaciones y mejoras que ha realizado el equipo multidisciplinario en las distintas reuniones de trabajo:

Tabla 14

Ficha del Subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesta

FICHA DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
CÓDIGO DEL PROCESO	
MACROPROCESO:	➤ Gestión de Administración del Talento Humano
PROCESO:	➤ Reclutamiento y Selección de Personal
SUBPROCESO:	➤ Ajustes a plan anual de talento humano ➤ Ajuste a planificación Institucional
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PROPÓSITO: Establecer los lineamientos generales del proceso de reclutamiento y selección de personal mediante nombramientos provisionales, contratos ocasionales, servicios profesionales y código de trabajo. ➤ ALCANCE: DESDE el reclutamiento de personal postulación HASTA el registro del contrato de trabajo ➤ DISPARADOR: Requerimiento de Contratación ➤ ENTRADAS: Plan Anual de Talento Humano, Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclutamiento candidatos por medios digitales y tecnológicos ➤ Realizar requerimiento de contratación ➤ Revisar perfil de puesto y requerimientos específicos ➤ Analizar perfiles del software de talento humano ➤ Seleccionar personal (técnicas e instrumentos innovadores) ➤ Toma de decisión y selección del candidato idóneo ➤ Elaborar informe definitivo, calificación pertinente del cargo y solicitar documentos habilitantes. • Elaborar, suscribir y registrar contrato de trabajo.
PRODUCTOS / SERVICIOS DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requerimiento de Personal ➤ Informe Técnico de Selección ➤ Nombramiento, Contrato o Acción de Personal
TIPO DE PROCESO	De Apoyo
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección de Administración del Talento Humano
TIPO DE CLIENTE	Interno

No.	Responsable de la Actividad	Actividad	Descripción de Actividades	Observaciones y mejoras
1	UATH	Reclutar Candidatos	Realizan el reclutamiento del personal, donde se recolecta hojas de vida de acuerdo al perfil requerido considerando el manual de clasificación de puestos utilizando medios digitales y tecnológicos	Se puede utilizar el Reclutamiento 4.0 utilizando medios digitales, redes sociales, páginas web, páginas de reclutamiento, etc., se hará un reclutamiento proactivo, tener una base lista antes que existan requerimientos
2	Área requirente	Realizar requerimiento de contratación	El/La director/a o responsable del área donde se requiere la contratación, realiza el requerimiento de contratación.	Hará un requerimiento formal basado en el Manual de Puestos Institucional
3	UATH y Área requirente	Revisar perfiles y requisitos adicionales	La UATH con el área requirente independientemente del perfil de puesto aprobado establecerán un perfil deseado que se ajuste a los cambios tecnológicos y tendencias actuales de selección	Se prevé tener un perfil de puesto opcional, que abarca las nuevas competencias tecnológicas y de adaptación al cambio, con la finalidad de tener una visión a futuro de la persona que se seleccionará.
4	Área requirente	Solicitar disponibilidad presupuestaria	Solicita disponibilidad presupuestaria	Se ajusta al presupuesto institucional y a las normas de optimización y austeridad del gasto público.
5	Dirección Financiera	Certificación presupuestaria	Subproceso correspondiente a la certificación presupuestaria, con la que se asegura disponibilidad de presupuesto para la contratación del puesto.	Se ajusta al presupuesto institucional y a las normas de optimización y austeridad del gasto público.
6	Máxima Autoridad o Delegado	¿Aprueba?	NO. Se notifica a la unidad SI. Continúa con la actividad 7	
7	UATH	Analizar perfiles conforme requerimiento	Los analistas de talento humano analizan los perfiles que se ajusten a los requerimientos	Se revisa en el software de Th o base datos y filtran a los candidatos conforme a requerimientos.
8	UATH	Seleccionar personal (técnicas e instrumentos)	A los perfiles idóneos se les realizan evaluaciones y/o entrevistas. Donde se miden las características más importantes de las y los aspirantes como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales como su actitud y motivación hacia el trabajo.	Las técnicas e instrumentos serán innovadoras y alineadas a herramientas tecnológicas para reducir tiempos de aplicación y optimizar recursos en la entrega de resultados; dependiendo de la necesidad se pueden ejecutar: Link de pruebas, assesment centers, Entrevistas Digitales, pruebas situacionales, pruebas sociales, etc.

9	UATH	Seleccionar los postulantes óptimos	Se selecciona los postulantes óptimos para el puesto requerido. El personal seleccionado cumple con las características y requisitos determinados en el manual de puestos de la institución	La decisión se fundamenta en el 70% del jefe inmediato y el 30% de la UATH, una vez que se ha recibido la información digital de resultados por parte del software de TH.
	UATH	¿Seleccionar?	NO. Continúa con la actividad 7 SI. Continúa con la actividad 10	
10	UATH	Elaborar informe definitivo, calificación pertinente del cargo y solicitud de documentos	Elabora informe final definitivo de contratación, realiza la calificación pertinente del cargo y solicita documentos habilitantes al postulante.	Se maneja toda la información de manera digital, no se involucran documentos por escritos, se utiliza el software, correo, reuniones virtuales, etc., para este paso
11	UATH	Elaborar contrato, acción de personal o nombramiento	Elabora el contrato, acción de personal o nombramiento se recoge la firma del postulante elegido y se coordina la firma de la Máxima Autoridad o su delegado	Se tendrá un modelo de contrato en el software que se alimentará de información y su producto final será remitido por correo para las firmas correspondientes.
12	Máxima Autoridad o Delegado	Firmar contrato	Firma contrato, acción de personal o nombramiento y envía a la UATH	
13	UATH	Ingresar a nómina	Se realiza la actualización del distributivo. Define qué tipo de contratación es: nombramiento provisional, código de trabajo o contratos por servicios ocasionales.	Se lo mantiene en el sistema designado por el ente rector de Finanzas para el efecto.
14	UATH	Registrar contrato, acción de personal o nombramiento	Registra el contrato, acción de personal o nombramiento para su legalización,	
FIN				

Nota: La tabla indica el procedimiento del Subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal Propuesto por el Equipo Multidisciplinario del Ministerio del Deporte y el equipo de estudiantes maestrantes con la finalidad de optimizar tiempos, recursos y cargas laborales.

Una vez que se ha presentado la propuesta de la reestructuración del Subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se pondrá en conocimiento de las autoridades por medio de un documento oficial y se recomendará su implementación una vez que se ha desarrollado el proceso mediante una metodología que involucra las reales necesidades de la Dirección de

Administración del Talento Humano para poder cumplir con las demandas de los cambios culturales mundiales y tecnológicos.

4.5. Impacto presupuestario del Proyecto en el Ministerio del Deporte

El Ministerio del Deporte es una institución pública que por mucho tiempo ha tenido constantes problemas que involucran a la gestión del talento humano, específicamente al área de reclutamiento y selección de personal. Estos problemas se reflejan de distintas maneras, por lo que, creemos consecuente especificarlas a continuación: cargas laborales extenuantes, lentitud y escases de colaboradores, cuellos de botellas en las ejecuciones de técnicas de selección de personal, entrevistas muy escuetas, ralentización de procesos, etc. Por este motivo, es fundamental para el equipo de estudiantes maestrantes, buscar una reestructuración que solvete estas problemáticas, por ende, este proyecto se basará en plantear una solución a estos problemas dentro de la institución.

Por esta razón, la Dirección Administración del Talento Humano del Ministerio del Deporte, en un trabajo coordinado con el equipo de estudiantes maestrantes, buscarán identificar estas problemáticas, pero, además se encontrarán soluciones en primera instancia de carácter no económico o financiero para la planificación y ejecución del presente proyecto, tomando en cuenta las normativas y políticas que involucra la gestión pública. Sin embargo, se tendrá en consideración el presupuesto tentativo que se deberá invertir para lograr esta anhelada reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el caso que lo amerite.

4.5.1. Costo total remuneración del personal de involucrado en el proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal

Como primer punto, es primordial centrarse en todo lo que tiene que ver con la remuneración del personal que interviene en la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal. Se contará con los actuales colaboradores que laboran en la institución, en la plantilla fija, y que intervienen de alguna forma en el proceso. En la siguiente tabla se describirá el valor total de costos evaluado en un periodo de 6 meses, tiempo de realización de este proyecto.

Tabla 15

Costo total remuneración del personal de involucrado en el proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal

CARGO	PERIODO	COSTO SERVIDOR	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
DIRECTOR DE ADMINISTRACION TALENTO HUMANO	6 MESES	\$2.368,00+BS+PL	\$19,370,28	Será la persona responsable de liderar todo departamento (CLIENTE) y velar por que se cumpla los objetivos del proyecto.
ANALISTAS DE TALENTO HUMANO 3 (2)	6 MESES	\$1.676,00+BS+PL	\$13.775,46 (por persona) \$13.775,46* 2 = \$27.550,92	Es indispensable en la elaboración de todo el proceso de reclutamiento, evaluaciones, seguimiento de los candidatos, se multiplica (x2) al ser dos Analistas el costo por 6 meses.
ANALISTA DE ADMINISTRACION DE PROCESOS 1	6 MESES	\$1.086,00+BS+PL	\$9,005.31	Será la persona encargada de definir, documentar, evaluar y analizar el proceso e identificar áreas de mejora para el cumplimiento de nuestro objetivo.
COMUNICADOR SOCIAL 1	6 MESES	\$986,00+BS+PL	\$8,196.81	Sera el responsable del manejo de la parte comunicacional, digital y de imagen en lo respectivo del proceso de reclutamiento y selección.
ANALISTA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION 1	6 MESES	\$1.086,00+BS+PL	\$9,005.31	Será importante su incorporación ya que podrá implementar un sistema para optimizar la eficiencia de la empresa y también solucionar cualquier problema de dichos sistemas.
Total:			\$ 72,588.63	

Fuente: Ministerio del deporte – Elaboración propia.

Conclusión: Es importante mencionar que el valor total se ha calculado tomando en cuenta los beneficios sociales (BS) y/o prestaciones de ley (PL). Todo el personal mencionado en esta tabla será de suma importancia para garantizar el éxito del proyecto en el Ministerio del Deporte, mediante la unión de las capacidades y conocimientos de todo el personal mencionado, se cumplirá con el reto de una forma eficaz en un periodo de 6 aproximadamente. Esto, a largo plazo, ayudará para agilizar el subsistema de talento humano, y ayudará al personal encargado con respecto a minimizar su carga laboral y alcanzar el éxito institucional.

4.5.2. Costo para sociabilización de diagnóstico y capacitación del proceso de reestructuración de reclutamiento y selección de personal.

Una vez explicado la remuneración del personal que intervendrá en el proceso, es fundamental realizar una socialización del diagnóstico y capacitación que se ejecutará con la Dirección de Administración del Talento Humano y adicionalmente con las distintas áreas que se ampararán con la reestructuración del área reclutamiento y selección de personal. Dentro de la siguiente tabla, se detallará a cabalidad los procesos de capacitación y sociabilización y sus respectivos costos:

Tabla 16

Costo para sociabilización de diagnóstico y capacitación

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Capacitador	\$0,00	$\$0,00 * 4 = \0.00	Es fundamental detallar, el por qué nuestro resultado en cuanto al valor total es de “0”. Nuestra propuesta para fomentar la reestructuración es por medio de un lineamiento que busca una transformación, a partir de optimizar los recurso, con esto, nosotros decidimos planificar y ejecutar las capacitaciones por nuestra cuenta, lo que ayudará a no realizar gastos, buscando capacitadores externos.
Capacitación a la Dirección de Administración del Talento Humano	\$0,00	$\$0,00 * 4 = \0.00	Como se mencionó en el punto anterior, así mismo, nosotros seremos los responsables de capacitar a la Dirección Administración del Talento Humano , por ende, no se contratarán capacitadores externos, en este sentido, no utilizaremos recursos para esto.
Capacitación al resto de unidades	\$0,00	$\$0,00 * 23 = \0.00	Finalmente, como se ha explicado, nosotros seremos los encargados de capacitar a los colaboradores de las distintas áreas, por esta razón, la capacitación de las unidades , también la realizaremos nosotros mismo, con el fin de no optimizar nuestros recursos como a la propuesta. En total son 23 unidades en la institución.
Break	\$2,00	$\$2,00 * 27 = \$54,00$	Como es bien sabido, dentro de las capacitaciones existen momentos de recesos, para que la recopilación de información sea entendible y no desgastante, hasta el punto de aburrir a quienes recibirán la capacitación, por este motivo, creímos consecuente gestionar recursos para brindar bocadillos a nuestros clientes. Se multiplica por 27 al ser un delegado por cada unidad (23) y los servidores de la UATH (4).
Material para capacitación	$\$2,50 * 27$	$\$2,50 * 27 = \$67,50$	El material de capacitación se basará en equipamiento netamente tecnológico, como: Diapositivas (ordenador), proyector y probablemente folletos (impresiones) para presentar cierta información; cabe detallar, que estos equipamientos serán prestados por el Ministerio del Deporte . Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, al ser una institución pública cuenta con un presupuesto limitado, por esto vamos a buscar optimizar constantemente nuestros recursos.
Total		\$121,50	

Fuente: Ministerio del Deporte – Elaboración propia.

Conclusión: Para concluir este punto, es fundamental realizar una planificación alineada al presupuestos y costos que estás van a tener, por este motivo, dentro de la tabla de “*costo para sociabilización y capacitación del proceso de reestructuración de reclutamiento y selección de personal*”. Hemos determinado que el costo será de al menos \$121,50, esto porque se considera importante alinearse a la optimización de recursos con el Ministerio del Deporte.

4.5.3. Costo del proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección

En relación a este punto, hay que determinar que se puede innovar, adquirir o mantener en cuanto a las diferentes herramientas tecnológicas. El personal que formará parte del equipo multidisciplinario basándose en el propósito del proyecto.

Tabla 17

Costo del proceso de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección

DETALLE	VALOR TOTAL	OBSERVACION
Software de Gestión de Talento Humano	\$1.300,00	Se desarrollará conforme a las necesidades del proceso de reclutamiento y selección un software que nos permita identificar perfiles con mayor agilidad y cumplirán los diferentes requerimientos que serán planteados en principio será desarrollado por el personal de la institución (se detallará posterior el costo), el valor indicado es un estimado para imprevistos.
Equipo Multidisciplinario	\$64.391,82	En torno al equipo, serán los responsables de continuar con el proceso basándose en la necesidad de la institución, los mismos serán los que están encargados de las herramientas tecnológicas y la aplicación de las mismas en el proyecto y por ende obtención de resultados. El cálculo se detalla en la tabla 16 de este documento.
Herramientas Tecnológicas	\$1.900,00	Diferentes equipos tecnológicos nuevos aplicados a la función que se necesita en el proceso de reclutamiento y selección del personal en el MINDEP, en primera instancia estas herramientas serán generados por profesionales del área de TICS (costo se detalla más adelante), el valor indicado es un estimado para imprevistos en caso de algún tipo de problema.

Reparación y modificación de herramientas tecnológicas	\$350,00	Adecuación de los diferentes equipos tecnológicos que han sido utilizados con anterioridad en los diferentes procesos del MINDEP los que serán de gran utilidad para el proceso, de igual forma, será el propio personal o profesionales del área de TIC'S encargados de este ítem, sin embargo, se presupuesta este valor en caso de algún imprevisto.
Suministros de oficina	\$100,00	Se utilizarán diferentes suministros como hojas, esferos, lápices o borradores durante el proceso y los mismos se deben ya tener adquiridos.
Total	\$68.581,00	

Fuente: Ministerio del Deporte – Elaboración propia.

Conclusión: Se puede identificar que el proceso de reestructuración será implementado y se obtendrán los resultados acordes a las necesidades, mediante la utilización de los activos fijos y con la aplicación de conocimientos del equipo multidisciplinario, basándose en la realidad que se identificará en el proceso de reclutamiento y selección en el Ministerio del Deporte.

4.5.4. Costo de inversión en transformación financiera integral

En la actual administración del Ministerio del Deporte, se ha consolidado la estrategia de una transformación digital en los procesos y las herramientas que se manejan a nivel institucional. Es un proceso integral que involucra a todas las áreas, por lo tanto, la gestión de administración del talento humano no se encuentra aislada de la misma, en su defecto, se convierte en unos de los pilares principales que impulsaran este cambio. El proceso se encuentra liderado por la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación pero deberá formar equipos de trabajo para que en el ámbito de sus competencias se vayan ejecutando las diversas acciones para el cumplimiento de las metas planteadas, así mismo, dentro de esta transformación se debe considerar la normativa legal, políticas, acuerdos y decretos que se establecen para la austeridad y

optimización del gasto público, por lo que, en muchos casos las actividades planteadas se ejecutarán con la visión de no generar un impacto presupuestario.

Cuando el equipo de intervención de la Maestría de Gestión de Talento Humano efectuó la propuesta de la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal, se alinearon a este antecedente y estrategia que se está impulsando la Dirección de TIC'S, por lo que se considera un tema puntual de intervención primaria, así, los costos que puedan involucrar este proceso está relacionada con la inversión en transformación financiera integral relacionada a la gestión del talento humano, dejando como resultado las siguientes tablas de costos que se involucran en el proceso:

4.5.5. Innovación y Software de Talento Humano

Debido a las normas de austeridad y optimización del gasto público, la institución no puede aumentar su masa salarial en personal fijo en su nómina, por este motivo, la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación dentro de su proyecto de transformación tecnológica ha planteado la contratación a través de prestación de servicios profesionales del equipo que se encargara de desarrollar las aplicaciones y demás herramientas tecnológicas para poder modernizar el proceso de reclutamiento y selección y demás. Las condiciones de estos profesionales se establecen dentro de un término de referencia (TDR), por lo que su pago se realizará de forma mensual contra la entrega de productos (aplicaciones o herramientas tecnológicas) y su duración de contratación será hasta cumplir con el objetivo del proyecto.

Se ha escogido esta opción debido a que no se puede importar herramientas tecnológicas o aplicaciones que se encuentran en el mercado, ya que, las mismas tienen un elevado costo y en la mayoría de ocasiones no se ajustan a la necesidad institucional. En este caso, la necesidad de

contratar un equipo de profesionales permitirá ajustar nuestras necesidades al producto que se encuentra generándose e ir evaluando y mejorando falencias.

Dentro del uno de los productos que se ha planteado al equipo de Tecnologías es la creación de un software para la gestión de talento humano, en una primera instancia el objetivo será trabajar en los módulos de reclutamiento y selección para poder filtrar las hojas de vida lleguen, tener una base actualizada de postulaciones, tener datos estadísticos de candidatos, entre otros.

Tabla 18

Costo Innovación y Software de Talento Humano

INNOVACIÓN Y SOFTWARE DE TALENTO HUMANO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Desarrollador Senior (1)	\$1.676,00+IVA	\$1.676,00+IVA*6 =\$11,262.72	Se contrata a través de servicios profesionales para desarrollar aplicaciones y herramientas tecnológicas que permitan la modernización de procesos, incluidos los relacionados con el proceso de reclutamiento y selección por el lapso de 6 meses (duración del proyecto).
Desarrollador Junior (1)	\$1.086,00+IVA	\$1.086,00+IVA*6 = \$7.297,92	Se contrata a través de servicios profesionales para desarrollar aplicaciones y herramientas tecnológicas que permitan la modernización de procesos, incluidos los relacionados con el proceso de reclutamiento y selección por el lapso de 6 meses (duración del proyecto).
Técnico Especializado (1)	\$817,00+IVA	\$817,00+IVA*6 = \$5.490,24	Se contrata a través de servicios profesionales para desarrollar aplicaciones y herramientas tecnológicas que permitan la modernización de procesos relacionados al proceso de reclutamiento y selección por el lapso de 6 meses (duración del proyecto).
Equipos Informáticos y Software	\$700,00	\$700,00*3= \$2.100,00	El equipo informático y todos los softwares necesarios para el desarrollo tecnológico, se lo entrega a cada profesional contratado (3).
Bienes Inmuebles	\$800,00	\$800,00*3= \$2.400,00	Para efectuar un trabajo eficiente se asigna un espacio físico dotado de bienes inmuebles que por normativa legal deben ser asignados a cada profesional contratado (3)
Material e insumos de oficina	\$50,00	\$50,00*3=\$150.00	Se presupuesta este ítem debido al trabajo diario que da en oficina y que permite al profesional gestionar sus productos, el valor es promedio para cada profesional contratado (3)
Total Innovación y Software de Talento Humano:		\$28.700,88	

Fuente: Ministerio del Deporte – Elaboración propia.

Conclusión: Conforme a los distintos cambios tecnológicos en los que se encuentra el mundo actual, es necesario que la institución inicie un proceso de transformación digital en sus herramientas y procesos con la finalidad de ser competitivos y mantenerse actualizado a las tendencias actuales, es por eso que mediante un grupo de profesionales del área de TIC'S se plantean realizar una modernización en el Ministerio del Deporte, por lo que la gestión del talento humano es un pilar fundamental para estas acciones. El valor total de inversión para innovación y creación de Software de Gestión del Talento Humano será **\$28.700,88**.

4.5.6. Teletrabajo

El equipo de tecnologías antes detallado, será liderado por un Analista de Tecnologías de la Información, que cuenta con Nombramiento Provisional y mantiene estabilidad dentro de la Institución, la asignación de este servidor público como líder, permitirá realizar una supervisión de los productos que se van desarrollando e implementando, a su vez como es personal de la nómina fija permitirá que una vez concluida la contratación de los profesionales se siga dando mantenimiento y seguimiento al avance tecnológico logrado.

Como parte de las transformaciones digitales y amparadas en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2022-237 de 23 de diciembre de 2023 que regula el teletrabajo en las Instituciones Públicas y privadas del país, se ha considerado optar por el trabajo remoto del Analista de Tecnologías de la Información 1, con esto también se podrá generar un sistema de control de asistencia en el teletrabajo como piloto para que otros servidores opten por esta iniciativa, ante lo indicado se ha generado un presupuesto de:

Tabla 19*Costo implementación de teletrabajo*

TELETRABAJO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Analista de Tecnologías de la Información 1	\$1086.00 + BS+PL	\$9.005,31	El costo del Analista de Tecnologías de la Información está considerado conforme la proforma presupuestaria para el año 2023 de la institución, considerando que se encuentra bajo el régimen de LOSEP y se debe calcular todos los beneficios sociales y prestaciones que le corresponden por ley por el lapso de 6 meses (duración del proyecto)
Aplicativo de Control de Asistencia y Teletrabajo	\$00.00	\$00.00	El aplicativo no tiene costo, ya que, fue desarrollado por el personal propio del Ministerio del Deporte y fue instalado en los equipos de todos los servidores.
Equipos Informáticos y Software	\$700.00	\$700.00	La institución será la responsable de dotar del equipo tecnológico necesario, software y demás para la ejecución del trabajo remoto del servidor.
Material e insumos de oficina	\$50.00	\$50.00	Al igual que todo servidor que ejecute el trabajo presencial, la institución deberá asignar toda la proveeduría en materiales e insumos de oficina para ejecutar su trabajo.
Total Teletrabajo		\$18.760,62	

Fuente: Ministerio del Deporte – Elaboración propia.

Conclusión: Con la aparición pandemia del COVID-19, durante el año 2020 los avances tecnológicos y nuevas modalidades de trabajo se aceleraron, en la actualidad se ha podido constatar que el trabajo remoto (Teletrabajo) ha funcionado de manera efectiva en muchas empresas. En el caso del sector público, por distintas razones aún no se encuentra priorizada esta modalidad, sin embargo, con base en la normativa vigente se considera importante migrar a esta nueva modalidad de trabajo, por eso se han desarrollado herramientas para el control de la misma y la adaptación de servidores. El valor de inversión en este ítem es de **\$18.760,62**.

Finalmente, se considera importante que para la ejecución y viabilidad del proyecto se tome en cuenta la gestión del cambio y la gobernanza corporativa en lo relacionado al presente

proyecto, ya que, son factores fundamentales en la transformación digital y la cultura de la institución.

4.5.7. *Gestión de Cambio*

La gestión de cambio se considera como una transformación de visión, que tiene como enfoque principal a quienes forman parte de una empresa, esto con la finalidad de que las áreas y colaboradores no pongan una resistencia en cuanto a los cambios que se han decidido implantar dentro de la institución con el objetivo de mejorar procesos.

Dentro del presente proyecto se estableció una visión y una misión sumamente importante para cualquier institución, la cual se basa en una reestructuración en los procesos de selección y reclutamiento, puesto que, como se ha mencionado con anterioridad, dentro del Ministerio del Deporte, existen procesos en dónde los colaboradores se ven afectados por sistemas lentos, además, de representar una carga extenuante para los pocos analistas dentro del área. Cabe indicar que, al ser una institución de origen público, se tiene un presupuesto muy limitado, por lo que, nos obliga a generar una innovación con pocas herramientas, por el factor económico. Sin embargo, esto siempre lo tenemos en cuenta y en la actualidad existen un sin número de instrumentos los cuales no requieren de un gasto económico elevado, estos instrumentos y herramientas ya se han detallado antes, por lo tanto, ya están presentes dentro del proyecto.

En primera instancia es importante mencionar que dentro de la Estructura Orgánica de la Institución, existe una Unidad que tiene la competencia de la gestión del cambio y cultura a nivel institucional (Dirección de Servicios, Procesos y Cambio y Cultura), la misma que se encarga de efectuar la medición del clima laboral a nivel institucional y emitir informes de satisfacción respecto a los factores y subfactores que lo componen, además que se encargan de promover

estrategias encaminadas a la satisfacción del personal y de mantener una coordinación con todas las áreas para gestionar el cambio respecto a la implementación de nuevos planes, programas y proyectos: por lo tanto, en la implementación dentro de un nuevo proceso liderado por Talento Humano las primeras acciones que se ejecuten estarán alineadas con esta Dirección para obtener un producto articulado y que no exista duplicidad de esfuerzos.

Pero cómo se relaciona la gestión de cambio en este proyecto, en sí, buscar una reestructuración es un factor de transformación. Con la finalidad de reemplazar antiguos procesos con unos nuevos y mucho más ágiles y eficaces. Por esta razón, teniendo en consideración que puede existir una resistencia sobre estos procesos, se llevarán a cabo capacitaciones con el objetivo de que las áreas y sobre todo la Dirección de Administración de Talento Humano, comprendan la importancia de un cambio planteado. Además, es consecuente crear un modelo que permita gestionar los procesos de forma efectiva. Una vez manifestado en cómo se correlacionan nuestro proyecto y la gestión de cambio, es importante manifestar que se puede implementar algún modelo que propicie esta gestión; para los fines pertinentes se seleccionó el modelo ADKAR.

El modelo ADKAR promueve un contacto humano, que es lo que se busca cuando se trata de relacionarse con los colaboradores del Ministerio del Deporte. Este modelo tiene como principios instaurar: consciencia, deseo, conocimiento, habilidades y reforzamiento. Por esta razón, es congruente partir desde la ejecución de entrevistas y encuestas, para poder comprender más de cerca su pensar o su consciencia sobre lo que acontece y como ellos evidencian estas problemáticas. Por otra parte, luego podremos comprender su deseo, que quieren que cambie, que necesitan para que la situación mejore; brindarles conocimiento sobre el cambio qué podemos hacer para mejorar. También es fundamental brindar las herramientas para que sepan cómo

hacerlo y de esta manera se sientan parte de esta transformación. Finalmente, es fundamental reforzar estos cambios por medio de la comunicación de la empresa para que no olviden los procesos de esta reestructuración.

4.5.8. *Gobernanza Corporativa*

La gobernanza corporativa es la que permite dirigir, gestionar, controlar y cumplir con todas las leyes y regulaciones internas de cada institución, este caso enfocado en el Ministerio del Deporte.

Para la gestión adecuada en el Ministerio del Deporte es muy importante tener actualizados los documentos de gestión institucional, entre los más importantes y en los que se basa la gestión institucional están:

- Análisis de Presencia en Territorio
- Modelo de Gestión
- Estructura Orgánica
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
- Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos

Si bien estos instrumentos son componentes fundamentales para la gestión institucional, lo son aún más para la gestión de talento humano, ya que, los mismo permiten ir desarrollando otro tipo de instrumentos, reglamentos, manuales, instructivos, decretos, acuerdos, etc., que influyen en los subsistemas de talento humano y se traducen en acciones concretas para la adecuada administración del personal. Tener todo este marco normativo permite ir regulando actividades a nivel institucional y a su vez efectuando controles para ir evaluando el impacto al personal.

Es importante como se promueven los principios y valores en la institución, esto se logra a través del cumplimiento de las Normas de Comportamiento Ético Gubernamental, que son promovidos desde el Gobierno Central para todos los funcionarios públicos y son de acatamiento obligatorio; dentro del Ministerio se ha desarrollado en la herramienta Moodle un curso e-learning para que todos los servidores puedan conocer el documento mediante distintas presentaciones, juegos, pruebas, etc., y promover un mejor aprendizaje.

Ahora, esto se va a relacionar con el proyecto, ya que va a favorecer a todos los controles y los procesos internos que se estén dando y de igual forma va a contribuir en el cumplimiento con todas las políticas de la institución.

Hay que recordar que el sistema de gobernanza corporativa de la institución está conformado por su filosofía, más específicamente por su misión y valores con los que se guían para trabajar de forma interna.

Dentro de la institución en la que se ejecutara el proyecto de intervención, emplear la gobernanza corporativa ayudará a las buenas decisiones con respecto a tomar acciones que generen un impacto positivo en el área de talento humano, ayudará igualmente a reducir costos del proceso a modificar, eliminar actividades repetitivas que solamente llevan al cansancio laboral de los colaboradores.

De igual forma, ayudará a la retención del talento y a la incorporación de nuevos colaboradores ya que se notará un cambio en la motivación y el compromiso de todos los empleados. Y, por último, la gobernanza otorgará a la empresa la capacidad de evaluar los procesos que se quieran realizar a futuro y, a través de reuniones o auditorias, se podrá detectar con anterioridad cualquier falla para evitar consecuencias graves en los procesos.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones generales

La gestión de talento humano en la actualidad se ha transformado debido a la evolución acelerada de la tecnología y cambio en las formas de trabajo, por esta razón, todas las empresas deben estar predispuestas al cambio e innovación, con la finalidad de obtener los mejores resultados para los procesos existentes dentro del área. Como equipo, se ha considerado importante realizar un análisis sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro del área de Dirección del Talento Humano en el Ministerio Del Deporte con la finalidad de comprender como se llevaban a cabo ciertos procedimientos y brindar el apoyo necesario para mejorar de estos procesos. Como conclusión, se logró descubrir las distintas problemáticas existentes dentro del área de Dirección de Talento Humano, las cuales se concatenaban entre sí, como: la carga laboral, la cual se conectaba directamente con la tecnología anticuada y sistemas obsoletos, que condenaban a los colaboradores a buscar alternativas no tan viables; además de la falta de criterio y opiniones, puesto que, no se sentían escuchados. Estas situaciones, ocasionaban un mal proceso para encontrar al personal adecuado, por lo que, los procedimientos se volvían lentos e incoherentes. A partir de esto, se decidió focalizar el proyecto a una reestructuración de los procesos de selección y reclutamiento de personal teniendo en cuenta la optimización de recursos y presupuesto.

5.2. Conclusiones Específicas

- Mediante un diagnóstico realizado de forma cualitativa y cuantitativa, combinando fuentes de información primarias y secundarias, se ha identificado por parte del equipo multidisciplinario las principales falencias y puntos en los cuales se podrá innovar el proceso de reclutamiento y selección de personal, procurando implementar herramientas tecnológicas y definir nuevas técnicas para cubrir las necesidades reales de los usuarios del proceso.
- Con la propuesta de conformación de un equipo multidisciplinario, que involucre personal de diferentes áreas que participan activamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal del Ministerio del Deporte, se analizaron desde el ámbito de talento humano, competencias tecnológicas, digitales, comunicacionales y de estructuración de procesos todos los aspectos que influyen en el mismo de manera integral, efectuando las respectivas observaciones, correcciones y propuestas para presentar un instrumento que se ajusten a los cambios tecnológicos y culturales que se experimentan en la actualidad.
- Con el involucramiento de herramientas tecnológicas, comunicaciones y digitales, además de nuevas técnicas de reclutamiento, selección y evaluación de candidatos, se genera una reducción de tiempos, recursos y disminución de cargas laborales en el personal que interviene en el proceso, además permite atender de manera eficaz los requerimientos masivos de personal que precisan una atención prioritaria.

5.2.1. *Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto*

Objetivo general

- Reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro Ministerio del Deporte para la optimización de tiempos, recursos y carga laboral en la gestión del talento humano.

Análisis: Como equipo coincidimos que el objetivo general se encuentra cumplido parcialmente, ya que, con el desarrollo del proyecto se puede evidenciar que se ha logrado modificar el proceso utilizando herramientas tecnológicas en las que nos podemos apoyar para agilizar y facilitar la gestión del personal que intervienen en el proceso. Además, con la implementación de nuevas técnicas e instrumentos para reclutar y seleccionar a los nuevos talentos, una vez revisados y analizados por el equipo multidisciplinario, permitirá reducir costos, tiempos de ejecución y cargas laborales, como efecto secundario también se logrará aumentar la motivación en los analistas de talento humano y la gestión del área podrá ser más eficiente.

Objetivos específicos

- Efectuar un análisis del actual del proceso de reclutamiento y selección de personal para conocer falencias y puntos de mejora.

Análisis: El objetivo específico planteado se cumplió, ya que, el equipo de estudiantes maestrantes ejecutó una metodología mixta de investigación (cualitativa y cuantitativo), ya que, utilizó fuentes de información primaria (encuesta, entrevista) y fuentes de información secundaria (plantilla de talento humano y proceso de reclutamiento y selección de personal vigente del Ministerio del Deporte) para efectuar un análisis y diagnóstico de la situación actual del proceso en mención, resultado de esto se obtuvieron datos apeados a la realidad que fueron presentados a

las autoridades, área involucrada y demás actores para conocer cuáles son las falencias y puntos de mejora, con esto el equipo multidisciplinario trabajará en la propuesta de reestructuración.

- Establecer indicadores de gestión relacionados al proceso de reclutamiento y selección de personal para ir evaluando el impacto de la propuesta presentada.

Análisis: El objetivo específico se encuentra cumplido parcialmente, una vez que el equipo multidisciplinario elaboró la propuesta de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección se analizó el impacto presupuestario que tendría en el Ministerio del Deporte la implementación del proceso, también se espera que las autoridades dispongan la legalización del proceso para su ejecución y dependiendo de permanencia en el tiempo, se establecerán los indicadores para conocer el beneficio que se obtuvo con este proyecto de intervención.

- Implementar instrumentos de reclutamiento y selección de personal basados en la política de austeridad y optimización de los recursos.

Análisis: El objetivo específico se encuentra cumplido parcialmente, ya que, dentro del procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, el equipo multidisciplinario y de estudiantes maestrantes investigó nuevas técnicas e instrumentos para optimizar tiempos, recursos y cargas laborales; sin embargo, la implementación de estas, debe estar autorizada por las autoridades de la institución y se debe ir consolidando en el paso del tiempo, el presente es un objetivo que se cumplirá en el futuro ya que, las técnicas e instrumentos no involucran una inversión o costo presupuestario adicional dando cumplimiento a las políticas de austeridad y optimización del gasto público.

5.3. Contribuciones

5.3.1. Contribución a nivel personal

- A nivel personal, este trabajo me ha dejado muchos conocimientos acerca como poder gestionar el tema de reclutamiento y selección en el sector público a profundidad, conociendo su realidad, sus deficiencias y sus demandas, para poder así trabajar en ellas, mejorar y agilizar todos los procesos internos. (Anita Arroba)
- Me ha servido este proyecto para poder identificar como son en realidad los procesos anteriores de reclutamiento y selección de personal, estos me permitieron adquirir conocimientos que eran utilizados con anterioridad y que ahora se ha podido modificar e innovar en relación del beneficio de los postulantes y las empresas. (Carlos Atiencia)
- Personalmente, el presente proyecto me ha brindado nuevas capacidades y habilidades, que sirvieron para ponerlo en práctica en las funciones que he tenido que desarrollar en el área de Talento Humano dentro de la empresa, más específicamente en la selección y reclutamiento de personal. Por otro lado, he aprendido a lidiar con situaciones de estrés que se escapan de mis manos, también a hacer respetar mi opinión cuando el trabajo en equipo no es algo inherente de todas las personas (Ana Crow)
- El presente proyecto a nivel personal, me ha permitido desarrollar nuevas competencias y fortalecer otras, desde el trabajo en equipo, iniciativa, flexibilidad, aprendizaje continuo entre otras, a su vez me ha permitido incrementar mis conocimiento en el ámbito de la gestión del talento humano que finalmente se traducirán en la práctica profesional y desarrollo de mis capacidades, finalmente me ha permitido conocer el cambio tecnológico y cultural que se encuentran las empresas para dotar de ideas y alternativas a las mismas para que puedan seguir siendo competitivas. (Patricio Mendoza)

5.3.2. Contribución a nivel académico

- La contribución a nivel académico de este proyecto, será tener una fuente de consulta a estudiantes que se interesen por la gestión de talento humano, específicamente el subsistema de reclutamiento y selección de personal, a la par, permitirá a la Universidad Internacional del Ecuador mantener en su repositorio un trabajo estructurado para nuevas investigaciones respecto al ámbito de talento humano y a los docentes tener una fuente bibliográfica para estructurar sus clases de cátedra a los estudiantes académicos en el sentido que los nuevos estudiantes, o personas interesadas en el reclutamiento y selección, podrán revisar y analizar la importancia de la reestructuración, para poner en práctica en su lugar de trabajo o en su carrera universitaria.

5.3.3. Contribución a la gestión empresarial

- A nivel empresarial, estamos contribuyendo con el Ministerio del Deporte, específicamente al área de Talento Humano, con información, encuestas, entrevistas, datos estadísticos, tabulaciones, además, cómo ha sido el impacto en los colaboradores del proceso de reclutamiento con la metodología tradicional que se utiliza, y nuevas formas de poder modificarlo, siempre para beneficio para el colaborador y para la empresa.
- Con este proyecto, las empresas tendrán una fuente de consulta bibliográfica para que sus Departamentos de Talento Humano, puedan empezar con la automatización, modernización y transformación digital en sus procesos y herramientas de gestión del personal, además que principalmente en el Subsistema de Reclutamiento y Selección podrán contar con distintas técnicas o herramientas para que se optimicen tiempos, recursos y puedan disminuir cargas laborales, sin duda, este proyecto será de gran utilidad en las empresas que desean mantenerse a la vanguardia y en la competencia dentro de sus giros de negocio.

5.3.4. Limitaciones del proyecto

- Una limitación que encontramos en la realización del proyecto fue la falta de coordinación entre los miembros que necesitaban actuar en el proyecto, es decir los colaboradores internos de la institución, y los estudiantes maestrantes, debido a cruces de horarios, clases, reuniones o actividades retrasadas.
- El proyecto tuvo distintas limitaciones, como ya bien sabíamos, al ser el Ministerio del Deporte una institución de carácter público, existen muchos recortes que generan bajos estándares para el desarrollo de ciertas áreas, por este motivo, tuvimos muy en claro que uno de los principales problemas sería el factor económico, por ende, todo lo que hicimos fue desde una mirada de optimización de recursos. Por otro lado, considero que otra limitación fue el no contar con el apoyo continuo de los colaboradores por su agenda llena, lo cual a veces no coadyuvo a una mejor unión y así sacar información más detallada. Finalmente, la burocracia, puesto que, obtener información sobre ciertos procesos fue un tanto complejo, además de que también se observó dentro del área de selección y reclutamiento del personal.
- Las limitaciones del proyecto vienen enmarcadas por la realidad que a traviesan las instituciones públicas en el país, dentro de su organización sus estructuras son muy verticales con diversos niveles de autoridad, lo que incrementa la burocracia al momento de las toma de decisiones ocasionando retrasos en tiempos o reimplantarse actividades por distintos criterios de las autoridades, también, es importante mencionar que la gestión pública está delimitada por la normativa legal vigente, que debe ser de obligatorio cumplimiento y no existe flexibilidad para poder implementar nuevas ideas, finalmente, la situación como país ha optado por implementar una política de austeridad y gasto público,

por lo que, no se pueden asignar recursos a nuevos proyectos que no se encuentren plenamente aprobados y justificados, en este caso, la autogestión es el camino para sustentar los proyectos.

5.4. Recomendaciones

- El presente proyecto se ha desarrollado mediante la participación de un equipo de profesionales y maestrantes de la carrera de gestión de talento humano, por lo que ha utilizado diversas técnicas, herramientas y procesos actuales y modernas, por lo que, se recomienda a la institución que implemente el proceso de reclutamiento y selección reestructurado, con la finalidad de optimizar tiempos, recursos y cargas laborales en la Dirección de Administración del Talento Humano y que en un lapso de un determinado tiempo se haga una evaluación de la implementación del mismo para evidenciar los resultados deseados.
- Es fundamental, que el Ministerio del Deporte, tome en consideración las ideas de sus colaboradores, muchas de las veces, las instituciones tienden a dejar de lado, lo que opinan sus empleados, por ende, se termina por tener áreas descoordinadas, esto es sumamente preocupante, ya se tienen limitaciones en el factor económico y de recursos, por esto, al escuchar a quienes forman parte del área de la Gestión de Talento Humano, se podría conocer sus perspectivas y buscar soluciones basadas en la optimización de recursos.
- Se recomienda incluir los perfiles del cargo, competencias tecnológicas para poder ejecutar de manera eficaz el proceso de reclutamiento y selección de cualquier puesto vacante alienadas a la transformación digital que se está viviendo en la actualidad, así se podrá agilizar el sistema y encontrar el candidato más idóneo.

REFERENCIAS

- Alfaro Castellanos, M. T. (2022). *Técnica de la Entrevista (Ciclo 36)*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-virtual-del-estado-de-guanajuato/psicologia-educativa/actividad-3-documentos-escolares/43997422>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: (Nueva Edición)*. Ediciones Granica.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley del deporte, educación física y recreación*. Registro Oficial Suplemento 255 de 11-ago.-2010 Última modificación: 20-feb.-2015. <https://vlex.ec/vid/ley-deporte-educacion-fisica-643461449>
- Barranco, A. (2011). *La entrevista de selección de personal*. EDITORIAL CEP S.L. https://www.academia.edu/31850958/La_entrevista_de_selecci%C3%B3n_de_personal_Antonio_Barranco
- Berrozpe Martínez, A., & Méndez Pérez, F. (2018). Whole Foods Market: Un caso de éxito en comportamiento de consumidor. *La empresa comunica: protocolo y lenguaje organizacional*, 2018, ISBN 9788417690038, págs. 33-42, 33-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7865240>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human Resource Selection*. Cengage Learning.

González Llana, F. M. (2007). *Instrumentos de evaluación psicológica*. Editorial Ciencias Médicas.

Mauricio Fuentes, J. V. (2021). *Importancia del reclutamiento selección de personal de trabajo para una organización* [Thesis].

<http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1106>

Méndez Pedraza, J. A. (2014). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales* [UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)].

<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14145>

Ministerio del Deporte. (2016). *Manual de procesos de la gestión de talento humano*. Código: MAN-AD-TH.

Ministerio del Deporte. (2017). *Guía para la elaboración del plan estratégico institucional de las Organizaciones Deportivas*. Ministerio del Deporte. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/PLAN-ESTRATEGICO-MINISTERIO-DEL-DEPORTE-2022-2025.pdf>

Ministerio del Deporte. (2022). *PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022—2025*. Ministerio del Deporte. <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/03/PLAN-ESTRATEGICO-MINISTERIO-DEL-DEPORTE-2022-2025.pdf>

Ministerio del Deporte. (2021, septiembre 4). *Ecuador hizo historia en los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020+1*. – Ministerio del Deporte. Ministerio del Deporte.

<https://www.deporte.gob.ec/ecuador-hizo-historia-en-los-juegos-paralimpicos-de-tokio-20201/>

Ministerio del Deporte. (2023). *Transparencia («Literal b2» Distributivo de Personal)*.

<https://www.deporte.gob.ec/transparencia/>

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*.

Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Parra, A. (2020, agosto 6). Cómo hacer una encuesta de reclutamiento y selección de personal.

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804003>

Presidencia de la República. (2021). *Decretos. 84*. Decreto Ejecutivo Nro. 438 publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 278 del 06 de julio de 2018. <https://vlex.ec/vid/84-reformese-decreto-ejecutivo-870965653>

Real Academia Española, R.-. (2022). *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/selección>

Rojas, P., & Aguado, P. R. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. Editorial UOC. <https://es.scribd.com/document/509001651/ROJAS-PEDRO-Reclutamiento-y-seleccion-2-0>

Saiz Bringas, C. (2016). *Reclutamiento 2.0 Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento* [Universidad de Cantabria].

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 Plan de Creación de Oportunidades*. Secretaría Nacional de Planificación, Consejo Nacional de Planificación.

<http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf>

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 19.

Anexo B. Autorización MINDEP



Quito, 04 de enero de 2023.

De mi consideración:

Srta. Ana María Crow Avecillas
Srta. Ana Belén Arroba Calvache
Sr. Carlos Andrés Atiencia Miño
Sr. Luis Patricio Mendoza Vaca

Estudiantes de la Maestría de Gestión de Talento Humano
Universidad Internacional del Ecuador
Presente.

En atención a su solicitud, en la cual se indica se autorice el acceso a la información del área de la gestión de Talento Humano del Ministerio del Deporte enmarcada en la normativa vigente y la cual tiene como objetivo la elaboración de la propuesta de "Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Ministerio del Deporte para la optimización de tiempos y recursos en la Gestión de Talento Humano" con fines académicos la misma que será aporte a la gestión institucional, ante lo cual se concede la debida autorización a la petición que será utilizada netamente con fines académicos y observando la normativa legal vigente.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente.



Dra. Sandra del Pilar Pérez Moreno
Directora de Administración del Talento Humano



Ministerio del Deporte

Dirección: Av. Gaspar de Villarroel E10-122 y 6 de Diciembre
Codigo postal: 170501 / Quito Ecuador
Teléfono: + (593 2) 3969200
www.deporte.gob.ec



República
del Ecuador

Anexo C. Encuesta

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL CAJAMARCO							
							
<p>Es fundamental que las detengan en cada pregunta, con la finalidad de pueda comprender de manera adecuada lo que se desea pregunta. Finalmente, al seleccionar su respuesta marque con una (X) su respuesta.</p>							
<p>1. ¿Considera usted que existen cargas laborales extensas dentro del área de la Dirección del Talento Humano y en las demás áreas del Ministerio del Deporte?</p>							
Muy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamiento de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Nada de acuerdo	<input type="checkbox"/>
<p>2. ¿Cree usted que las extensas horas sumado al poco personal, generan un mal proceso de selección y reclutamiento?</p>							
Muy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamiento de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Nada de acuerdo	<input type="checkbox"/>
<p>3. ¿Considera que la transformación e innovación en los procesos de selección y reclutamiento podría mejorar el problema de la carga laboral?</p>							
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	Medianamiento de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Nada de acuerdo	<input type="checkbox"/>
<p>4. ¿Según su perspectiva por que considera que los procesos de selección y reclutamiento son lentos?</p>							
Sistemas informáticos obsoletos	<input checked="" type="checkbox"/>	Poco personal	<input type="checkbox"/>	Poco presupuesto	<input type="checkbox"/>	Poca creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>
<p>5. ¿Cree que para mejorar los procesos de selección y reclutamiento es necesario un mayor factor económico?</p>							
Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamiento de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	Nada de acuerdo	<input type="checkbox"/>
<p>6. ¿Cree usted que para mejorar los procesos de selección y reclutamiento se necesita creatividad y predisposición?</p>							
Muy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamiento de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Nada de acuerdo	<input type="checkbox"/>
<p>7. ¿Qué haría usted para mejorar los procesos de selección y reclutamiento?</p>							
Mejorar los sistemas tecnológicos	<input checked="" type="checkbox"/>	Integrar más personal dentro del área de GTH	<input type="checkbox"/>	Mayor presupuesto	<input type="checkbox"/>	Más creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>
<p>8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la ejecución del siguiente proyecto que orienta a la reestructuración de los procesos de selección y reclutamiento?</p>							
Muy satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho	<input type="checkbox"/>	Para nada satisfecho	<input type="checkbox"/>

Anexo D. Entrevista

ENTREVISTA

Fecha: _____

Cargo actual: _____

Unidad: _____

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo conocer las principales falencias y fortalezas que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal vigente en el Ministerio del Deporte, sus resultados se utilizarán únicamente con fines académicos y se guardará la confidencialidad del caso.

A continuación, se realizarán 6 preguntas relacionadas al tema, ante lo cual solicitamos indicarnos de forma muy sincera su perspectiva en cada uno de los casos.

PREGUNTAS

1. ¿Usted como Analista del equipo, considera que la carga horaria en este momento para los procesos de reclutamiento y selección son extensas?

2. ¿Basándonos en procesos anteriores, es necesario implementar nuevas mejoras y poder aplicarlas en este proyecto de reclutamiento y selección?

3. ¿Considera que las herramientas tecnológicas para los procesos de reclutamiento y selección han aportado a una pronta realización y obtención de resultados?


4. ¿Qué puntos de mayor dificultad dentro de un proceso de reclutamiento y selección en el cual usted como analista ve necesario una innovación para economizar recursos?

5. ¿Considera qué un proceso de selección debe ser manejado dentro de la empresa misma la cual está seleccionando personal, o sería mejor contratar personal externo para que realicen el procedimiento?

6. ¿Considera qué un proceso de selección debe ser manejado dentro de la empresa misma la cual está seleccionando personal, o sería mejor contratar personal externo para que realicen el procedimiento?


FIRMA ENTREVISTADOR









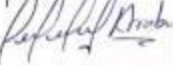
Anexo E. Acta de reunión



ACTA	1	TEMA	ACTA DE REUNION	D	M	A
				05	04	2023
LUGAR:	Ministerio del Deporte					
HORA:	14:00pm					
OBJETIVO	Socializar acerca del proyecto de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Ministerio del deporte.					
PARTICIPANTES						
<ul style="list-style-type: none"> Responsable o delegado de la Dirección de Administración del Talento Humano Analistas de Talento Humano Analista de Comunicación Social Analista de TIC's Analista de Administración de Procesos Delegado del Equipo de selección deportiva – maestrantes 						
ORDEN DEL DÍA						
<ul style="list-style-type: none"> Socialización de diagnóstico realizado basado en encuestas y entrevistas sobre el proceso de reclutamiento y selección actual. Socialización y Análisis de Niveles de carga laboral en los puestos de trabajo del área conforme Plantilla de Talento Humano. Opiniones acerca de transformación e innovación en los procesos de selección. Opiniones acerca del tiempo invertido en los procesos. Beneficios con respecto a factores económicos Opiniones acerca de opciones de mejora del proceso. 						
COMPROMISOS						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las autoridades se comprometieron a brindar el apoyo al proyecto de principio a fin. 2. El equipo de selección deportiva, es decir el equipo de maestrantes, será el encargado de liderar el proceso para velar por el cumplimiento de la meta. 3. El equipo multidisciplinario será el encargado de proponer ideas para generar una reestructuración del proceso, sus decisiones serán evaluados por todos y puestos en consideración de las autoridades. 						

Ministerio del Deporte
 Dirección: Av. Gaspar de Villarroel E10-122 y 6 de Diciembre
 Código postal: 170501 / Quito-Ecuador
 Teléfono: + (593 2) 3969200
www.deporte.gob.ec


 República
 del Ecuador

FIRMA DE CONSTANCIA		
POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	POR PARTE DE LA UNIDAD	FIRMA
Maritza Vilaña	Delega de la Dirección de Administración del Talento Humano	
Psi. Ind. Alexandra Salazar	Analista de Talento Humano	
Ing. María Fernández Sánchez	Analista de Talento Humano	
Psi. Ind. Patricio Mendoza	Analista de Talento Humano	
Ing. Santiago Villafuerte	Analista de Administración de Procesos	
Lcdo. Santiago Baca	Analista de Comunicación Social	
Ing. Cesar Cobeña	Analista de TIC's	
Psi. Ind. Patricio Mendoza	Delegado del Equipo de Selección Deportiva	
Psi. Ana Arroba	Delegada del Equipo de Selección Deportiva	

Ministerio del Deporte

Dirección: Av. Gaspar de Villarroel E10-122 y 6 de Diciembre
 Código postal: 1705017 Quito-Ecuador
 Teléfono: + 593 23 3069200
www.deporte.gub.ec


 República
 del Ecuador

Anexo F. Acta de conformación

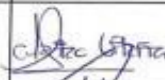

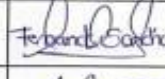

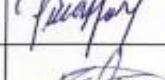
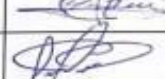
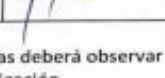


Quito 05 de abril de 2023

ACTA DE CONFORMACIÓN DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE REESTRUCTURACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL – 2023

Basados en los objetivos del proyecto para la elaboración de la propuesta de "Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Ministerio del Deporte para la optimización de tiempos y recursos en la Gestión de Talento Humano" se estableció conformar un equipo multidisciplinario que permita analizar el actual proceso desde el ámbito de sus competencias, con delegados de las unidades que intervienen en la ejecución del mismo, motivo por el cual se establece la respectiva acta de conformación para guiar las acciones a realizar.

El equipo multidisciplinario de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección del personal estará conformado por:

FIRMA DE CONSTANCIA		
POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	POR PARTE DE LA UNIDAD	FIRMA
Maritza Vilaña	Delega de la Dirección de Administración del Talento Humano	
Psi. Ind. Alexandra Salazar	Analista de Talento Humano	
Ing. María Fernández Sánchez	Analista de Talento Humano	
Psi. Ind. Patricio Mendoza	Analista de Talento Humano	
Ing. Santiago Villafuerte	Analista de Administración de Procesos	
Lcdo. Santiago Baca	Analista de Comunicación Social	
Ing. Cesar Cobeña	Analista de TIC's	

Cada Integrante del equipo multidisciplinario, desde el ámbito de sus competencias deberá observar la normativa legal vigente y demás procedimiento en el presente proyecto de investigación.


Responsable del Equipo Team Selección Deportiva