

Mapping and redesign of performance evaluation and training processes in a higher education institution in Zone 3

Mapeo y rediseño de procesos de evaluación del desempeño y capacitación en una institución de educación superior de la Zona 3

Autores:

Sanmartin-Vargas, Karla Yecenia
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano
Latacunga -Ecuador



karla.sanmartin9355@utc.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0009-2935-720X>

Tinajero-Jiménez, Marlon Rubén
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Docente Tutor de la carrera de Gestión del Talento Humano
Latacunga -Ecuador



marlon.tinajero@utc.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-9545-2197>

Fechas de recepción: 23-AGO-2025 aceptación: 23-SEP-2025 publicación: 30-SEP-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

El problema central que abordó esta investigación se encontró en la falta de actualización y estandarización de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. El objetivo principal fue mapear los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de gestión del talento humano en una institución de educación superior de la Zona 3. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental, se realizó una revisión documental y se aplicaron entrevistas a los cuatro versionantes de esta investigación que estuvieron directamente involucrados con ambos procesos. El instrumento consistió en una entrevista con once preguntas distribuidas en cuatro dimensiones, validadas por 12 expertos bajo la metodología de Mora (2023). Para el procesamiento y análisis de la información se emplearon los software MAXQDA y BIZAGI respectivamente, los cuales permitieron la codificación de las respuestas y la representación gráfica de los procesos mediante flujogramas. Los resultados de la investigación evidenciaron que los procesos de evaluación del desempeño y capacitación se encontraban aislados y fragmentados, carecieron de articulación entre ellos y falta de estandarización. Partiendo de estos hallazgos se propuso el rediseño de los procesos a través del mapeo detallado mediante seis matrices y dos flujogramas estandarizados, además, se recomendó que la institución debe implementar mecanismos de seguimiento y mejora continua, socializar y capacitar internamente sobre los procesos mapeados lo que permitirá optimizar la gestión del talento humano.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano; Mapeo de Procesos; Evaluación del Desempeño; Capacitación del personal

Abstract

The central problem addressed by this research was the lack of updating and standardization of performance evaluation and training processes. The main objective was to map the performance evaluation and training processes for human talent management in a higher education institution in Zone 3. The methodology used was qualitative, descriptive, and non-experimental in design. A document review was conducted, and interviews were conducted with the four participants in this research who were directly involved in both processes. The instrument consisted of an interview with eleven questions distributed across four dimensions, validated by 12 experts using Mora's (2023) methodology. MAXQDA and BIZAGI software were used to process and analyze the information, which allowed for the coding of responses and the graphical representation of processes using flowcharts. The results of the investigation showed that the performance evaluation and training processes were isolated and fragmented, lacked coordination between them, and lacked standardization. Based on these findings, it was proposed that the processes be redesigned through detailed mapping using six matrices and two standardized flowcharts. In addition, it was recommended that the institution implement mechanisms for monitoring and continuous improvement, and that it disseminate and provide internal training on the mapped processes, which will optimize human talent management.

Keywords: Human Talent Management; Process Mapping; Performance Evaluation; Staff Training

Introducción

Este artículo tiene el propósito de brindar a la institución de educación superior una guía basada en el rediseño de los procesos de evaluación del desempeño y capacitación de la dirección de talento humano. Con el fin de estandarizar los procesos para mejorar la eficiencia institucional, ya que actualmente la institución presenta debilidades asociadas a las faltas de estandarización, la escasa integración entre los resultados de la evaluación del desempeño con los planes de formación y limitaciones en los mecanismos de retroalimentación. En la gestión universitaria cotidiana, es evidente que los procesos de evaluación del desempeño y capacitación deben articularse y coordinarse con las demás áreas, fomentando un entorno de trabajo que refleje la coordinación de los eventos y acciones que se ejecutan en cada área o departamento.

Evaluación del desempeño

De acuerdo con Valencia et al., (2025), la evaluación del desempeño trata de elevar la eficiencia y el cumplimiento de las obligaciones en la ejecución del servicio, al mismo tiempo que lleva a la adopción de decisiones administrativas para la mejora permanente de las competencias laborales mediante la retroalimentación, los procesos de capacitación y la asignación de incentivos a los servidores.

Para Rivero (2019), la evaluación del desempeño se considera como una apreciación sistémica del actuar de cada colaborador, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, es la principal herramienta que tienen las organizaciones para realizar una buena administración del capital humano que posee.

Como afirman los autores, la evaluación del desempeño no se entiende como un mecanismo de control, sino que puede considerarse a la vez una herramienta estratégica que da lugar a una mejora continua a la empresa. Relacionando la retroalimentación, la formación, y los incentivos se logra aumentar las competencias de los colaboradores, dando lugar a una gestión del talento humano alineada con los objetivos de la institución. La Evaluación del desempeño busca establecer el grado con el que un empleado se ajusta y cumple con el perfil deseado. Los resultados de esta métrica permiten generar recomendaciones para entender que es necesario mejorar el desempeño de las funciones por parte de los colaboradores (Zapata et al., 2021).



Tipos de evaluación del desempeño

Existen diferentes enfoques para evaluar el desempeño de los colaboradores, y cada uno aporta una perspectiva distinta sobre cómo se están cumpliendo las responsabilidades dentro de una organización.

La evaluación del desempeño de 90 grados: el supervisor es el encargado de evaluar al empleado. La opinión del supervisor y el encargado del área respecto al trabajo de su subordinado es crucial para el desempeño de las tareas que éste le haya asignado (Mendieta & Parra, 2020).

La evaluación del desempeño de 180 grados: este procedimiento se basa en reunir las opiniones del equipo de trabajo. De esta manera, se logra un diagnóstico de la condición del líder (Brito & Naranjo, 2019).

La evaluación del desempeño de 270 grados: consiste en que los subordinados proporcionan su opinión acerca de cómo su superior realiza su labor (Mendieta & Parra, 2020).

La evaluación del desempeño de 360 grados: Victoria (2024), menciona que permite que el departamento de talento humano pueda identificar las debilidades de cada trabajador en la empresa o entidad. Este enfoque proporciona una vista completa ya que facilita una evaluación precisa de las opiniones de su inmediato superior, su igual y su inferior, esto hace que se evidencie tres esferas más reales en el desarrollo o decaimiento del colaborador.

Es especialmente valioso que estas evaluaciones no solo sirvan para medir, sino también para desarrollar habilidades, identificar necesidades formativas y fortalecer relaciones laborales. En definitiva, cuando se aplican con criterio, estas herramientas se convierten en aliados para el crecimiento profesional de las personas y el éxito colectivo de la institución.

Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño dentro de las organizaciones es importante por que busca que el empleado y sus directivos responsables acerquen sus esfuerzos a identificar y discutir todas las áreas a modificar para mejorar el desempeño, proporcionar oportunidades para alcanzar metas profesionales al interior de la misma, cumplir con los objetivos y propósitos, fortalecer los compromisos y desarrollar estrategias para adecuar



eficientemente la evaluación más pertinente a las necesidades organizacionales (Rivero, 2019).

Zapata et al., (2021), destacan la importancia de la evaluación del desempeño para identificar las competencias que posee un trabajador dentro de una organización., subrayando en particular la alineación de las habilidades con los objetivos de la empresa. La evaluación del desempeño constituye un proceso esencial dentro de la gestión del talento humano en las organizaciones, permite la evaluación continua y sistemática del desempeño de los colaboradores e impulsa acciones que refuercen sus competencias mediante el proceso de capacitación.

Capacitación

Los programas de capacitación dentro de las instituciones son considerados una de las estrategias más eficientes para motivar e incentivar mejoras en el desempeño laboral. Gonzales & Cereceda (2020), señalan que la capacitación incluye, por un lado, el conocimiento que se transmite en el desarrollo de actividades específicas y también incluye conocimientos que son producto de las experiencias adquiridas como consecuencias de las relaciones interpersonales y del propio ejercicio profesional.

La capacitación proporciona a los trabajadores la experiencia necesaria y les ayuda a descubrir su máximo potencial y alcanzar su mejor desempeño. A mayor capacitación recibida por un trabajador, se convierte en una vivencia enriquecedora y mientras más vivencias acumule un trabajador, más eficiente será en su trabajo, ya sea por destrezas, mentalidad, conducta o eficacia (Jha & Sachdeva, 2024).

Como señalan los autores la capacitación en las organizaciones no solo responde a una exigencia funcional, sino que se ha transformado en una táctica fundamental para asegurar la competitividad y la permanencia del negocio. Al enfocarse en el desarrollo de habilidades, saberes y actitudes, la capacitación facilita la adaptación de los empleados a los cambios producidos en el ámbito laboral. Este proceso tiene relación directa con la eficiencia, al fortalecer el conocimiento interno y el rendimiento individual, al tiempo fomentan una cultura empresarial que prioriza la mejora constante y el desarrollo integral del talento humano.

Pertinencia del proceso de capacitación en la educación superior

El proceso de capacitación en instituciones de educación superior es esencial para robustecer las competencias del talento humano y cumplir los estándares académicos y administrativos. Quito et al., (2020), mencionan que el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de las instituciones de educación superior se han visto afectados por los atrasos que surgen con el ingreso de nuevo personal, dado que muchos no conocen procesos ni estándares institucionales. Esto lleva a que el departamento de talento humano a realizar capacitaciones frecuentes y de carácter obligatorio, en coordinación con las unidades académicas a la que cada colaborador pertenezca. “Las instituciones deben contar con un plan de capacitación anual, así como también contar con un presupuesto acorde a las necesidades de cada área administrativa” (p.186).

Tal como plantea el autor la capacitación se consolida como un pilar estratégico para lograr el adecuado funcionamiento institucional, porque permite que el personal pueda adaptarse correctamente a los procedimientos y exigencias académicas y administrativas. Contar con plan de capacitación anual y respaldados por un presupuesto adecuado no solo beneficia a los colaboradores sino también asegura la calidad del servicio educativo y la consecución de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Rujel & Eccia (2023), se requiere de personal idóneo en docentes y administrativos, los últimos colaboran en el trabajo académico, en la investigación, pero en el ámbito laboral de las universidades se observa que el programa de capacitación que se lleva a cabo no se ajusta a las necesidades de capacitación de los colaboradores administrativos brindándoles capacitación con favoritismo personal, sin efectos positivos para la institución. Un diagnóstico correcto de necesidades de capacitación garantiza que los colaboradores dominen las habilidades necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones.

Mapeo de procesos

En el contexto organizacional contar con una herramienta como el mapeo de procesos se vuelve clave, por ello es importante conocer sobre este procedimiento “el objetivo del mapeo de proceso es identificar todos los pasos y actividades para identificar las esenciales y las no indispensables, a fin de lograr la simplificación y racionalización de los recursos” (García, 2020, p. 4).



Salerno et al., (2020), complementan esta definición señalando que el mapeo es una práctica que persigue la cartografía de espacios, relaciones sociales, actores y cualquier otra actividad o suceso con relevancia en cualquier territorio. Este proceso no solo identifica la existencia de elementos físicos, sino que también puede reflejar las emociones, sentimientos, aspiraciones y necesidades de las personas que son parte de una comunidad.

La gestión por procesos resulta indispensable para maximizar el rendimiento y la calidad dentro de las organizaciones, dado que organiza las actividades de forma efectiva y promueve la mejora continua. De esta forma el mapeo de procesos, juega un papel crucial ya que no solo permite organizar tiempos, costos y recursos, sino que permite ayudar a comprender las dinámicas sociales en un contexto determinado.

En el ámbito de la gestión del talento humano el mapeo de procesos constituye una herramienta esencial para conocer cómo se conectan las actividades dentro de una empresa. Al definir claramente cada paso y su relación con otros módulos, se abren no solamente los caminos para mejorar continuamente, sino también para que se tomen decisiones informadas. Esta metodología permite determinar con exactitud los puntos críticos que requieren intervenciones de capacitación, desarrollo de habilidades o reajustes en tareas.

Metodología

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y documental, con diseño no experimental. Para la recolección de información se utilizó la entrevista, a través de una guía de entrevista compuesta por once preguntas distribuidas en cuatro dimensiones, la misma fue sometida a validación por juicio de expertos, doce expertos participaron en la validación. Los versionantes de esta investigación fueron cuatro entre ellos se encuentran: el Director de Talento Humano responsable de la gestión integral del talento humano de la institución; la Analista de Talento Humano, encargada de ejecutar ambos procesos; el presidente de la Asociación de Empleados como representante del personal administrativo; y el Secretario General del Sindicato de Obreros y Trabajadores como representante del personal operativo. Para el procesamiento de la información se utilizó el software MAXQDA que permitió organizar, codificar y analizar de forma cualitativa las entrevistas realizadas, facilitando la identificación de puntos fuertes y

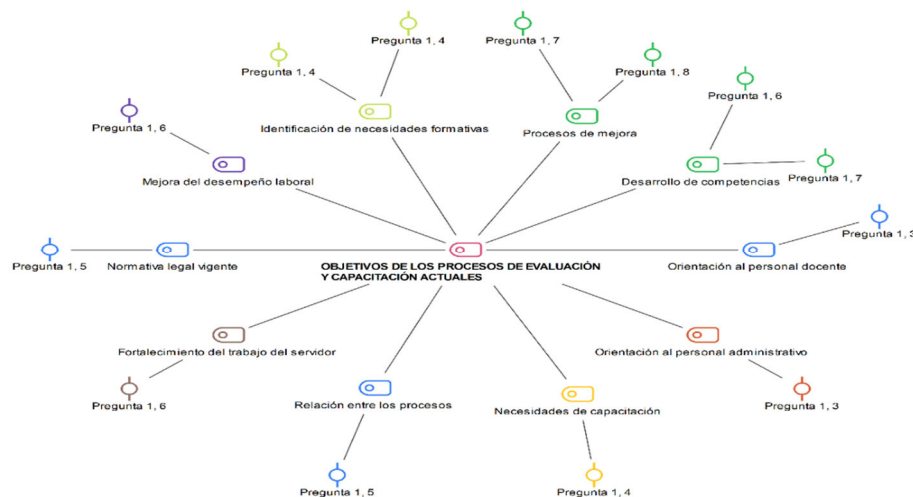


débiles y hallazgos clave relacionados con los procesos de evaluación del desempeño y capacitación. También se utilizó el software BIZAGI para la representación gráfica de ambos procesos mediante diagramas de flujo, lo que permitió visualizar de forma estructurada las actividades, responsables y decisiones involucradas. El uso combinado de estas herramientas fortaleció la comprensión integral de la gestión del talento humano en la institución.

Resultados

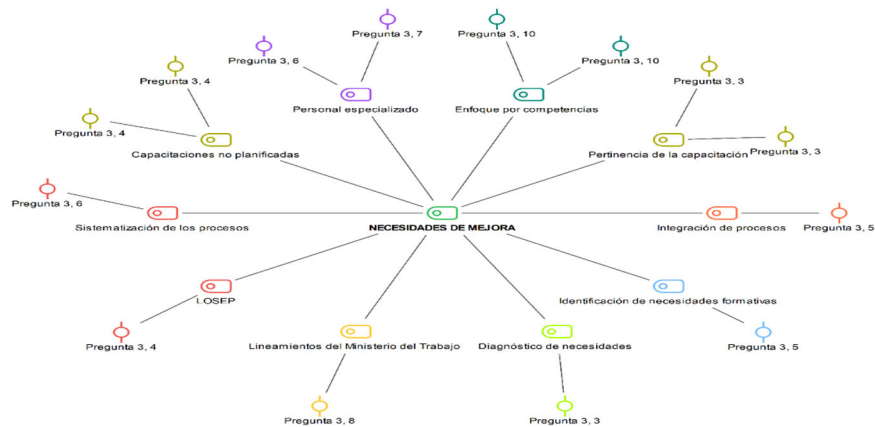
Partiendo del análisis cualitativo realizado con el software MAXQDA, se generaron gráficos en los cuales se puede visualizar las percepciones de los versionates sobre los procesos de evaluación del desempeño y capacitación, y se obtuvo la siguiente información:

Figura 1
Objetivos de los procesos de evaluación y capacitación actuales



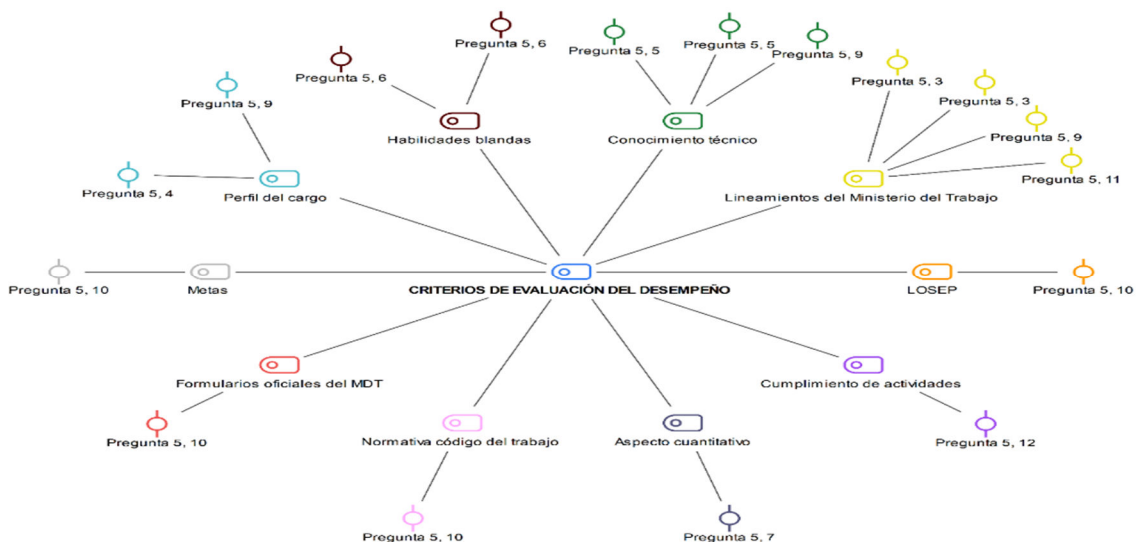
La gráfica demuestra que la institución de educación superior orienta sus esfuerzos a fortalecer integralmente al talento humano, priorizando la identificación de necesidades formativas, el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño laboral. Los procesos están alineados a la normativa legal vigente y buscan no solo orientar adecuadamente al personal docente y administrativo, sino también fomentar el fortalecimiento del trabajo del servidor público. La relación entre los procesos, la planificación de la capacitación y la mejora continua permiten establecer una base estratégica que impulsa el desarrollo institucional.

Figura 2
Necesidades de mejora



La gráfica despliega múltiples deficiencias en los procesos de evaluación del desempeño y capacitación, algunas son la ausencia de planificación estructurada, la falta de pertinencia en las capacitaciones, necesidad de flexibilidad para capacitaciones no planificadas y la carencia de un diagnóstico previo de necesidades formativas. Asimismo, se identificaron vacíos en la sistematización e integración de los procesos, un enfoque deficiente al desarrollo de competencias claras y la insuficiencia de contar con personal especializado que fortalezcan la gestión del talento humano.

Figura 3
Criterios de evaluación del desempeño

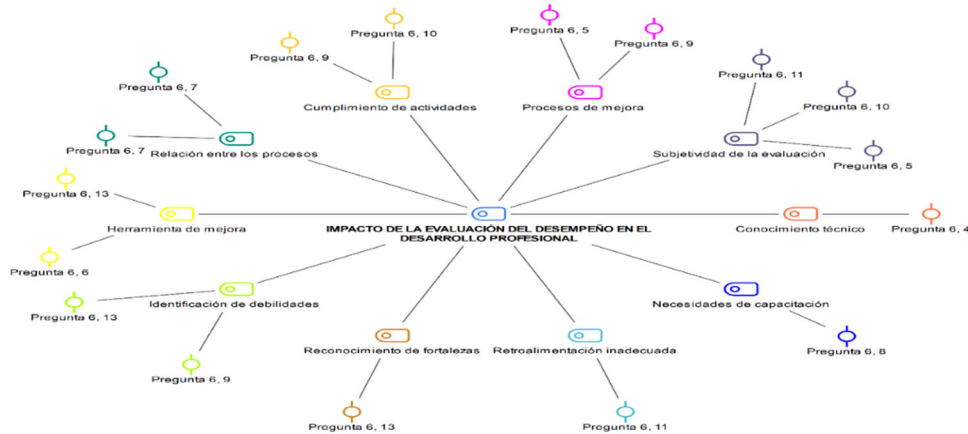


La gráfica destaca que la institución tiene en cuenta distintos elementos al momento de valorar el rendimiento del personal, tales como los lineamientos del ministerio del trabajo,

la Losep, los formularios oficiales del MDT y la normativa del código del trabajo. Sin embargo, también se evidencia criterios prácticos como el cumplimiento de actividades, el aspecto cuantitativo, el perfil del cargo y las metas, y competencias específicas como el conocimiento técnico y habilidades blandas.

Figura 4

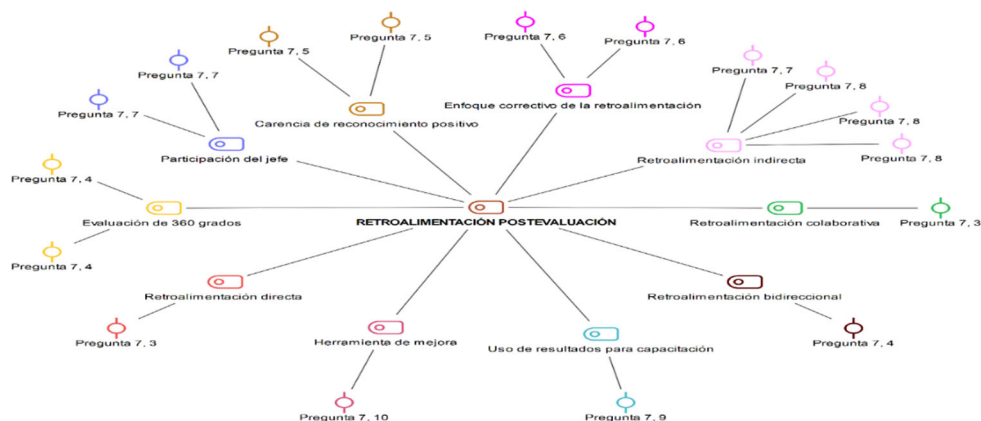
Impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo profesional



La gráfica muestra que el proceso influye en varias dimensiones del desarrollo del personal, siendo visto como una herramienta para identificar debilidades, reconocer fortalezas y detectar necesidades de capacitación. Además, se asocia con el cumplimiento de actividades, la mejora de procesos y el fortalecimiento del conocimiento técnico. No obstante, también surgen aspectos críticos a destacar como la retroalimentación inadecuada y la subjetividad en la evaluación, lo que puede acortar su efectividad y generar percepciones negativas.

Figura 5

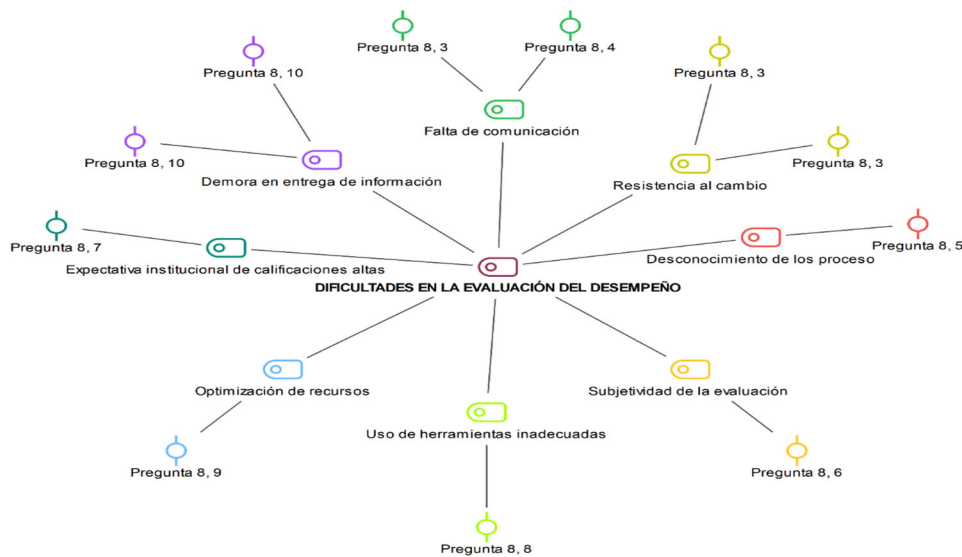
Retroalimentación postevaluación



La gráfica refleja que el proceso es visto de manera diversa por los participantes, quienes resaltan tanto sus oportunidades como sus limitaciones. Por un lado, se aprecia la retroalimentación como una herramienta útil a la mejora del desempeño, la participación del jefe ya que es quien más conoce a los colaboradores y la planificación de la capacitación, particularmente cuando se realiza de forma directa, bidireccional y colaborativa. Por otro lado, se señalan deficiencias como la retroalimentación indirecta, la falta de reconocimiento positivo, debilita su efectividad.

Figura 6

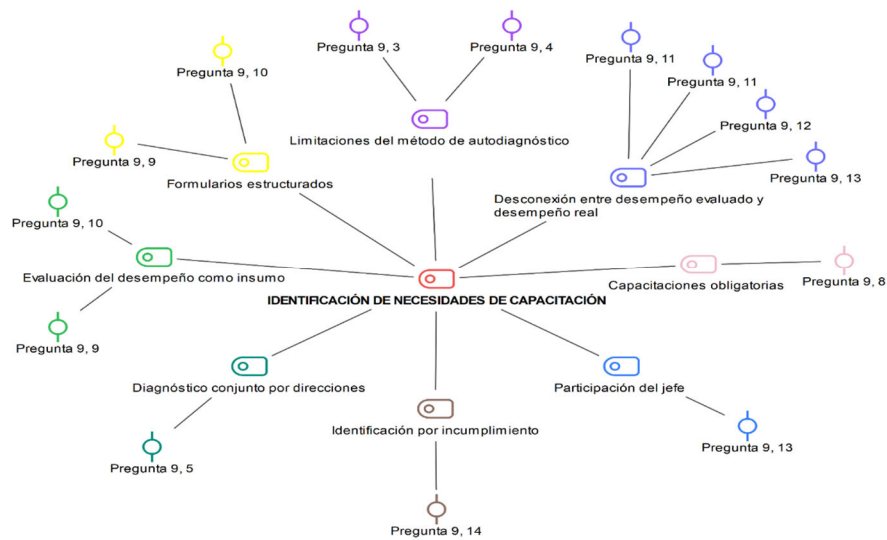
Dificultades en la evaluación del desempeño



La gráfica revela distintos obstáculos que inciden en la eficiencia del proceso evaluativo en la institución, entre ellos la falta de comunicación, el desconocimiento de procesos, la resistencia al cambio y la subjetividad en la evaluación. Asimismo, se reconocen problemas operativos como la demora en la entrega de información, uso de herramientas inadecuadas y dificultad al optimizar recursos, también se destaca la expectativa institucional de calificaciones altas, lo que compromete a la objetividad del proceso.

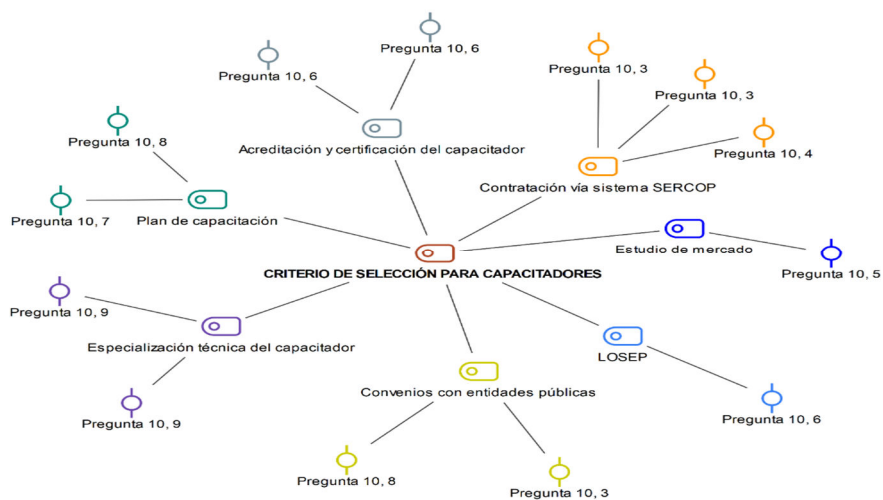
Figura 7

Identificación de necesidades de capacitación



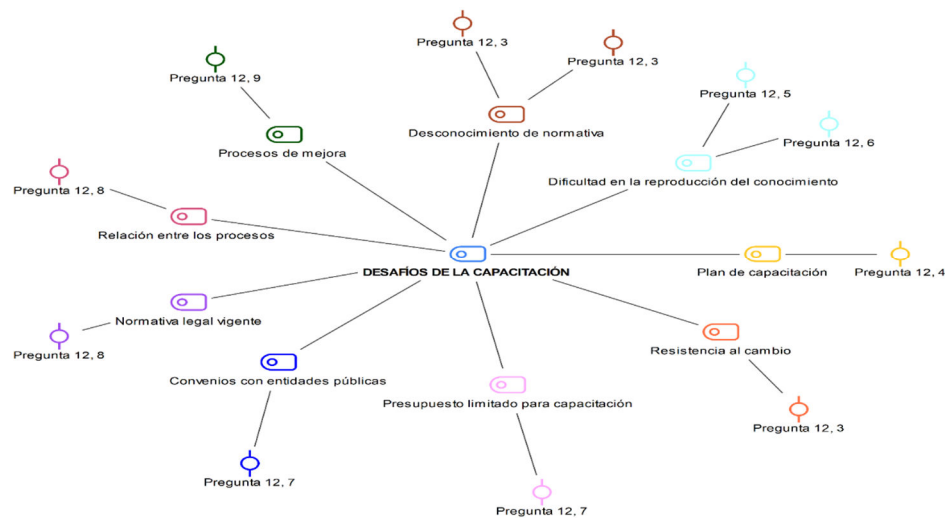
La gráfica refleja que la institución de educación superior enfrenta importantes desafíos para establecer un sistema efectivo para la detección de brechas formativas. Aunque se utiliza la evaluación del desempeño como insumo y formularios estructurados y la participación de los jefes inmediatos, también se evidencian limitaciones en el método de autodiagnóstico y una desconexión entre el desempeño evaluado y el desempeño real. El hecho de que coexista capacitaciones obligatorias y diagnósticos de incumplimiento demuestra que predominante es una orientación a lo correctivo, más que a lo preventivo o a lo estratégico.

Figura 8
 Criterios de selección para capacitadores



La gráfica indica que para la institución de educación superior, la selección de profesionales para la capacitación responde a múltiples factores. Entre los más relevantes están la contratación a través del sistema SERCOP, la certificación y acreditación del capacitador y la especialización técnica. Asimismo, se hacen visibles prácticas tales como utilizar estudios de mercado, acuerdos con entidades de naturaleza pública y teniendo en cuenta el plan de capacitación institucional.

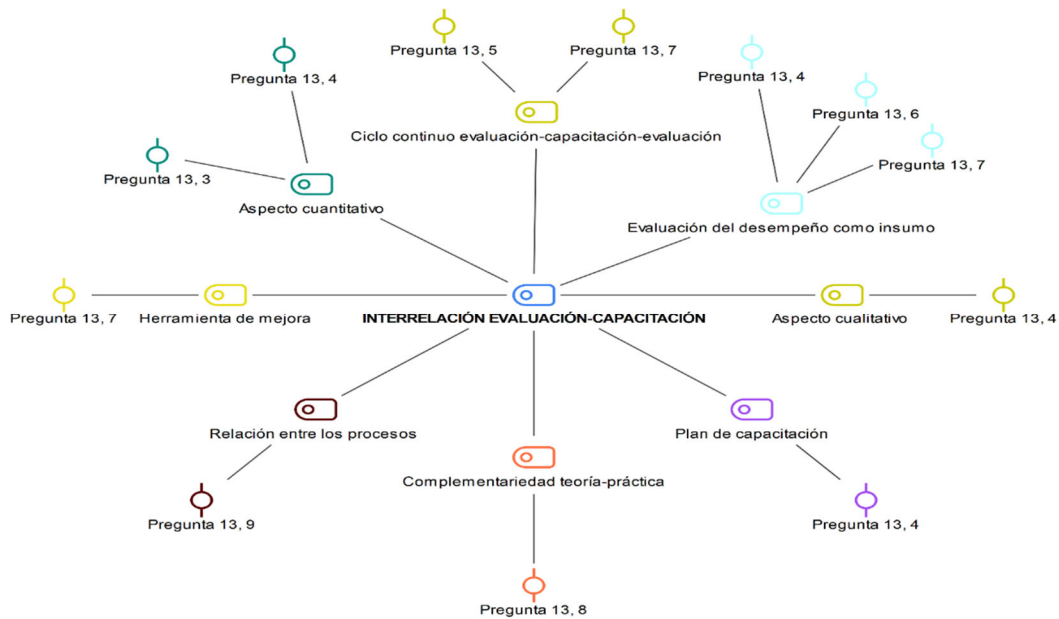
Figura 9
Desafíos de la capacitación



La gráfica refleja las dificultades que enfrenta la institución de educación superior en sus procesos formativos. Entre las principales barreras se encuentra el desconocimiento de la normativa, la resistencia al cambio, y la dificultad para reproducir el conocimiento adquirido en las capacitaciones. También se identifican limitaciones en el presupuesto destinado a la formación, una débil articulación entre los distintos procesos institucionales y la elaboración del plan de capacitación. También se destaca obstáculos vinculados con la normativa legal vigente, la coordinación con entidades públicas aptas para las capacitaciones, así como la necesidad de fortalecer los mecanismos de mejora continua.

Figura 10

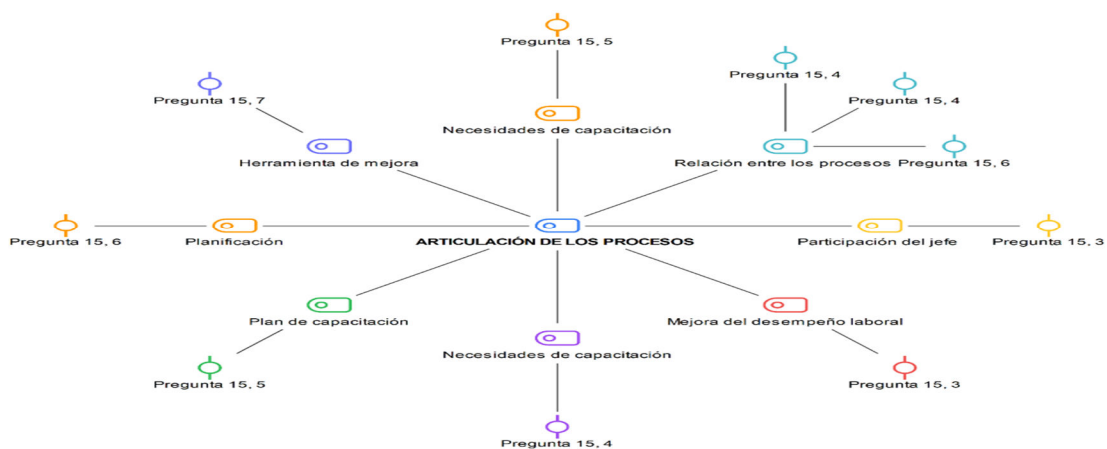
Interrelación evaluación- capacitación



La gráfica muestra que ambos procesos están estrechamente conectados dentro de la institución, destacándose la evaluación del desempeño como insumo clave para detectar necesidades de formación. Se plantea la existencia de un ciclo continuo de evaluación-capacitación-evaluación, lo que refleja una intención clara de mejora constante. Además, se valora tanto lo cuantitativo como lo cualitativo, y se destaca la importancia de equilibrar teoría y práctica en estos procesos. La capacitación se percibe como una herramienta de mejora que debe estar respaldada por el plan de capacitación anual.

Figura 11

Articulación de los procesos



La gráfica revela que la institución de educación superior busca integrar de manera coherente los componentes de la gestión del talento humano, especialmente la evaluación del desempeño y la capacitación. Se resalta la identificación de necesidades de capacitación como punto de partida esencial, así como la elaboración del plan de formación y capacitación que responda a estas brechas. La participación del jefe inmediato se identifica como un factor clave para dar seguimiento y pertinencia a las acciones formativas. Además, la planificación y la relación directa entre los procesos evaluativos y formativos son vistas como pilares para lograr una articulación efectiva. La capacitación se percibe no solo como una respuesta a debilidades, sino como una herramienta concreta para mejorar el desempeño laboral.

Propuesta

Rediseño de los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación.

El objetivo principal del rediseño de los procesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación en la Dirección de Talento Humano consiste en fortalecer y optimizar la forma en la institución mide el rendimiento de su personal e impulsa su desarrollo profesional. Para ello se presentan tres matrices: caracterización, cadena de valor y descripción del proceso que permiten comprender detalladamente la estructura y dinámica de ambos procesos. Además, se presenta un diagrama de flujo que detalla el proceso levantado, permitiendo visualizar de forma clara cada una de las etapas y la secuencia que debe seguir cada fase. Este rediseño busca alinear ambos procesos con los objetivos institucionales, promoviendo la mejora continua y el fortalecimiento del talento humano.

Rediseño del proceso de Evaluación del Desempeño

Tabla 1
 Caracterización del proceso de Evaluación del Desempeño

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
• Dirección de Talento Humano	• Ministerio del Trabajo	• Formularios de evaluación	• Planificación: Definir indicadores y cronograma	• Reportes de evaluación	• Direcciones departamentales y académicas	
• Direcciones departamentales y académicas		• Metas y objetivos institucionales	• Recolección de datos e información de los evaluados	• Identificación de brechas de competencias	• Proceso de capacitación	
• Personal evaluado		• Normativas legales (LOSEP, Código de Trabajo)	• Registro: sistematización de resultados			



Cadena de Valor

Tabla 2

Cadena de valor del proceso de Evaluación del Desempeño

Desarrollo vertical	Desarrollo horizontal	Desarrollo individual
▪ Definir políticas de evaluación Establecer lineamientos basados en normativas ▪ Seleccionar Indicadores ▪ Diseñar herramientas Crear tablas de control para seguimiento	▪ Aplicar evaluaciones Evaluación 360° (pares, direcciones departamentales y académicas) ▪ Revisar los resultados Reuniones de retroalimentación (jefe-colaborador) Identificar brechas y no conformidades	▪ Generar un compromiso de mejora ▪ Registrar y archivar Registrar resultados en formulario correspondiente Actualizar expediente personal

Descripción de proceso

La descripción del proceso de evaluación del desempeño detalla, paso a paso, las actividades ejecutadas por diferentes unidades responsables dentro de la institución.

Tabla 3
 Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño

N.º	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
PRIMERA ETAPA			
1	Revisar normativa	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se analizan las normativas vigentes (LOSEP, reglamentos internos y directrices del ministerio del trabajo) para asegurar que el proceso de evaluación esté alineada al marco legal. Se preparan los insumos necesarios, como los formularios que guiarán la implementación del proceso.
2	Planificar el proceso	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se establecen objetivos, cronogramas, responsables y recursos necesarios para ejecutar la evaluación del desempeño. Se definen tiempos, socialización del proceso con los involucrados y coordinación con las diferentes dependencias para garantizar una correcta implementación.
3	Solicitar aprobación y autorización	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se remite la planificación del proceso al vicerrectorado administrativo para su revisión y validación.
4	Obtener la autorización	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	El vicerrectorado administrativo revisa y aprueba la planificación del proceso de evaluación del desempeño.
5	Solicitar establecimiento de metas por unidad	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Cada unidad debe establecer metas, productos o servicios, con sus respectivos indicadores, y las metas proyectadas. Esta información se registra en el Formulario 1 y servirá como base para evaluar el desempeño de los servidores.
6	Asignar responsabilidades	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Con base a las metas definidas por cada unidad se asignan responsabilidades a los servidores y/o

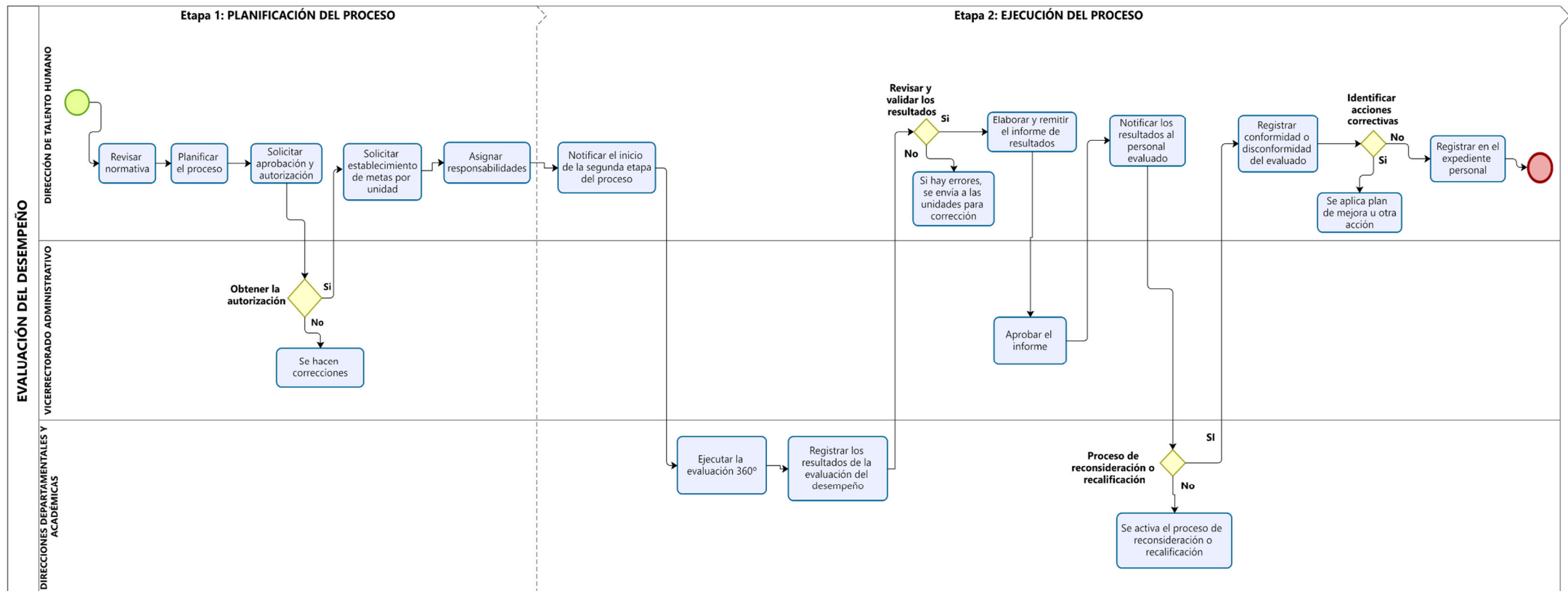
			trabajadores de cada dependencia. Estas asignaciones se detallan en el Formulario 2.
SEGUNDA ETAPA			
7	Notificar el inicio de la segunda etapa del proceso	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se comunica formalmente a las dependencias el inicio de la segunda etapa de la evaluación del desempeño. Junto con la notificación, se remiten los insumos necesarios para su ejecución, como los formularios F3, F5, F6, F9, las nóminas correspondientes, el formato de tabulación de encuestas, entre otros documentos de apoyo.
8	Ejecutar la evaluación 360°	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	El responsable de cada proceso realizará la evaluación del desempeño a los servidores y/o trabajadores de primera línea de su respectiva área, utilizando para ello el Formulario 3 como instrumento principal. Se aplica la evaluación horizontal entre dependencias utilizando los formularios 5 y 6. Paralelamente se procesan los datos de la encuesta de satisfacción de la calidad del servicio presencial realizada por el cliente, utilizando el formato tabulación de encuestas que es un insumo del ministerio del trabajo.
9	Registrar los resultados de la evaluación del desempeño	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	Se consolidan y registran los resultados de cada evaluado en el formulario de resultados evaluación individual o Formulario 9, permitiendo contar con una base formal y estructurada para el análisis del desempeño.
10	Revisar y validar los resultados	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se revisa y valida la información entregada por las diferentes dependencias en los formularios correspondientes. En caso de detectarse inconsistencias o errores, se coordinará con las dependencias para su corrección. Una vez verificada la información, se procede a consignar la información en el informe consolidado de resultados o Formulario 10.
11	Elaborar y remitir el informe de resultados	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se elabora el informe de resultados consolidados de la evaluación del desempeño de servidores y trabajadores. Este informe es remitido al vicerrectorado administrativo para su revisión, junto con la solicitud de autorización para

			proceder con la notificación de resultados a los evaluados.
12	Aprobar el informe	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	El vicerrectorado administrativo revisa y aprueba el informe de resultados de la evaluación del desempeño y otorga la autorización formal para notificar los resultados a los servidores y trabajadores evaluados.
13	Notificar los resultados al personal evaluado	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se comunica formalmente a los servidores y trabajadores los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
14	Proceso de reconsideración o recalificación	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	En caso de que un servidor o trabajador no esté de acuerdo con los resultados obtenidos, podrá solicitar la recalificación siguiendo el debido proceso conforme la normativa legal vigente y respetando los plazos y procedimientos institucionales.
15	Registrar conformidad o disconformidad del evaluado	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se documenta si el servidor evaluado acepta o no los resultados de la evaluación del desempeño. Esta información se recoge mediante un formato de conformidad y se archiva en el expediente del proceso como evidencia.
16	Identificar acciones correctivas	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Cuando un servidor y/o trabajador obtenga en la escala de regular o insuficiente, se procederá conforme a la normativa legal vigente.
17	Registrar en el expediente personal	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se documenta todo lo actuado durante el proceso de evaluación del desempeño, incluyendo los resultados, para su incorporación en el expediente personal del servidor y/o trabajador.

Diagrama de flujo del proceso de Evaluación del Desempeño

Figura 12

Diagrama de flujo del proceso de Evaluación del Desempeño



Rediseño del proceso de Capacitación

Tabla 4
 Caracterización del proceso de Capacitación

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
• Dirección de Talento Humano • Direcciones departamentales y académicas • Evaluados (necesidades detectadas)	• Instituciones de capacitación (SERCOP)	• Resultados de evaluación del desempeño • Presupuestos asignados • Necesidades específicas por área	• Diagnóstico: Validar necesidades con direcciones departamentales y académicas • Diseño: metodologías y contenido • Ejecución: impartir talleres • Evaluación: medir impacto (aprendizaje, aplicación)	• Plan anual de formación y capacitación • Personal capacitado • Certificaciones o acreditaciones	• Colaboradores capacitados • Direcciones departamentales y académicas.	

Cadena de Valor

Tabla 5

Cadena de valor del proceso de Capacitación

Identificación de necesidades	Programación	Coordinación	Desarrollo	Promoción
- Definir políticas de capacitación - Establecer lineamientos basados en la normativa - Detectar necesidades - Analizar brechas de competencias (resultados de evaluación del desempeño) Revisión de planes departamentales - Determinar tipo de eventos de capacitación - Elaborar plan anual de formación y capacitación	- Plan anual de formación y capacitación. (5W+1H+\$) - What: Tipo de capacitación - Who: Participantes - When: Cronograma - Where: Modalidad - Why: Justificación - How: Metodología \$: Presupuesto y discriminación de capacitación en interna/externa - Aprobación - Validación por la alta dirección y áreas involucradas	- Contratación de servicios de capacitación - Negociar con proveedores (SERCOP) - Firma de convenios - Informar al personal (difusión) - Inscripción	- Ejecución - Impartición de cursos/talleres - Evaluación - Encuesta de satisfacción - Pruebas de aprendizaje - Seguimiento a aplicación en el puesto - Registro - Sistematizar resultados en plataforma SIITH	- Documento aprobación - Generar actas de cierre y certificación - Registro en el expediente del personal

Descripción de proceso

La descripción del proceso de capacitación detalla, paso a paso, las actividades ejecutadas por diferentes unidades responsables dentro de la institución.

Tabla 6
Descripción del proceso de Capacitación

N.º	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de Capacitación	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se establece el marco normativo que orienta la gestión de la capacitación dentro de la institución. Esta política define los principios, objetivos, criterios y responsabilidades para el desarrollo de acciones formativas.
2	Establecer responsabilidades	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	La Dirección de Talento Humano define responsables del proceso, además se revisan los insumos necesarios para garantizar una correcta ejecución.
3	Detectar necesidades de Capacitación	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se solicita a las diferentes dependencias que identifiquen y remitan las necesidades de capacitación de servidores y trabajadores.
4	Consolidar las necesidades de capacitación del personal	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	Las dependencias recogen las necesidades de capacitación identificadas, y remitan a la Dirección de Talento Humano para su análisis y gestión correspondiente.
5	Validar las necesidades de capacitación	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se verifica la información recibida y valida las necesidades de capacitación en función de los perfiles de puesto. En este proceso se depuran y seleccionan las necesidades más relevantes para asegurar un enfoque eficaz y pertinente.
6	Solicitar certificación presupuestaria	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se solicita a la Dirección Financiera la certificación de disponibilidad presupuestaria.
7	Emitir certificación presupuestaria	DIRECCIÓN FINANCIERA	La Dirección Financiera emite la certificación presupuestaria correspondiente.



8	Elaborar el plan anual de formación y capacitación	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se elabora el plan anual de formación y capacitación con base a las necesidades validadas y recursos disponibles. Una vez elaborado, el plan es remitido a las autoridades competentes para su aprobación y ejecución.
9	Aprobar y autorizar el plan anual de formación y capacitación	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	El vicerrectorado administrativo revisa y aprueba el plan anual de formación y capacitación, otorgando la autorización formal para su ejecución.
EJECUCIÓN DEL PLAN			
Eventos planificados			
10	Requerir participación en eventos de capacitación	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS.	El jefe inmediato solicita la participación del servidor y/o trabajador en las capacitaciones contempladas dentro del plan anual de formación y capacitación. En el caso de los eventos de capacitación que se realicen con entidades públicas como la Contraloría General del Estado, La Dirección de Talento Humano gestiona la participación de los servidores y trabajadores conforme a la oferta y los cupos asignados a la UTC.
Eventos no planificados			
11	Solicitar inclusión de nueva capacitación en el plan	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	El cliente interno al identificar una necesidad formativa no contemplada en el plan anual de formación y capacitación remite la solicitud a la Dirección de Talento Humano con la finalidad que sea considerada e incorporada en el plan.
12	Elaborar informe técnico para capacitación no planificada	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	La Dirección de Talento Humano elabora un informe técnico para solicitar la autorización, con el fin de incorporar una capacitación no prevista inicialmente en el plan anual de formación y capacitación de servidores y trabajadores.
13	Solicitar certificación presupuestaria	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se solicita a la Dirección Financiera la certificación de disponibilidad presupuestaria para la capacitación no planificada.

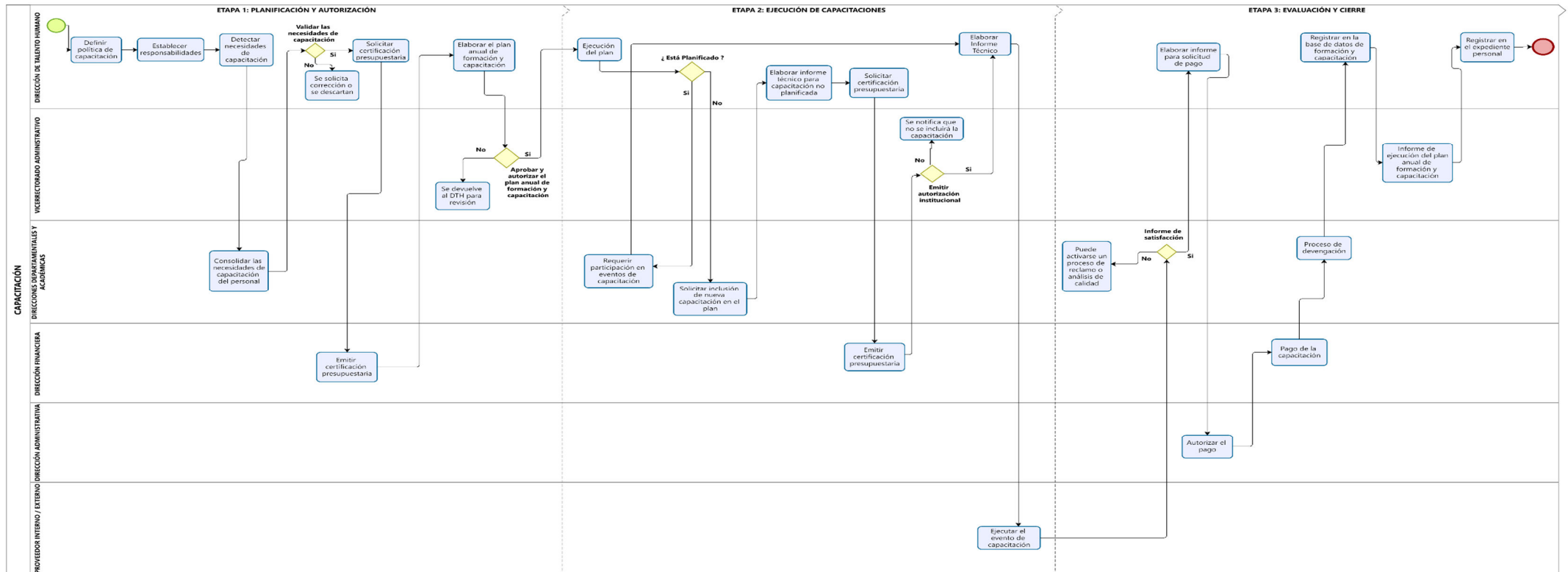
14	Emitir certificación presupuestaria	DIRECCIÓN FINANCIERA	La Dirección Financiera revisa la solicitud de capacitación, en caso de contar con disponibilidad de fondos, emite la certificación presupuestaria correspondiente.
15	Emitir autorización institucional	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	El vicerrectorado administrativo emite la autorización correspondiente para la inclusión y ejecución de la capacitación solicitada.
Flujos paralelos de capacitación			
16	Elaborar Informe Técnico	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se elabora un informe técnico que incluye antecedentes, la normativa, el análisis técnico, y se justifica la pertinencia de la capacitación para el servidor y/o trabajador. Además, se solicita la disponibilidad presupuestaria, conforme la certificación emitida por la Dirección Financiera.
17	Ejecutar del evento de capacitación	PROVEEDOR INTERNO / EXTERNO	Los servidores y/o trabajadores participan en la capacitación programada. Al finalizar la empresa proveedora entrega informes de cumplimiento de la capacitación, con los documentos de soporte correspondientes (certificados).
18	Informe de satisfacción	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	El jefe inmediato del participante elabora el informe de satisfacción sobre la capacitación recibida, evaluando la calidad y pertinencia del evento. Este informe es remitido a la Dirección de Talento Humano para continuar con el proceso de cancelación al proveedor.
19	Elaborar informe para solicitud de pago	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se elabora un informe detallado sobre la ejecución del evento de capacitación. Este informe es remitido a la Dirección Financiera para el proceso de pago correspondiente.
20	Autorizar el pago	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	La Dirección Administrativa remite la solicitud a la Dirección Financiera autorizando el pago correspondiente al proveedor del servicio de capacitación.

21	Pago de la capacitación	DIRECCIÓN FINANCIERA	La Dirección Financiera realiza el pago al proveedor del servicio de capacitación.
22	Proceso de devengación	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES Y ACADÉMICAS	El servidor capacitado se compromete a permanecer en la institución y a reproducir los conocimientos adquiridos durante un periodo equivalente al triple del tiempo invertido en la capacitación, siempre que exista una erogación de recursos por parte de la institución de educación superior.
23	Registrar en la base de datos de formación y capacitación	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se registra en la matriz la información sobre los eventos de formación y capacitación realizadas por los servidores y trabajadores.
24	Informe de ejecución del plan anual de formación y capacitación	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	Se presenta un informe que da cuenta de la ejecución del plan anual de formación y capacitación de servidores y trabajadores, poniendo en conocimientos a las autoridades y el porcentaje de servidores y trabajadores capacitados.
25	Registrar en el expediente personal	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Se documenta todo lo realizado durante el proceso de capacitación, incorporando la información y evidencias correspondiente en el expediente personal del servidor y/o trabajador.

Diagrama de flujo del proceso de Capacitación

Figura 13

Diagrama de flujo del proceso de Capacitación



Conclusiones

La investigación permitió realizar el mapeo de manera efectiva los procesos de evaluación del desempeño y capacitación dentro de la Dirección de Talento Humano en una institución de educación superior. Identificando sus componentes fundamentales como son: etapas, responsables, normativa aplicada, fortalezas y debilidades. El mapeo sistemático realizado no solo proporciona una radiografía detallada del estado actual de estos subsistemas, sino que establece la base para su rediseño mediante matrices y flujogramas estandarizados.

La fundamentación teórica dio muestra de una notable existencia de un sólido cuerpo epistemológico en torno a la evaluación del desempeño y la capacitación del talento humano, sustentados en constructos teóricos desarrollados por diversos autores e instituciones especializadas. Dichos fundamentos no solo permiten comprender la naturaleza y el propósito de ambos procesos, sino que también orientan su aplicación práctica.

El diagnóstico permitió identificar fortalezas como la alineación de los objetivos al desarrollo del talento humano, el respaldo normativo de la LOSEP y el MDT, el reconocimiento de la capacitación como herramienta estratégica y los lineamientos oficiales para la evaluación. Sin embargo, también se evidencia debilidades significativas, como la escasa socialización de la normativa, falta de articulación en los procesos, subjetividad en criterios de evaluación, indicadores poco claros, retroalimentación ineficiente, capacitaciones sin diagnóstico previo y pertinencia limitada, lo que evidencia una operación fragmentada que reduce su efectividad. A pesar de que existen intentos por vincular ambos procesos estos aún se desarrollan de manera aislada y fragmentada, lo que limita su impacto estratégico en la gestión del talento humano. Estos hallazgos resaltan la necesidad de una intervención integral que fortalezca la coherencia, sistematización y efectividad en ambos procesos dentro de la institución de educación superior.

Referencias bibliográficas

- Brito, C., & Naranjo, M. (2019). *Programa de evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo para la empresa WODEN*.
- García, D. (2020). *Mapeo de procesos y su alcance*.



- Gonzales, Y., & Cereceda, Y. (2020). *Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo*.
- Jha, S., & Sachdeva, L. (2024). A study related to the role of training and development in employee and organizational performance. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 12(3), 24–31.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.3825>
- Mendieta, C., & Parra, E. (2020). *Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño para los colaboradores de la unidad educativa Kennedy, período Mayo-Noviembre 2020*.
- Quito, D. B., Orbe, M. P., Ortiz, R. A., & Matovelle, M. M. (2020). Desempeño Laboral del Capital Humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 163.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.894>
- Rivero, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales Performance evaluation: current trends*. <http://revistaamc.sld.cu/>
- Rujel, D., & Ecça, O. (2023). Capacitación y capacidades laborales de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, 2023. *Polo Del Conocimiento*, 8(5), 292–303. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5.5564>
- Salerno Mauro, Bernat Maria, Malleville Sofia, Sala Julieta, & Fonseca Manuel. (2020). *Instructivo de mapeo colectivo manual y digital para equipos de salud*.
- Valencia, A., Álvarez, L., & Torres, C. (2025). *Plan estratégico de gestión del talento humano Universidad de Caldas*.
- Victoria, Y. (2024). Evaluación 360 grados y su efecto, análisis comparativo pre y post pandemia Covid -19 en una clínica privada, Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador. *RES NON VERBA Revista Científica*, 14(1), 18–27.
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v14i1.896>
- Zapata, J., Gasca, G., Bell, M., & Machuca, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. In *Revista chilena de ingeniería* (Vol. 29, Issue 1).

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.