

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA DE LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALEXANDRA ESTEFANÍA BAUTISTA VILLEGAS**

**DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE**

**PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**QUITO, ENERO 2017**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, ALEXANDRA ESTEFANÍA BAUTISTA VILLEGAS con CC.# 1750234237, autora del trabajo de graduación intitulado **"PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR."** previa la obtención del grado académico de INGENIERA COMERCIAL, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, 19 de abril del 2017



ALEXANDRA ESTEFANÍA BAUTISTA VILLEGAS

CC.# 1750234237

**DIRECTOR**

Mgr. Iván Rueda

**INFORMANTES**

Mgr. Paúl Idrobo

Mgr. Pablo Hernández

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico principalmente a mis padres que han sido mi apoyo y fortaleza durante todos estos años, porque siempre han creído en mí incluso en los momentos más difíciles y han apoyado cada una de mis decisiones. A mis hermanos porque cada día me ayudan a ser mejor persona y me brindan su amor incondicional.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme llegar tan lejos gracias a su amor incondicional y a su bondad infinita, le agradezco por darme la fortaleza para seguir adelante y enfrentar todos los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Nunca me cansaré de agradecer a mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, mi mamá Rosita por brindarme consejos y apoyo en cada paso que daba, a mi papá Santiago porque me ha inculcado desde pequeña su fortaleza y su convicción por alcanzar metas y objetivos. Agradezco además a Daniel y Lorena, mis hermanos, por ser los mejores compañeros y amigos que puedo tener, por impulsarme a que nunca me rinda y que persiga mis sueños.

Quiero agradecer a mis abuelitos Rafael y Judith, a mi tía María Elena, a mis primos David y Natalia, porque ellos me han ayudado a ser mejor persona y a comprender los diferentes puntos de vista sobre la vida.

Quiero agradecer a mis amigas Jessica, Carolina, Antonella, Andrea porque hemos recorrido un largo camino juntas y que finalmente está concluyendo, por darme su apoyo incondicional y por brindarme palabras de aliento cuando más las necesitaba. A mis amigos Kathy, Josua, Andrés, Gaby, Esteban y demás amigos que han estado conmigo a lo largo de estos años.

Finalmente quiero agradecer a mi director Ing. Iván Rueda por brindarme su tiempo y dedicación para sacar adelante el presente trabajo de titulación. A la Dirección de Recursos Humanos y Nómina por abrirme sus puertas y brindarme toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación para lograr así culminar una meta tan importante en mi vida.

## ÍNDICE

<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	1
1.1. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	1
<b>1.1.1. Análisis Situacional</b> .....	1
1.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	2
<b>1.2.1. Entorno Político-Legal</b> .....	2
<b>1.2.2. Entorno Económico</b> .....	5
<b>1.2.3. Competencia</b> .....	11
<b>1.2.4. Entorno Social</b> .....	13
1.3. ANÁLISIS INTERNO .....	23
<b>1.3.1. Antecedentes Históricos</b> .....	23
<b>1.3.2. Misión</b> .....	24
<b>1.3.3. Visión</b> .....	25
<b>1.3.4. Ubicación</b> .....	27
<b>1.3.5. Organización</b> .....	28
<b>1.3.6. Infraestructura</b> .....	32
<b>1.3.7. Estructura Organizacional Actual</b> .....	33
<b>1.3.8. Dirección de Recursos Humanos y Nómina</b> .....	35
1.3.8.1. <b>Organización</b> .....	35
1.3.8.2. <b>Infraestructura</b> .....	36
1.3.8.3. <b>Funciones de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina</b> .....	36
<b>2. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS</b> .....	39
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS .....	39
2.2. EL MODELO DE PROCESO SIPOC .....	41
2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	42
2.4. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	42
2.5. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA .....	44
<b>2.5.1. Inventario de Proceso de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina</b> .....	44
<b>2.5.2. Análisis de los Procesos Antiguos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina</b> 46	

2.5.3.	Levantamiento de Procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina	57
2.5.4.	Análisis de Debilidades y Oportunidades de Mejora .....	59
<b>3.</b>	<b>MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....</b>	<b>65</b>
3.1.	CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO- PHVA .....	67
3.2.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO .....	69
3.2.1.	Fase I: Organizarse para el mejoramiento.....	72
3.2.2.	Fase II: Comprender el proceso.....	74
3.2.3.	Fase III: Simplificar el proceso .....	74
3.2.3.1.	Manual de Procedimientos .....	98
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>102</b>
4.1.	FASE IV: IMPLEMENTACIÓN, MEDICIONES Y CONTROLES .....	102
4.2.	FASE V: MEJORA CONTINUA .....	102
4.2.1.	Plan de Mejora .....	103
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
5.1.	CONCLUSIONES .....	111
5.2.	RECOMENDACIONES .....	113
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>
	Anexo 1. Universidades Ecuatorianas según su tipo de financiamiento .....	119
	Anexo 2. Instituciones de Educación Superior Acreditadas y Categorizadas .....	120
	Anexo 3. Diagramas de flujo de los Procesos de la Dirección de Recursos Humanos .....	121
	Anexo 4. Diagramas de flujo de los Procesos de la Dirección de Nómina .....	171
	Anexo 5. Manuales de Procedimiento de los Procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.....	227

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior Acreditadas y Categorizadas.....	12
Tabla 2. Tasas Netas de Matriculación.....	16
Tabla 3. Población con título superior*.....	18
Tabla 4. Simbología de Diagramación de Procesos .....	43
Tabla 5. Listado de Procesos Recursos Humanos .....	45
Tabla 6. Listado de Procesos de Nómina .....	45
Tabla 7. Análisis General de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.....	58
Tabla 8. Debilidades y Oportunidades de Mejora: Método.....	62
Tabla 9. Debilidades y Oportunidades de Personas .....	62
Tabla 10. Debilidades y Oportunidades de Mejora: Software.....	63
Tabla 11. Debilidades y Oportunidades de Mejora: Normativa .....	63
Tabla 12. Debilidades y Oportunidades de Mejora: Medición.....	63
Tabla 13. Debilidades y Oportunidades de Mejora: Documentación.....	64
Tabla 14: Procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.....	72
Tabla 15. Cuadro Resumen de los cambios efectuados a procesos de Recursos Humanos .....	97
Tabla 16. Cuadro Resumen de los cambios efectuados a procesos de Nómina .....	97
Tabla 17. Formato para planes de mejora DRHN .....	104
Tabla 18. Plan de Mejora: Rediseño de Procesos.....	105
Tabla 19. Plan de Mejora: Rediseño de Procesos.....	107
Tabla 20. Plan de Mejora: Rediseño de Procesos.....	107
Tabla 21. Plan de Mejora: Rediseño de Procesos.....	108

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Tipo de Universidades según su financiamiento.....	8
Figura 2. Inversión Pública- Consejos Sectoriales 2014 en millones de dólares .....	10
Figura 3. Tasa neta y bruta de matrícula en el Ecuador ECV: 1999-2006-2014.....	16
Figura 4. Distribución de puntajes ENES período Marzo y Septiembre 2015.....	21
Figura 5. Organigrama Estructural.....	35
Figura 6. Diagrama de Gantt con tiempos para actividades de mejora .....	110

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina fue fusionada hace un año, por lo que muchos de sus procesos, funciones y responsabilidades no se encontraban claros, por este motivo que el departamento decide involucrarse en el proyecto de mejoramiento de sus procesos para optimizar la eficiencia de los mismos y brindar un servicio de calidad a todas sus partes interesadas.

Se ha planteado el presente trabajo con el objetivo de rediseñar y proponer mejoras a los procesos con el fin de dar una respuesta eficiente a las unidades administrativas y académicas que dependen de la Dirección.

En el capítulo I se encuentra un análisis profundo sobre el entorno externo e interno que enfrenta la División. Dentro del entorno externo se estudia factores políticos-legales, económicos, competencia y sobre el entorno social relacionado con la educación. En el entorno interno se presentan los antecedentes históricos, misión, visión, ubicación, organización, infraestructura, estructura organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, organismo del cual depende directamente la Dirección, además se analiza la organización, infraestructura y funciones de la misma.

En el capítulo II se realiza un análisis a los procesos de la Dirección recientemente fusionada y se propone mejorarlos, eliminarlos o crear nuevos para ayudar al trabajo cotidiano del departamento. Además, se analizan las debilidades y oportunidades de mejora que se presentan en general.

En el capítulo III se escoge al modelo de Harrington como el mejor método para el rediseño de los procesos, en este punto se examinan cada uno de los procesos, se levantan manuales de procedimiento y diagramas de flujo que permitirán simplificarlos y dar respuestas efectivas a los entes que dependen de la Dirección.

Finalmente, en el capítulo IV se presenta un cronograma de mejoramiento y se realizan propuestas para que la Dirección las desarrolle conforme a todo lo analizado en el presente trabajo.

## INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad del Ecuador a lo largo de los años ha brindado un servicio de calidad a sus alumnos; sin embargo, siempre se encuentra en la búsqueda de mejorar su eficiencia y ser reconocida por su oferta académica en la formación de profesionales y por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, siendo estos dos últimos pilares fundamentales de la visión de la Universidad.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentra organizada por Direcciones, las cuales deben realizar un trabajo conjunto para cumplir con la misión global de la universidad y sus objetivos.

Es así que la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, con el objetivo de dar respuestas eficientes a sus partes interesadas y ayudar a cumplir con los objetivos universitarios, se involucra en el proyecto de rediseño y mejoramiento de sus procesos, pues siendo una Dirección recientemente fusionada, no tenía claras cuáles eran sus funciones y por lo tanto sus procesos se estaban volviendo burocráticos e ineficaces.

La gestión por procesos ayudará a que se simplifiquen muchos procesos, para que todo el personal de la Dirección trabaje con claridad por un objetivo en común. Además, será orientado a satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas tanto de clientes internos como externos.

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina ha solicitado la contribución de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables para que a través de un trabajo de titulación, se rediseñen y mejoren cada uno de los procesos para alcanzar las metas antes mencionadas, para que se realicen manuales de procedimientos y se realicen propuestas de mejoras a debilidades encontradas, será decisión de la DRHN implantar el plan de mejora que se propondrá.

## **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El objetivo de este capítulo es describir la situación actual de la Educación Superior en el país, así como un análisis interno de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y posteriormente concluir con la descripción detallada de los aspectos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.

### **1.1. FUNDAMENTO TEÓRICO**

Para conocer cuáles son los aspectos que se deben considerar al momento de realizar un análisis situacional de una organización, se debe tener claro que es todo lo antes mencionado. Por esta razón que empezaré a definir los conceptos básicos que se utilizarán en el presente capítulo.

#### **1.1.1. Análisis Situacional**

De acuerdo a Mariano Ramos Mejía (2011) el análisis situacional es la base de un pensamiento estratégico pues permite estudiar cada uno de los factores que afectan a las organizaciones y el contexto en el que se desarrollan. Permite identificar debilidades, oportunidades de mejora y riesgos para posteriormente organizarlos de la mejor manera y actuar sobre estos de una manera eficiente en base a planes y estrategias establecidas. El Análisis situacional está conformado por el análisis externo e interno.

Según Paredes (2010) el análisis externo de una organización le permite a la misma identificar algunos factores tanto mundiales, nacionales y sectoriales que afectarán el desarrollo de la organización en los mercados, ya sea que tengan un impacto directo o indirecto sobre la misma, además de esto, la organización no puede controlar a este tipo de variables ni alterar su comportamiento.

El análisis interno también es uno de los puntos clave todas las organizaciones, ya que de esta manera se puede identificar otros factores importantes que tienen impacto en el desarrollo de una empresa y que, a diferencia de factores externos, estos sí se pueden controlar. Estas variables ayudarán a que todos los procesos estén orientados a crear valor agregado para el cliente y poder cumplir con las necesidades y expectativas en los productos y/o servicios que se les ofrecen a los mismos; se podrá además identificar las ventajas competitivas que permitirá a la organización sobresalir entre el mercado. (Paredes, 2010)

## 1.2. ANÁLISIS EXTERNO

### 1.2.1. Entorno Político-Legal

Al formar parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la Dirección de Recursos Humanos y Nómina debe regirse a leyes y reglamentos que le rigen también a la Universidad.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador está regida bajo La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que fue emitida en el Registro Oficial No. 248 el 12 de Octubre del 2010. Esta ley se expidió para que

Se regule el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determine derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establezca las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución de la República y la LOES.

Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

La LOES busca que las instituciones de educación superior contribuyan a la transformación de la sociedad, a su estructura social, productiva y ambiental, formando profesionales y académicos con capacidades y conocimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y a la construcción de ciudadanía. (Ecuador Universitario, 2015)

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina al tener la función de organizar a todo el personal de la Universidad, sin importar si son docentes o administrativos, se rige bajo el Código de Trabajo que fue publicado en el Registro Oficial Suplemento 167 el 16 de diciembre del 2005 y cuya última modificación se la realizó en Mayo del 2016 cuya finalidad es la de regular las relaciones entre empleadores y empleados de cualquier organización y estar acorde a la Constitución de la República del Ecuador.

A parte de esta ley, la Dirección de Recursos Humanos y Nómina debe también estar al tanto del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo que fue expedido mediante decreto 2393 el 17 de Noviembre de 1986. “Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.” (Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, 1986, art. 1)

La Dirección además está regulada por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, cuya última modificación fue realizada el 20 de Mayo del 2014 y la cual regula las relaciones entre el Estado y los contribuyentes para que estos últimos cumplan con las obligaciones dadas por el Estado. “El Estado ha configurado un sistema de impuestos en el que cabe la distinción entre impuestos directos (que gravan la renta y el patrimonio) y los impuestos indirectos (que gravan el consumo)” (Merino Jara, p. 32, 2012).

La Dirección, como tal, no debe cumplir con ningún impuesto en sí, pero tiene que ayudar a sus empleados para que cumplan con las obligaciones tributarias, es decir, deben realizar los cálculos para el Impuesto a la Renta en relación de dependencia de los empleados y lograr que la gestión de la Dirección vaya de acuerdo a la ley.

Adicionalmente a las leyes mencionadas, existe la ley de Seguridad Social cuyo órgano regulador es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), dicha ley detalla las relaciones entre el empleador y el trabajador. La última modificación de esta fue realizada el 31 de Marzo del 2011 y de acuerdo a esta ley en el artículo 2 detalla que son sujetos de protección todas las personas que reciban ingresos por prestar servicios físicos o intelectuales o ejecutar obras sin importar si tienen relación laboral o no.

La mencionada ley ampara a cualquier trabajador que tenga relación de dependencia, trabajadores autónomos e independientes y personas que administren o sean dueños de negocios.

El artículo 3 de esta ley, habla de los riesgos que son cubiertos por el Seguro General Obligatorio.

El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte, invalidez que incluya discapacidad y cesantía. (Ley de Seguridad Social, 2001, p.2)

La seguridad de los trabajadores es esencial en cualquier tipo de organización ya que, sin ellos, las empresas no podrían funcionar por sí solas. El Estado ampara los intereses de los empleados para que estos no sean explotados de ninguna forma y además tengan beneficios por sus aportaciones y por aportaciones de sus empleadores.

La Dirección también está regulada por las normas generales que se expiden en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### **1.2.2. Entorno Económico**

“El Plan Nacional del Buen Vivir es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009), este se enfoca en aspectos fundamentales como educación, salud, índices de pobreza, desigualdad, entre otros factores que ayudan a conocer la calidad de vida que llevan los ecuatorianos. En el 2013 un nuevo Plan Nacional del Buen Vivir rige en el Ecuador hasta el 2017, y en este Plan se menciona que hay un mayor enfoque en los seres humanos que en el capital, es decir, el Gobierno ha priorizado más el

pago de la deuda social y no el pago de la deuda externa, con esto ha logrado mejorar aspectos de índole social como salud, educación, transporte, pobreza, etc., en un plazo de 4 años y no cabe duda que algunos de las variables mencionadas en el Plan Nacional del Buen Vivir han mejorado notablemente y otros, sin embargo, siguen iguales o incluso han empeorado.

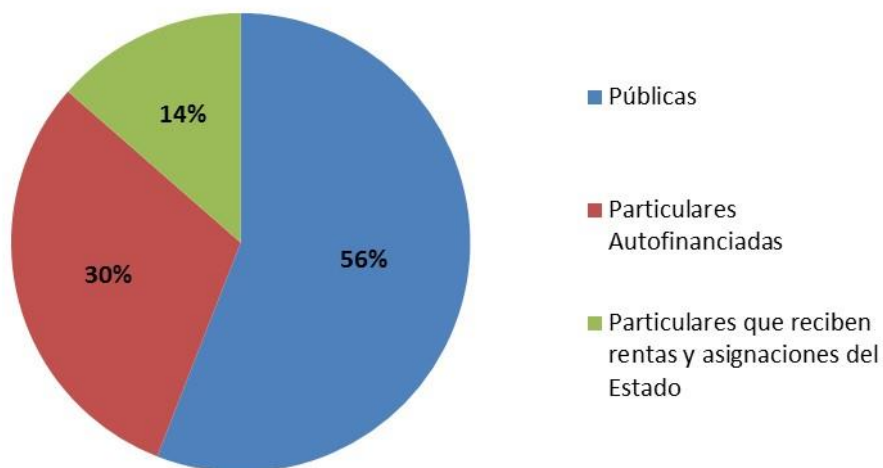
En el presente trabajo únicamente se analizará el factor Educación pues es el sector en el que se desarrolla la Dirección de Recursos Humanos y Nómina ya que depende directamente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de todo lo que pueda afectar al sector educativo del país.

En una entrevista hecha a René Ramírez, ex Secretario de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación del Ecuador, realizada por diario EL COMERCIO, el 1 de Agosto del 2015, Ramírez afirma que “Ecuador tiene la mayor inversión de la región para la educación superior: 2,1% del PIB”, esta cifra puede ser respaldada en el informe de Rendición de Cuentas 2015 de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, en el que detalla que Ecuador invierte en educación superior 2,0% de su PIB al 2015 y que con respecto al año 2014 bajó un 0,1%, pero sin embargo es el más alto comparado con Argentina (1,0%), Colombia (0,9%), Uruguay (1,2%), Brasil (1,0%), México (0,9%). Según este informe desde que inició el Gobierno de Rafael Correa en el 2007, se ha invertido 11.425 millones de dólares en Educación Superior. Además en el informe menciona que hasta el 2013, los recursos del Estado estaban siendo mal repartidos a los centros de educación superior, por lo que a partir de dicho año se estableció una nueva forma de repartición de los

recursos “La actual fórmula de distribución favorece e incentiva la calidad, la investigación, la eficiencia administrativa, la eficiencia académica y la pertinencia” (Informe de Rendición de Cuentas Senecyt, 2015, p. 22), con esto el Gobierno quiere decir que se destinarán más recursos a aquellas universidades que tengan categoría A e irán los recursos disminuyendo conforme baja la categoría de las Universidades.

“El objetivo es generar valor agregado en la economía a través del conocimiento, generando marcos normativos y políticas públicas concretas, como la entrega de becas, docentes Prometeos, alza salarial para profesores e inversión en el campo de la educación superior, No puede haber un sistema de innovación si no hay universidades que generen conocimiento y a su vez desarrollo tecnológico” (El Comercio, 2015, René Ramírez: El conocimiento impulsará al desarrollo económico del país)

Existen en el Ecuador 3 tipos de universidades de acuerdo a su financiamiento, según la página del Consejo de Educación Superior (CES, 2016), y se dividen en: Públicas, Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado y Particulares Autofinanciadas. En la Figura 1 se puede observar cuáles son las universidades que se encuentran en las 3 categorías antes mencionadas, además en el Anexo 1 se encuentran detalladas cuáles son cada una de estas universidades.



**Figura 1.** Tipo de Universidades según su financiamiento  
**Fuente:** CES, 2016

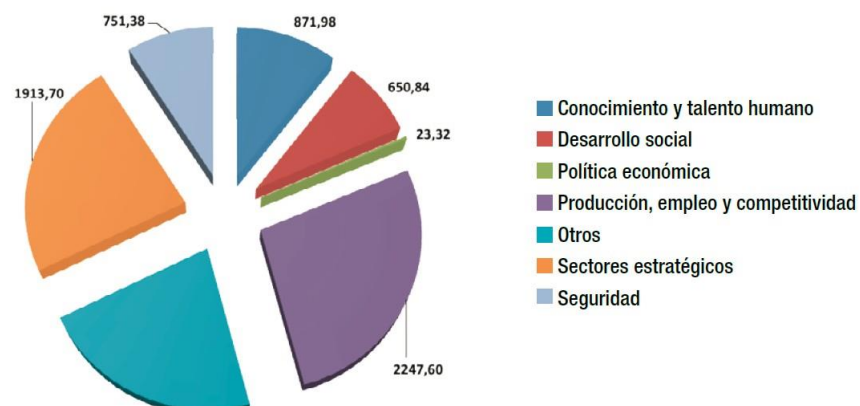
Según lo expuesto en la Figura 1 existen 33 universidades de pregrado y postgrado que son totalmente públicas, es decir, que todos sus recursos pertenecen al Estado y por lo tanto es el Gobierno quien debe destinar recursos a dichas universidades para que estas realicen su gestión. Existen además 18 universidades Autofinanciadas, es decir, que no reciben fondos de ningún ente público. Solamente 8 universidades ecuatorianas son Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado, esto quiere decir que a pesar que cobran a sus estudiantes por el servicio educativo, también cuentan con la ayuda del Gobierno para que realicen su gestión. En una entrevista a Enrique Santos, miembro académico del Consejo de Educación Superior (CES), realizada por diario El Telégrafo en el 2015, dice que la asignación de los fondos para universidades particulares tiene una base constitucional que es el Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico que fue creado en 1996 (FOPEDEUPO). Santos explica además, que estas 8 universidades que reciben fondos del Estado deberán rendir cuentas del dinero público que se les fue otorgado y el mismo

preferiblemente deberá dirigirse para otorgar becas a estudiantes de bajos recursos. De acuerdo al informe de rendición de cuentas 2015 de la PUCE, se recibe del Estado para la SINAPUCE alrededor de 17,5 millones de dólares, de los cuáles 11,5 millones fueron únicamente destinados para la Sede-Matriz en Quito. En una entrevista por parte de Diario El Telégrafo (2016), realizada a Fernando Ponce, Rector de la universidad, declaró que de los 20.000 estudiantes de la misma, el 81% recibe algún tipo de ayuda económica. Además Ponce añade que la universidad destina \$21 millones de su presupuesto a becas y de los cuales \$17 millones son fondos provenientes del Estado. El Gobierno destina millones de dólares para este tipo de universidades, para que todas no tengan problemas en realizar su gestión y principalmente para que estudiantes de bajos recursos puedan cursar sus estudios en centros de educación superior sin el inconveniente del endeudamiento, ya que de esta manera se les da una oportunidad a todas las personas de bajos recursos económicos, pues en el pasado estas personas no podían acceder a la educación superior y por lo tanto conseguían empleos en los que ganaban muy poco o eran explotados por los empleadores, actualmente gracias a las becas y los créditos educativos que da el Estado y las instituciones privadas con convenios con el mismo, todos tienen acceso a la educación superior y por consiguiente a encontrar empleos en los que valoren sus aptitudes y habilidades y les remuneren de una manera correcta por las mismas; es decir, ahora todos los ecuatorianos tienen igualdad de oportunidades.

Es importante que los ecuatorianos tengan un acceso a una educación superior de calidad debido a que las personas son el principal recurso de una nación y es el factor primordial de cualquier economía. Patricio Cárdenas (2016) menciona

que si se tiene un capital humano mejor preparado, este podrá brindar a la sociedad soluciones más efectivas a problemas sociales que aquejan a todos los países del mundo en diferentes medidas. En el Ecuador es muy difícil que todas las personas alcancen un tercer o cuarto nivel de educación, debido a condiciones sociales, de género, culturales o económicas y esto conlleva a que haya una pérdida de capital humano.

La educación no significa para el Estado un gasto, sino una inversión, pues ayuda a que se disminuya la desigualdad social, por este motivo es ineludible y esencial que el Gobierno siga invirtiendo en la educación, pues si se forma a las personas de una manera correcta, estos ayudarán a potencializar al país y resolver muchos temas de carácter social y económico, con la capacidad de análisis, investigación, síntesis y desarrollo que en los centros de educación superior se ofrece. En la Figura 2 se muestra cuál ha sido la inversión pública del Gobierno en millones de Dólares hasta el 2014.



**Figura 2.** Inversión Pública- Consejos Sectoriales 2014 en millones de dólares  
**Fuente:** Subsecretaría de Inversión- Senplades (2014)

Como se puede examinar en la Figura 2, el sector en el que más se ha invertido es en el de la producción, empleo y competitividad; sin embargo en educación

se puede observar que se ha invertido 871,98 millones de dólares (conocimiento y talento humano), esto quiere decir que a pesar que el Gobierno ha invertido grandes sumas de dinero en mejorar la educación en todos los niveles, todavía hace falta impulsar de mejor manera a los centros educativos para que sigan potencializando el talento de las personas y que estas puedan dar soluciones a los diferentes problemas que aqueja al país.

### **1.2.3. Competencia**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador como centro de educación superior tiene que afrontar numerosas dificultades con respecto a la competencia no solamente local sino internacional, actualmente la globalización ha derribado barreras para que la información y las personas puedan circular libremente por todo el mundo. Lourdes Münch (2010) afirma que la globalización puede afectar a una organización de una manera positiva y negativa, y en el caso de la Universidad, es cierto que muchos estudiantes prefieran universidades extranjeras, pero así mismo muchos extranjeros vienen a Ecuador a estudiar distintas carreras para aprender más no solo de un tema académico, sino de la cultura e idioma que ofrecemos.

“Aunque la globalización parece amenazante, las empresas deben enfrentar el reto con un espíritu creativo. Es posible sobrevivir si utiliza herramientas competitivas como la calidad y la productividad, la información y la tecnología”  
(Lourdes Münch, 2010, p.286)

Es un reto para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sobresalir entre las demás Universidades ecuatorianas y más ahora que se encuentra en una categoría B. En la Tabla 1 se puede notar las categorías en las que las Universidades fueron clasificadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y que representan para la PUCE competencia directa, pues ofrece servicio de educación superior, cabe mencionar que en esta figura solamente se encuentran las Instituciones de Pregrado. En el Anexo 2, se enlistan cuáles son las universidades acreditadas por el CEAACES y cuál es su categoría.

**Tabla 1.** Instituciones de Educación Superior Acreditadas y Categorizadas

<b>Categoría</b>	<b>Número de Universidades</b>	<b>Porcentaje</b>
A	6	14%
B	24	54%
C	14	32%

**Fuente:** Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2016.

En la Tabla 1 se puede observar en porcentajes y en cantidades, cuáles son las universidades que están en las diferentes categorías, en la categoría A existen solamente 6 Universidades ecuatorianas que lograron cumplir con todos los requisitos del CEAACES para acreditarlas, en categoría B se encuentran 24 universidades y en categoría C se encuentran 14, las cuáles es indispensable que mejoren notablemente para la próxima calificación del CEAACES porque en caso de que no pasen la acreditación, se las cerrará como se disolvieron las universidades de categoría D años atrás.

Es importante recordar que para una organización que ofrece servicios educativos, los estudiantes son clientes y al momento de ingresar en una Universidad, ellos toman mucho en cuenta la calidad y los costos de las mismas. Gracias a la iniciativa de la acreditación de los centros de educación superior, muchas Universidades en las que no se ofrecían servicios de calidad, han cerrado ya que su principal objetivo era el lucro más no brindar una educación de calidad a los estudiantes.

En este ámbito la Pontificia Universidad Católica del Ecuador debe actuar creando ventajas competitivas que le permitan atraer más clientes-estudiantes, aprovechando al máximo la oferta académica de calidad que ofrece y el prestigio que la Universidad ha ganado a lo largo de los años nacional e internacionalmente, además deberá mejorar en gran medida todo aspecto posible para que el CEAACES la vuelva a acreditar como una Universidad en categoría A y así lograr ganar aún más prestigio para consecuentemente conseguir más estudiantes-clientes. “La teoría empresa postula que la meta u objetivo primario de la firma es maximizar la riqueza o el valor de la firma” (Dominik Salvatore, 1992, p.2)

#### **1.2.4. Entorno Social**

Los stakeholders o partes interesadas en una empresa son todas aquellas personas o instituciones que tienen algún interés en la empresa y todos estos aportan en alguna forma al proceso productivo o de servicios. Proveedores, accionistas,

empleados y clientes aportan a dichos procesos con el objetivo de obtener algo a cambio. (Idalberto Chiavenato, 2009)

Las personas son una parte fundamental en la organización, ya que sin ellas los procesos productivos, comerciales o de servicios no podrían funcionar.

Los factores sociales son de suma importancia, ya que contribuyen al bienestar de la comunidad a través de:

- Calidad del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener al gobierno.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad. (Lourdes Münch, 2010, p. 30)

José Manuel Rodríguez y Santiago Garrido (1998) afirman que los recursos humanos de una empresa son importantes en las organizaciones pero no solo se debe tomar en cuenta sus capacidades o experiencias, sino también se debe evaluar su capacidad de adaptación y su lealtad a la organización, ya que cuando una persona se siente identificada con la empresa, trabajará constantemente para lograr diferentes objetivos empresariales, que beneficiarán a las dos partes: organización – empleado y la organización logrará tener una ventaja competitiva en el mercado.

Los empleados no son seres inertes a los que se les puede dar el mismo trato que a los demás recursos que poseen las empresas, se debe recordar que actualmente, la tendencia es considerar a las personas como colaboradores más no como empleados.

A las personas se las debe visualizar como asociadas en la organización. En esa calidad son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que representa decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En ese sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 10)

A parte de la importancia de los trabajadores en las organizaciones, también se mencionará la de los clientes, ya que ellos son por quienes las empresas sobreviven y son a ellos a quienes se busca satisfacer cubriendo necesidades y expectativas. Mientras mayor sea la satisfacción de un cliente, mejor será el posicionamiento de una empresa en el mercado pues un marketing directo es más poderoso que cualquier medio para realizar publicidad.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, los clientes, que desempeñan el papel de estudiantes, no son clientes pasivos que no realizan ninguna actividad para obtener el servicio, al contrario, los clientes participan activamente en el proceso para obtener el servicio educativo. “Cuanto mayor sea la participación de los clientes en la producción del servicio, mayor será su potencial para influir en los procesos en que participan.” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete, Wirtz, 2011, p. 207)

La Universidad se enfoca en dar servicio educativo de tercer y cuarto nivel por lo que es de gran interés para la misma conocer el porcentaje de ecuatorianos que tienen acceso a la educación superior o aquellos que la están cursando, para consecuentemente establecer qué porcentaje de personas es su mercado objetivo potencial y fijar el mejor canal para llegar a ellos. En la Tabla 2 se puede observar

las tasas netas de matriculación de los diferentes niveles de educación en el Ecuador de acuerdo al censo realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

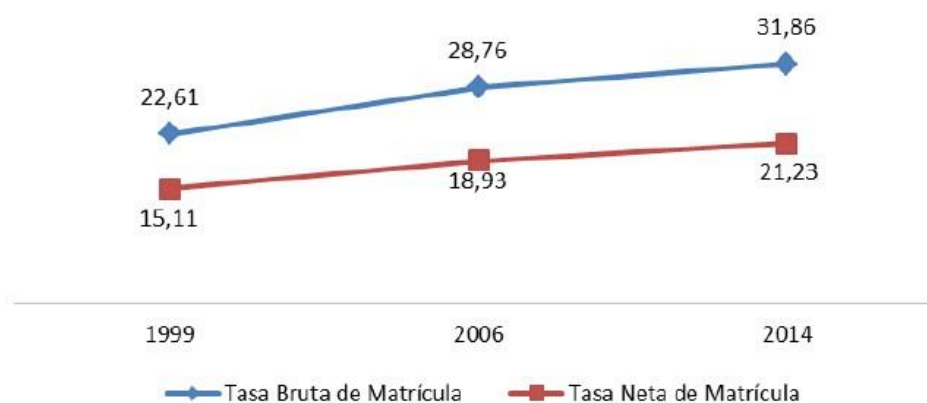
**Tabla 2.** Tasas Netas de Matriculación

Niveles	Tasas (%)
Educación Básica	94,61 %
Educación Media	59,75 %
Educación Superior*	28,34 %

\*Incluye posbachillerato y Universidad

**Fuente:** e Análisis, 2012, p. 7

En la anterior tabla se examina que el porcentaje de ecuatorianos que está matriculada en institutos de educación superior es muy bajo en comparación a aquellos que terminan la educación media. En la Figura 3 se contemplan las tasas netas y brutas de matriculación solamente de educación superior, este gráfico fue tomado del Informe de Rendición de Cuentas 2015 del Senescyt, que a su vez fue realizado gracias a la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV 2006/2014)



**Figura 3.** Tasa neta y bruta de matrícula en el Ecuador ECV: 1999-2006-2014

**Fuente:** Bases INEC/ECV 2006:2014, citado en el Informe de Rendición de Cuentas Senescyt 2015.

Con la figura anterior se puede analizar que desde el 2006 al 2014 ha habido un pequeño aumento sobre las personas que se matriculan en los centros de educación superior, sin embargo, con los datos de la Tabla 2 se puede observar que existen diferencias entre los datos del INEC y los de la ECV, esto se da porque en la primera tabla no se están considerando tasas netas y brutas que en la Figura 3 si se consideran. La principal diferencia entre estas dos tasas según el Senescyt (2015) es que la Tasa Bruta de Matriculación contiene datos de todas las personas que estudian en centros de educación superior independientemente de su edad y la Tasa Neta de Matriculación contiene datos únicamente de personas entre los 18 y 24 años, ya que este es el rango de edad, que según las normas reglamentarias, corresponde al tercer nivel de educación. Este indicador de matriculación debe mejorar en los próximos años, pues es necesario que el capital humano se forme y capacite de la mejor manera para lograr dar soluciones a muchos otros asuntos económicos y sociales que aquejan al país.

De acuerdo a los datos del censo realizado en el 2010 y mencionado en la presentación del capítulo Educación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a través de su página [Ecuadorencifras.com](http://Ecuadorencifras.com), solamente el 6,3% de la población tenía títulos de educación superior (universitario o no universitario), esto representa a un porcentaje muy reducido de la población ecuatoriana y consecuentemente constituye un problema social, pues no se está ayudando a que todos los ecuatorianos tengan acceso a la educación superior lo que ocasiona que no se desarrolle de mejor manera soluciones a muchos problemas que atraviesa el Ecuador. En la Tabla 3 se presenta el número de

personas que tienen títulos de educación superior de acuerdo a su cultura y costumbres, en base al censo realizado:

**Tabla 3.** Población con título superior\*

Autoidentificación según su cultura y costumbres	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Indígena	7486	5047	12533
Afroecuatoriano/Afrodescendiente	10334	13904	24238
Montubio/a	9170	10806	19976
Mestizo/a	318248	370076	688324
Blanco/a	37053	34301	71354
Otro/a	1960	1384	3344
<b>Total</b>	<b>384251</b>	<b>435518</b>	<b>819.769</b>

\*Se contabilizan títulos reconocidos

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016

Como se presenta en la Tabla 3, las mujeres tienen más títulos que los hombres y sin embargo el total de personas que poseen títulos reconocidos no llega ni al millón, lo que es una realidad preocupante que debe ser solucionada con la ayuda del Gobierno a través de mayor inversión en educación.

Es una realidad que hay más estudiantes en universidades públicas que en privadas o cofinanciadas, por el simple hecho de que en el país existe un mayor número de las primeras antes mencionadas. En Ecuador lo que impulsa a los jóvenes a estudiar en universidades públicas es la gratuidad de las mismas, pues existen muchas personas que desean estudiar pero que no tienen los recursos económicos necesarios para hacerlo, además la calidad académica de ciertas carreras, que ofrecen algunas universidades públicas, es otra motivación de ingreso para los jóvenes, incluso para aquellos que sí tienen los recursos económicos necesarios para costearse una universidad privada. Gracias a las ayudas económicas de las Instituciones que reciben rentas y asignaciones del

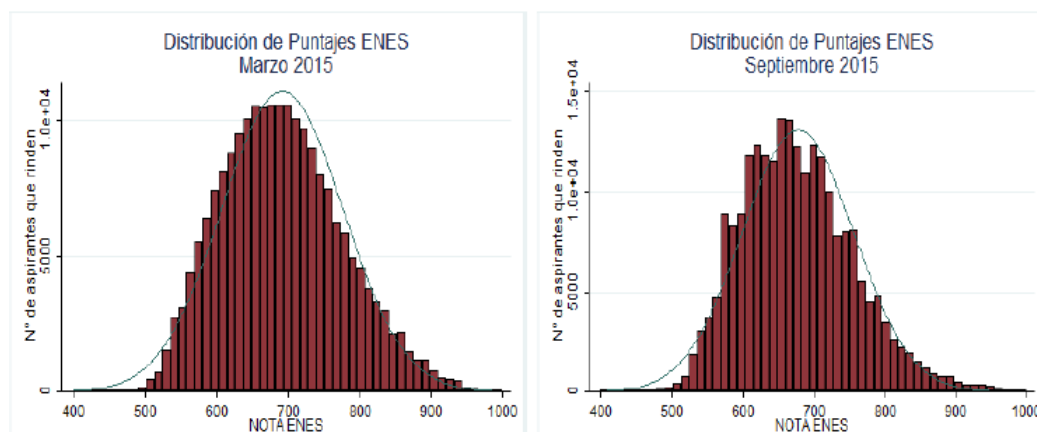
Estado, muchas personas de bajos recursos económicos tienen igualdad de oportunidades que el resto de los ecuatorianos. Según el INEC (2016), en su Guía para el Acceso a la Educación Superior del Sistema de Nivelación y Admisión, se presenta que “la no asistencia a clases por motivos económicos se redujo un 19%”, este es un gran logro por parte del Estado con relación a la educación superior, pues muchas veces las personas que estudiaban en instituciones privadas o cofinanciadas dejaban de estudiar porque no poseían los recursos necesarios para continuar sus estudios en dichas instituciones y simplemente las abandonaban, gracias a todas las ayudas económicas como becas y créditos educativos la tasa de abandono de la universidad por motivos económicos ha bajado notablemente.

En el análisis realizado por el Grupo Faro (2010), mencionan que es necesario que Ecuador reduzca los problemas y brechas que nos separan del progreso. Las oportunidades son esenciales para eliminar dichas brechas y lo que ayuda a que existan más oportunidades tanto económicas como sociales y políticas, es la educación, sin embargo existe un gran problema en Ecuador pues “8 de cada 10 personas mayores a 12 años completaron la primaria, 3 de cada 10 personas mayores de 18 años finalizaron la secundaria y menos del 10% de las personas mayores a 24 años culminaron la Universidad” (Melania Carrión, Rodolfo Figueroa, 2010, p.3). El analfabetismo en el Ecuador se ha reducido de manera impresionante, de acuerdo al Ministerio de Educación (2016), en el último censo realizado en el 2010, la tasa de analfabetismo de personas mayores a 15 años era del 6,80% y por este motivo el Gobierno propuso en el 2011 que se realice un programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (EBJA) con la finalidad

de que se reduzca el analfabetismo a un 4%, en el 2013 este programa supera la meta y se reduce a menos del 4% el analfabetismo y posteriormente en el 2014 se planteó alfabetizar con este programa EBJA a 100.000 personas más. A pesar de todo esto, no todas las personas que finalizan la educación básica siguen con la educación secundaria y peor aún con la educación superior, por esta razón los porcentajes de matriculados en Universidades es muy bajo con respecto al total de ecuatorianos. Esto se debe a que no todas las personas tienen los recursos necesarios para cursar sus estudios en instituciones privadas y no logran alcanzar el puntaje necesario en el examen ENES para la carrera que quisieran cursar, este examen será analizado posteriormente; existen otros motivos por los que las personas no ingresan a la Universidad como la falta de motivación, tiempo o la necesidad que muchas personas sienten por trabajar para mantener a sus familias.

Para que exista mayor igualdad de oportunidades en el Ecuador y que se regularice el ingreso a universidades públicas se creó la prueba ENES, la cuál es el Examen Nacional para la Educación Superior y que según la página oficial del Ministerio de Educación (2016) es un examen que se implementó en el año 2012 con la finalidad de evaluar las aptitudes y habilidades del pensamiento de los bachilleres que posean título o que hayan estado cursando el tercer año de bachillerato, en cuanto a razonamiento abstracto, verbal y numérico mas no de conocimientos. El organismo encargado de diseñar dicha prueba es el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) en conjunto con el Instituto Ecuatoriano de Evaluación Educativa (INEVAL). Para el año 2014 se logró que el examen sea obligatorio para los estudiantes, pues era un requisito para poder graduarse, sin embargo, el examen volvió a ser opcional en el segundo período

del 2015 y desde entonces es dirigido a los estudiantes que deseen ingresar a institutos públicos o deseen obtener becas o financiamiento en instituciones privadas o cofinanciadas. El ENES se rige en el principio de meritocracia y mientras más altos son los puntajes de los jóvenes, mayores oportunidades a acceder a becas, financiamiento o ingresar a la carrera deseada, poseen. El problema de este principio es que muchas veces los estudiantes que no alcanzan cierto puntaje, dependiendo de la carrera que quieren cursar, no logran entrar a la carrera escogida y se les asigna cupos en carreras que no tienen relación a lo que los jóvenes habían escogido, se les envía a otras provincias a cursar otras carreras o incluso se les envía a Universidades Privadas, las cuales son inaccesibles para personas de escasos recursos. En la Figura 4 obtenida del Reporte de Resultado de Procesos SNNA 2015, p. 3, se muestran el promedio de los puntajes que obtienen los estudiantes en el ENES.



**Figura 4.** Distribución de puntajes ENES período Marzo y Septiembre 2015  
**Fuente:** Bases de Datos SNNA, 2016

Como se puede analizar en la Figura 4, los puntajes que alcanza la mayoría de los jóvenes, no es suficiente para ingresar a una carrera de su elección y son muy pocas las personas que alcanzan un puntaje mayor a 900 puntos y que ingresan

al GAR para obtener becas nacionales o internacionales. Como se comentó anteriormente esta realidad ha hecho que muchas personas prefieran trabajar, muchas veces con sueldos muy bajos en relación a su carga de trabajo, en vez de estudiar y prepararse para obtener un futuro mejor.

La segunda brecha que menciona Carrión y Figueroa del Grupo Faro (2010) es la competitividad, pues Ecuador se encuentra en los últimos puestos del ranking de competitividad, pues los 5 productos que representan el 80% de las exportaciones, tan solo 1 es manufacturado, lo que indica que en el país no se están realizando los esfuerzos necesarios para innovar y lograr que más productos manufacturados logren llegar a mercados internacionales y sean reconocidos.

Carrión y Figueroa (2010) se refieren a una tercera brecha que es la de la participación, que se refiere a que los ecuatorianos aún creen que lo público es solamente lo Estatal y por esta razón no puede haber una consolidación de democracia, lo que provoca que no exista participación por parte de las personas en resolución de conflictos. Para minimizar estas brechas y lograr que el Ecuador llegue a ser considerado un país desarrollado, se necesita que los institutos de educación superior forme a personas innovadoras y creativas, que promuevan el pensamiento crítico y analítico, donde todos puedan expresar su opinión y defiendan sus puntos de vista para generar diálogos y debates para generar alternativas que ayuden a solucionar los diferentes conflictos que se presentan diariamente en el país.

### 1.3. ANÁLISIS INTERNO

#### 1.3.1. Antecedentes Históricos

La Dirección de Recursos Humanos existe en total dependencia con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de acuerdo a lo publicado en su página web (2016), la Universidad gracias al presidente, José María Velasco Ibarra publicó, el 2 de julio de 1946, un decreto en el que detallaba la autorización para el funcionamiento de universidades privadas. Después el padre Aurelio Espinosa Pólit inició la gestión para que la Universidad iniciara sus actividades como centro de educación superior, el 26 de septiembre del mismo año el ministro de educación da la autorización para iniciar las actividades y así el 5 de noviembre de 1946, inicia el primer ciclo académico de la Universidad, con una sola facultad, que fue la de Jurisprudencia, y 54 alumnos dentro de ella.

Luego de 8 años, en 1954, se inauguró el campus en la avenida 12 de octubre en el terreno donado por Leonor Heredia Bustamante. Ese mismo año la Congregación de Seminarios y Universidades, de la Santa Sede da a la Universidad el título oficial de Universidad Católica y en 1963 se le da el título de Pontificia. Actualmente la Universidad cuenta con el proyecto del Nuevo Campus en Nayón.

Según Murdo J. MacLeod (2016), la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es considerada como la primera Universidad ecuatoriana, y es conocida por sus estudios en los diferentes campos académicos, especialmente en botánica,

arqueología, lingüística y antropología. La Universidad ha ganado prestigio a lo largo de los años por sus estudios en dichos campos y por la calidad de sus profesionales, además atrae a muchos estudiantes extranjeros, especialmente de Estados Unidos y Europa, a participar en diferentes programas de estudio en el extranjero.

### **1.3.2. Misión**

Según José María Melgar Callejas (2009) la misión de una empresa es el lineamiento bajo el cual opera toda la organización. Se utiliza para recordar a cada uno de los miembros de la empresa, cuál es el propósito o razón de ser de la misma. Poseer una misión permite a todos los miembros de la organización trabajar en pro de los objetivos de la misma.

“La misión debe ser formulada en forma breve y en términos claros y precisos. Lo ideal es que incluya un análisis de las experiencias, pasadas y presentes, ya que nos proporcionarían datos de dónde venimos, donde estamos, para formular el camino, para dónde vamos” (Melgar Callejas José María p.15, 2009). La misión de la Universidad que se encuentra expresada en su página web es:

Como Universidad:

Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes,

y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.

Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.

Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

Como Universidad Católica:

Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)

La Universidad no solamente educa a personas en el ámbito académico sino en el ámbito personal y espiritual, pues impulsan a los estudiantes a actuar siempre con ética y moral en cualquier labor que realicen, ya sea en el trabajo o en las cosas cotidianas que realizan, haciendo hincapié en que las actividades que los estudiantes realizan, las hacen en favor de los demás y que el individualismo de las personas no es una virtud o defecto a desarrollar.

### **1.3.3. Visión**

Para José Melgar (200) la visión constituye una aspiración de lo que la organización quiere llegar a ser. La visión siempre debe estar redactada de forma

positiva, estar de acuerdo a la misión, debe ser alentadora y finalmente deberá ser comunicada todos los miembros de la organización.

La visión tiene que ser un reflejo de lo que la empresa quiere lograr en un futuro y de la forma en la que se la verá ante los ojos de proveedores, clientes, empleados, directivos, competidores y demás stakeholders interesados en la misma. La Visión de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es:

En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.

Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.

Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)

La Universidad tiene muchos objetivos a largo plazo pero el principal será el de ser reconocida por su gestión al servicio a la comunidad, ya que los profesionales que forma deben siempre estar enfocados en que su trabajo colabora con el desarrollo del país y del mundo. La Universidad no debe olvidar además que la formación académica de personal docente debe ser también continua, para que ellos brinden el mejor servicio de enseñanza a sus estudiantes. Es necesario además que se siga realizando estudios en el campo de la investigación para aportar con nuevos conocimientos o con conocimientos más profundos de diferentes temas que ayuden al desarrollo del mundo.

#### 1.3.4. Ubicación

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es un sistema que tiene su Matriz en la provincia de Pichincha en Quito y se encuentra ubicado en la Avenida 12 de Octubre 1076 y Vicente Ramón Roca. Además tiene cinco sedes, la primera ubicada en la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra en la Avenida Padre Aurelio Espinosa Pólit. La segunda sede se encuentra en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato en la Avenida Manuela Sáenz. Una tercera sede se encuentra ubicada en la provincia de Esmeraldas en la ciudad del mismo nombre en la Avenida Espejo y Santa Cruz. La cuarta sede se encuentra en la provincia de Santo Domingo, en la ciudad del mismo nombre en la Vía a Chone km 2, Calle San Cristóbal e Isla Santa Cruz. Una quinta sede regional se encuentra en la provincia de Manabí y cuenta con 3 campus: el primero ubicado en la ciudad de Portoviejo, en la ciudadela Primero de Mayo, calle Eudoro s/n y 25 de Diciembre; un campus en Chone en la vía a Quito km.11 ½ y un tercer campus ubicado en Bahía de Caráquez en la vía a Chone km. 8. Gracias a todas estas sedes, muchos ecuatorianos han podido estudiar en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sin la necesidad de trasladarse a ciudades que no son de su origen, lo que les ha ayudado de manera económica, pues ya no deben incurrir en gastos de hospedaje en otras ciudades. La calidad de la educación en las distintas sedes también es muy reconocida por lo que no es necesario que las personas vayan a la capital para buscar educación de calidad, sino en sus mismas ciudades de origen o ciudades muy cerca a las natales, pueden encontrar educación de calidad reconocida no solo nacional sino internacionalmente.

### 1.3.5. Organización

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en su Matriz en Quito ofrece a los estudiantes carreras de pregrado, postgrado y pregrado semipresencial. De acuerdo a su página web (2016), la universidad tiene 13 facultades y 2 escuelas que ofrecen 43 carreras en modalidad presencial, organizadas de la siguiente manera:

- **Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes:** Esta facultad ofrece 4 carreras de pregrado las cuales son:
  - Arquitectura, Artes Visuales
  - Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos
  - Diseño Profesional con mención en Diseño Gráfico y Comunicación Visual.
  
- **Facultad de Ciencias Administrativas y Contables:** Ofrece 2 carreras de pregrado
  - Administración de empresas
  - Contabilidad y Auditoría.
  
- **Facultad de Ciencias de la Educación:** Esta facultad únicamente ofrece 1 carrera: Ciencias de la Educación con mención en Educación Inicial.
  
- **Facultad de Ciencias Exactas y Naturales:** Ofrece 2 carreras:
  - Ciencias Biológicas

- Ciencias Químicas con mención en Química Analítica.
  
- **Facultad Eclesiástica de Ciencias Filosófico-Teológicas:** La presente facultad ofrece a sus estudiantes 2 carreras de pregrado las cuales son:
  - Filosofía
  - Teología.
  
- **Facultad de Ciencias Humanas:** Ofrece 11 carreras las cuales son:
  - Sociología con mención en Política
  - Sociología con mención en Desarrollo
  - Sociología con mención en Relaciones Internacionales
  - Antropología con mención en Antropología Sociocultural
  - Antropología con mención en Arqueología
  - Ciencias Geográficas y Medio Ambiente
  - Ciencias Geográficas y Planificación Territorial
  - Historia
  - Historia del Arte
  - Ecoturismo
  - Gestión Hotelera
  
- **Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura:** Esta facultad ofrece 6 carreras y un curso abierto que son:
  - Comunicación con mención en Comunicación y Literatura
  - Comunicación con mención en Comunicación Organizacional

- Comunicación con mención en Periodismo, para Prensa, Radio y Televisión.
  - Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas.
  - Lingüística Aplicada con mención en Traducción.
  - Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales.
  - Escuela de Lenguas que ofrece cursos abiertos de lenguas de: alemán, chino mandarín, español, francés, griego, inglés, italiano, japonés, kichwa, latín, portugués y ruso.
- **Facultad de Economía:** Esta facultad únicamente ofrece la carrera de Economía, sin embargo, los graduados pueden ser economistas con mención en:
    - Políticas Públicas
    - Economía Internacional
    - Economía Financiera
    - Econometría
    - Economía de los Recursos Naturales
- **Facultad de Enfermería:** Esta facultad ofrece a sus estudiantes de pregrado 3 carreras:
    - Enfermería
    - Nutrición Humana
    - Terapia Física
- **Facultad de Ingeniería:** Esta facultad oferta 2 carreras de pregrado:

- Ingeniería Civil
- Ingeniería de Sistemas y Computación
  
- **Facultad de Jurisprudencia:** Esta facultad solo ofrece la carrera de Derecho.
  
- **Facultad de Medicina:** Esta facultad ofrece la carrera de Medicina y sus graduados obtienen el título de Médico/a Cirujano/a
  
- **Facultad de Psicología:** La facultad ofrece 3 carreras:
  - Psicología Clínica
  - Psicología Organizacional
  - Psicología Educativa
  
- **Escuela de Bioanálisis:** Ofrece dos carreras:
  - Bioquímica Clínica
  - Microbiología
  
- **Escuela de Trabajo Social:** Esta escuela ofrece la carrera de Gestión Social.

Además la universidad ofrece 5 carreras en modalidad semipresencial y 15 programas de postgrado.

### 1.3.6. Infraestructura

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como se menciona anteriormente, tiene su Matriz en Quito y 5 sedes más ubicadas en las provincias de Imbabura, Santo Domingo, Esmeraldas, Tungurahua y Manabí. Sin embargo, para el presente trabajo solo se analizará los procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina de la sede Matriz en Quito.

La sede Matriz tiene un campus ubicado en la Avenida 12 de Octubre 1076 y Vicente Ramón Roca, sin embargo, este campus no es lo suficientemente grande para receptor a todos los estudiantes de las diferentes carreras que desean estudiar en esta institución, es por este motivo que en el 2008 se decidió crear un nuevo campus en Nayón para albergar a un mayor número de estudiantes y servirles de una mejor manera brindando siempre educación de calidad.

El campus ubicado en la Avenida 12 de Octubre cuenta con los siguientes servicios a la comunidad estudiantil:

- Biblioteca General con 5 pisos, servicios automatizados, salas de trabajo.
- Bibliotecas y Hemerotecas virtuales
- 17 aulas de cómputo y una sala general
- 2875 computadoras en todo el campus
- Centro Médico Universitario
- Centro de Publicaciones

Además cuenta con servicios abiertos a la comunidad que son:

- Centro Cultural
- Museo Jacinto Jijón y Caamaño
- Museo Arqueológico Weilbauer
- Archivo- Museo Juan José Flores
- Fondo documental José María Velasco Ibarra
- Instituto de Investigaciones Económicas

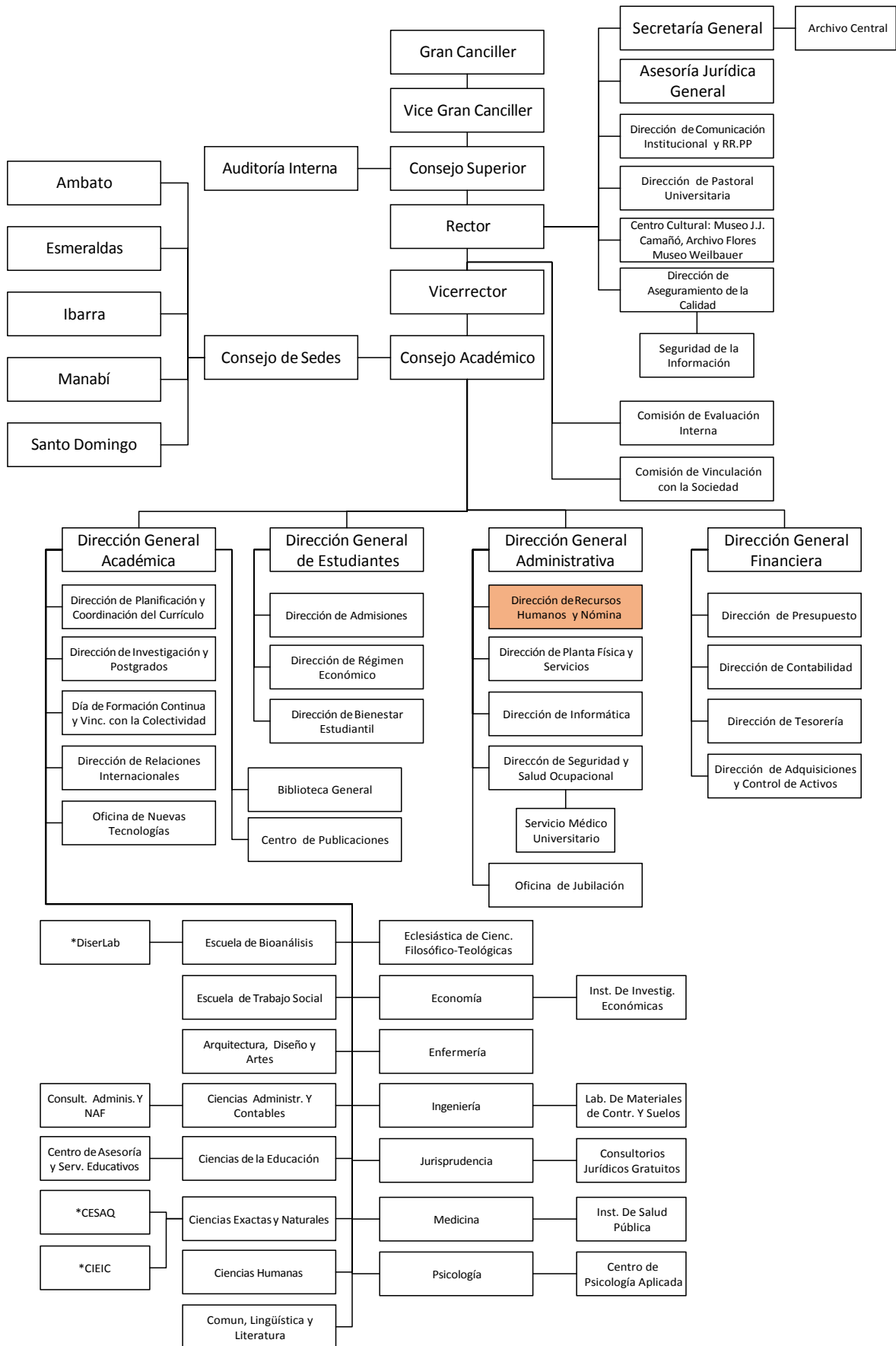
- Laboratorio de Suelos y de Resistencia de Materiales
- Fundación Consultorios Jurídicos
- Centro de Psicología Aplicada
- Núcleo de Apoyo Contable y Fiscal (NAFs)
- Centro de Investigación de Enfermedades Infecciosas
- Centro de Servicios Ambientales y Químicos (Cuenta y Razón - Informe de Rendición de Cuentas, 2015)

### **1.3.7. Estructura Organizacional Actual**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuenta con 4 direcciones generales que son:

- Dirección General Administrativa
- Dirección General Académica
- Dirección General de Estudiantes
- Dirección General Financiera

Dentro de la Dirección General Administrativa se encuentra la Dirección de Recursos Humanos y Nómina. En la Figura 5 se detalla todo el Organigrama Estructural de la PUCE.



\***DiserLab:** Diagnóstico Investigación Servicios Laboratorios

\***CESAQ:** Centro de Servicios Ambientales y Químicos

\***CIEC:** Centro de Investigación de Enfermedades Infecciosas y Contagiosas

**Figura 5.** Organigrama Estructural

**Fuente:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador está organizada para que cada estudiante se sienta a gusto de permanecer en la organización, pues existen Direcciones que no solo ayudan al estudiante en la parte académica sino en la parte económica, social, cultural, deportiva, entre otras, que apoyan el crecimiento interpersonal de los mismos. Además la PUCE también se preocupa por los trabajadores ya que ellos son una parte muy importante de la Universidad y ayudan a esta a que cumpla con todas las exigencias de los stakeholders.

### **1.3.8. Dirección de Recursos Humanos y Nómina**

#### **1.3.8.1. Organización**

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina, como se puede observar en el organigrama anterior forma parte de la Dirección General Administrativa. Esta Dirección la componen 14 personas así:

- Director de Recursos Humanos y Nómina
- Jefe de Nómina
- Asistente del Director de Recursos Humanos y Nómina
- Cuatro analistas de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
- Cuatro asistentes de Nómina

- Una encargada de archivo
- Dos pasantes de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina

Cada una de estas personas ayuda a la Dirección a cumplir con los procesos que serán expuestos en capítulos posteriores.

### **1.3.8.2. Infraestructura**

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina se encuentra en el segundo piso del edificio general administrativo y tiene:

- Una sala de reunión
- 14 Computadoras
- Una Cafetería
- Una Televisión
- 14 Teléfonos
- Una Copiadora multifunción

### **1.3.8.3. Funciones de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina**

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina anteriormente funcionaba como dos entes independientes, como se había mencionado.

Las funciones de las dos direcciones eran:

**Dirección de Nómina:** Las funciones más importantes eran:

- Elaboración del rol de pagos y elaboración mensual de planillas por beneficios sociales.
- Análisis de incremento de sueldos.
- Realización de actas de finiquito cuando se termina la relación laboral de un trabajador con la Universidad.
- Mantenimiento del sistema ADAM de acuerdo a las variables de cálculo para mantenerlos actualizados según a las leyes ecuatorianas presentes y políticas de la PUCE.
- Elaboración del presupuesto anual de sueldos.

**Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos:** Sus principales funciones eran:

- Planificación y ejecución del Planificación Estratégica 2014-2018.
- Valoración de cargos del personal administrativo.
- Inducción al personal académico y administrativo.
- Evaluación de desempeño al personal administrativo.
- Evaluación de clima laboral.
- Capacitación profesional del personal

Cuando las dos direcciones funcionaban independientemente, no se tenían claras muchas funciones y otras no se las ejecutaba correctamente pero actualmente funcionan como una sola por lo que el

objetivo del presente trabajo de titulación, es brindar un análisis de los procesos para que todas las personas que conforman la Dirección de Recursos Humanos y Nómina tengan claro cuál es su función y responsabilidad dentro de la organización.

## 2. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Para analizar los procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, primero se debe entender que es la gestión por procesos y sus ventajas, para posteriormente aplicar esta teoría en la respectiva Dirección.

### 2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

Un Proceso es “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.” (ISO 9000, 2005, p.2). Las organizaciones tienen muchos procesos que le permiten funcionar de una forma práctica y cada uno de estos tiene entradas y salidas, y estas últimas pueden servir de entrada para otros procesos. Según Maldonado (2011) “Un proceso requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Responde a la pregunta ¿QUÉ? y no al ¿CÓMO?”. (p. 3). Fontalvo Herrera (2006) afirma que existen 3 tipos de procesos que se mencionarán posteriormente, los cuales son esenciales para cualquier tipo de empresa, pues permiten identificar las actividades, funciones y procesos que agregan valor al cliente y a la empresa.

- **Procesos Directivos:** Se constituyen en soporte para el establecimiento de la estrategia, así como para la alineación de ésta en la empresa”
- **Procesos Operativos:** Son los que generan valor agregado a la empresa.
- **Procesos de Apoyo:** Se constituyen en pilar fundamental para soportar los procesos Directivos y Operativos. (Fontalvo Herrea, 2006, p. 117)

“Las empresas y/o organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (Maldonado, 2011, p.1). En la actualidad muchas organizaciones han cambiado su sistema de administración tradicional a un sistema de gestión por procesos, para dar respuestas más eficientes y aumentar la satisfacción de sus stakeholders. La Gestión por Procesos involucra a todos los miembros de la organización y es por este motivo que el trabajo en equipo es clave en este modelo. Hammer y Champy (1996) afirman que “En un proceso de desarrollo secuencial, los grupos o individuos que trabajan en una parte del producto esperan Hasta que el paso anterior se haya completado, antes de empezar el suyo propio” (p.47). “La Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión de la calidad y la empresa y el principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los procesos como en las actividades que lo integran” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p.45 -46).

El enfoque de gestión por procesos trae muchas ventajas a las organizaciones, y actualmente muchas de ellas han optado por llevar un sistema así porque además de que este sistema busca la calidad, ayuda en gran medida a cualquier tipo de organización, algunos de los beneficios del enfoque son:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios.
- Reduce los errores que cometemos y por tanto los costes de no calidad.
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones.
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
- Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento. (Maldonado, 2011, p. 4)

## 2.2. EL MODELO DE PROCESO SIPOC

Cuando se necesita realizar un análisis y mejora de procesos, una técnica adecuada para este tipo de requerimiento es el diagrama SIPOC. Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Cavanagh, Roland R. (2002) afirman que este modelo es llamado SIPOC por sus siglas en inglés: Supplier, Input, Process, Output, Customer.

- **Proveedor:** Es la entidad, organización, persona o grupo que proporciona los materiales, información y demás elementos necesarios para que pueda desarrollarse el proceso.
- **Entrada:** Se refiere a todos los insumos mencionados que ingresa al proceso. Sin estas entradas no podría iniciarse el proceso.
- **Proceso:** Como se había mencionado anteriormente un proceso es el conjunto de actividades que transforma elementos de entrada en productos, insumos, información también conocidos como resultados de un proceso o outputs.
- **Salida o Resultados:** Dicho previamente, son todos aquellos insumos ya sean tangibles o intangibles que resultan de un proceso.
- **Cliente:** Es el ente que recibe el resultado del proceso. Un cliente puede ser interno o externo, dependiendo del proceso que fue ejecutado.

Los beneficios de este sistema son diversos, pues permite que los empleados vean a la empresa desde una perspectiva de procesos y que trabajen conforme a esta, además garantiza que cualquier persona puede realizar el trabajo de otra gracias a los procesos pre-establecidos y así no depender de la experiencia y el conocimiento de una persona en determinado puesto de trabajo.

El método SIPOC permite definir desde qué momento iniciar el proceso con sus respectivos proveedores y entradas y cuando este finaliza con sus clientes y salidas. Es importante tener en cuenta a este método cuando se realiza el levantamiento de procesos en una organización, pues permite ser más claros al momento de definir los límites y el alcance de los mismos.

### 2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

“Identifica las herramientas que nos permitirán diagnosticar y proponer mejoras que beneficien al desarrollo operativo de la organización, con este procedimiento, se observará todas las actividades realizadas con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora” (M. Fernández, 2003, p. 210)


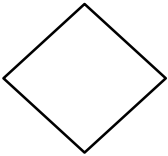


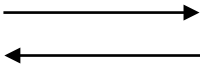
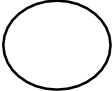
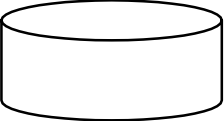

Con el levantamiento de procesos se analizará todas las actividades para asignarles un sentido a las mismas, tanto que el proceso sea fácil de entender para todos los miembros de la organización, Además se dará más importancia a las actividades que integran la cadena de valor y dan valor agregado al cliente.


### 2.4. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Según Harrington (1993), los Diagramas de Flujo o Flujogramas representan gráficamente cada una de las actividades que se realiza en los procesos. Estos son muy importantes en el mejoramiento de procesos, que será profundizado en el capítulo 3, ya que permiten visualizar de una forma clara cuáles añaden valor al resultado final de un proceso y cuáles son las actividades que interrumpen la calidad y productividad de la empresa. “El propósito de los diagramas de flujo es tener una gráfica que su equipo pueda comprender y utilizar con facilidad” (Harrington H. James, 1993, p. 103), ya que

mientras más los colaboradores de la empresa conozcan sus funciones y actividades que deberán realizar, mayor será el grado de cumplimiento de sus responsabilidades, pues sabrán cuál es el resultado de su trabajo diario. Existen diferentes tipos de diagramas de flujo como son: Diagramas de Flujo de Bloques, Diagramas de Flujo del Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (ANSI), Diagramas de Flujo Funcionales y los Diagramas Geográficos de flujo. Para el presente trabajo se utilizarán los Diagramas de Flujo Estándar de la ANSI. Además para diagramar a los procesos se necesitan usar una simbología especial la cual se encuentra detallada en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Simbología de Diagramación de Procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Un rectángulo significa una actividad. Dentro del rectángulo se debe colocar una breve descripción de la actividad.
	Un rombo significa una decisión. Señala un punto en el que hay que tomar una decisión, a partir del cual el proceso se ramifica en varias vías. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparezca dentro del rombo.
	Este símbolo significa terminal. Identifica el inicio y el final de un proceso.
	Este símbolo representa a un documento. Representa un documento relativo al proceso.
	Las flechas significan líneas de flujo. Representan vías del proceso que unen los diferentes elementos del proceso; la punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.
	Un círculo significa conector. Se utiliza para indicar la continuación del diagrama de flujo del proceso.
	Este símbolo representa a las bases de datos. Representa a las bases de datos que pueden ser digitales o manuales.
	Este gráfico representa a un proceso. Se utiliza cuando se requiere aclarar que un documento viene de un proceso diferente al que se está diagramando.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Este símbolo representa a una Entidad Externa. Simboliza a los terceros que no son parte activa del proceso pero que intervienen de una forma indirecta en el mismo, es decir, cuando un input u output del proceso, viene o sale hacia el tercero mencionado.</p>

**Fuente:** Fontalvo Herrera Tomás José, 2004.

## 2.5. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA

La Dirección de Recursos Humanos y Nómina, anteriormente se dividía en dos direcciones: Recursos Humanos y otra diferente de Nómina, sin embargo en Febrero del 2015, las dos direcciones se fusionan en una sola.

### 2.5.1. Inventario de Proceso de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina

Los dos departamentos tenían separados sus procesos y en la Tabla 5 y en la Tabla 6 se presentan cómo se manejaban anteriormente las funciones de la que hoy es la Dirección de Recursos Humanos y Nómina. Además muchos de los procesos presentados en las tablas se los desea mejorar ya que la mayoría de ellos se encuentran desactualizados y en la realidad no se los ejecuta de la forma en la que se levantó anteriormente.

**Tabla 5.** Listado de Procesos Recursos Humanos

<b>CÓDIGO</b>	<b>#</b>	<b>Proceso</b>
<b>P01- 01 L</b>	1	Elaboración, Legalización y Distribución de Contratos de Personal Docente.
<b>P01 - 01 M</b>	2	Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo
<b>P01- 01 N</b>	3	Inducción del Personal
<b>P01- 01 O</b>	4	Ingreso de la Programación Académica al Sistema Informático ADAM
<b>P01 – 01 P</b>	5	Licencia con Sueldo
<b>P01 – 01 Q</b>	6	Licencia sin Sueldo
<b>P01 – 01 R</b>	7	Liquidación de Personal
<b>P01 – 01 S</b>	8	Medición de Clima Laboral
<b>P01 – 01 T</b>	9	Obtención del Carné Ocupacional para Personal Extranjero de la PUCE
<b>P01 – 01 U</b>	10	Pago de Facturas a Docentes
<b>P01 – 01 V</b>	11	Pago por Dirección de Tesis
<b>P01 – 01 W</b>	12	Pedido de Materiales de Oficina
<b>P01 – 01 Y</b>	13	Programación, Ejecución, Evaluación de Programas de Capacitación
<b>P01 – 01 Z</b>	14	Reclasificación de Puestos

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos y Nómina, 2016

**Tabla 6.** Listado de Procesos de Nómina

<b>CÓDIGO</b>	<b>#</b>	<b>Proceso</b>
<b>P02 A</b>	1	Administración de Comisariatos
<b>P02 B</b>	2	Anticipo de Sueldos
<b>P02 C</b>	3	Cálculo de Jubilaciones
<b>P02 D</b>	4	Certificados
<b>P02 E</b>	5	Creación de Códigos de Dependencia
<b>P02 F</b>	6	Distribución de Sueldos
<b>P02 G</b>	7	Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos.
<b>P02 H</b>	8	Emisión del Rol de Pagos
<b>P02 I</b>	9	Liquidaciones de Gastos del Personal
<b>P02 J</b>	10	Liquidaciones Finales del Personal
<b>P02 K</b>	11	Pago de Aportes al IESS
<b>P02 L</b>	12	Pago de Préstamos al IESS
<b>P02 M</b>	13	Préstamos para Pagos Hospitalarios al Personal
<b>P02 N</b>	14	Préstamos para Uniformes al Personal de la PUCE
<b>P02 O</b>	15	Reliquidación del Impuesto a la Renta
<b>P02 P</b>	16	Revisión de los Fondos de Reserva
<b>P02 Q</b>	17	Revisión de Pagos, Sobresueldos y Décimos.
<b>P02 R</b>	18	Solicitud de Pago de Honorarios.

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos y Nómina, 2016

## **2.5.2. Análisis de los Procesos Antiguos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina**

Para poder realizar el mejoramiento de los procesos de la Dirección, primero se deberá realizar el análisis de los anteriores, ya que a partir de este se podrán encontrar las debilidades y oportunidades de mejora. Se nombran de acuerdo a la antigua codificación.

### **P01-01L Elaboración, Legalización y Distribución de Contratos de Personal Docente**

Este proceso llevaba de una manera organizada los contratos del personal, sin embargo no poseía ningún indicador de gestión que le permita conocer a la universidad la relación entre profesores y estudiantes que existía, ni tampoco el tiempo que dedicaba el departamento a realizar este tipo de contratos.

Anteriormente y gracias a los datos obtenidos en las reuniones con el personal, se contrataba semestralmente 700 profesores, pero no se encuentra ninguna relación entre el número de personal docente y el número de personal administrativo.

La contratación y legislación de los contratos de docentes lo realizaba Recursos Humanos y la selección del personal docente y aprobación de los contratos se encargaba la Dirección General Académica, sin embargo el principal problema era que se demoraba mucho tiempo en tener la aprobación de la DGA para legalizar las contrataciones.

**P01-01 M Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo**

Este proceso no se lo manejaba correctamente, pues existían los parámetros para realizarlo, sin embargo, solo se realizó un plan piloto en el 2015 para evaluar al personal pero no se concretó ningún otro plan para continuar periódicamente con este proceso. El principal problema de este proceso es que el personal no colaboraba, pues las personas temían que sea una evaluación para despedirles. Se necesita socializar con las personas que este es un proceso que permitirá actualizar los perfiles de los cargos y que no deberían estar inseguros al realizar este tipo de evaluaciones.

**P01-01 N Inducción del Personal**

Este proceso solo se lo aplicaba al personal administrativo y los encargados de realizarlo eran los jefes de cada unidad, no se lo manejaba como un proceso, es decir, estaba diseñado pero no existían parámetros ni manuales para aplicarlo. Al no poseer indicadores de gestión, no se podía conocer cuál era el porcentaje de aprendizaje después de que cada área le daba la inducción.

**P01-01 O Ingreso de la Programación Académica al Sistema Informático ADAM**

En este proceso no existían muchos problemas ya que al ser un sistema muy utilizado por el personal administrativo de la Universidad, la programación

académica se encontraba actualizada, porque de esta forma permite a las unidades académicas brindar un mejor servicio a los estudiantes. El principal problema, no solamente de este proceso sino de todos los procesos de los dos departamentos, es que no poseían indicadores y por lo tanto no se podía controlar a los mismos.

#### **P01-01 P Licencia con sueldo y P01-01 Q Licencia sin sueldo**

Las licencias con sueldo y sin sueldo tenían anteriormente el mismo problema y es por este motivo que su análisis se ha unido en este punto. Anteriormente procesar una licencia se demoraba 1 mes, debido a que pasaba por muchas instancias antes de ser totalmente aprobada.

Con datos obtenidos en las reuniones mantenidas con el personal, se conoce que se otorgó en el 2015, 30 licencias sin sueldo y 10 con sueldo. La oportunidad de mejora de fusionar a los procesos en uno solo, se da por el volumen de pedidos y por la similitud de actividades que se realizaban.

#### **P01-01 R Liquidación de Personal**

Este proceso no debía formar parte de las funciones de Recursos Humanos, sino de Nómina. Hasta liquidar a la persona se demoraban 15 días. Para que no existan confusiones entre las funciones y responsabilidades de los departamentos, el proceso deberá ser llamado Desvinculación del Personal.

**P01-01 S Medición de Clima Laboral**

En los documentos oficiales la medición de clima laboral se la debía realizar cada cinco años, sin embargo, no estaba regularizado y la última vez que se la realizó fue en el 2009. La encuesta fue electrónica pero no marcó ningún cambio en el desarrollo de las actividades de la universidad. El objetivo de este proceso debería ser el de cambiar los ámbitos en los cuales las personas no estén a gusto, no solamente realizarla porque es el reglamento lo dice así.

**P01-01 T Obtención del Carné Ocupacional para Personal Extranjero de la PUCE**

En las reuniones que se mantuvo con el personal de la Dirección, se pudo establecer que este proceso no debería estar dentro de las funciones de la misma, pues cada persona extranjera deberá tramitar su carné ocupacional.

**P01-01 U Pago de Facturas a Docentes y P01-01 V Pago por Dirección de Tesis**

Estas dos funciones estaban establecidas como procesos pero solamente son funciones de un proceso más grande que será analizado posteriormente. Además fue clasificado erróneamente como parte de los recursos humanos, pues la responsabilidad de calcular y repartir los diferentes rubros a los empleados es del Nómina.

**P01-01 W Pedido de Materiales de Oficina**

El pedido de materiales de oficina, al igual que muchos otros procesos que estaban formalizados en la Dirección, es una función que se la realiza para proveer de los materiales de oficina a la unidad, ya que cada departamento era encargado de proveer para sí mismos sus materiales. Por lo tanto la oportunidad de mejora que se analizó, es que solo se coloque una política de pedido de materiales y eliminar este proceso que no se llevaba a cabo.

**P01-01 Y Programación, Ejecución, Evaluación de Programas de Capacitación**

Anteriormente se realizaban capacitaciones parciales al personal tres veces al año, sin embargo, no existía el presupuesto suficiente para realizar los programas de capacitación que se planificaban. En el 2015 solo hubo un programa de Seguridad y Salud Ocupacional para el personal. Además no existía ninguna evaluación al terminar los cursos y no se conocía si había sido efectiva o no la capacitación.

**P01-01 Z Reclasificación de Puestos**

Después del análisis realizado, se concluyó que la reclasificación de puestos no es un proceso, sino un proyecto que se lo debe realizar una vez cada diez años, es por esta razón que se decidió eliminarlo del listado de procesos para el mejoramiento.

**P02-A Administración de Comisariatos**

Este es un proceso que ya no se lo realizaba hace mucho tiempo, sin embargo, la Dirección aún posee la afiliación al Supermaxi. La prestación del servicio de la PUCE en el rol es el descuento de consumos que se hacen con crédito. La incidencia es inferior al 1%. Se ha decidido que solamente sea una función del cargo de Asistente de Nómina, para ya no tratarle como proceso.

**P02-B Anticipo de Sueldos**

En promedio pueden ser 30 peticiones de anticipo al mes, que representan el 1.4%. La Dirección no poseía ningún problema con relación a este proceso. El principal problema de este y distribución de sueldos, radica en que hay muchas fuentes de endeudamiento interno en la PUCE y este inconveniente será analizado posteriormente.

**P02-C Cálculo de Jubilaciones**

Este proceso se debería mejorar y actualizar debido que ahora la jubilación la maneja un ente externo de la PUCE y de la Dirección. Se lleva este proceso de esta forma porque con la PUCE en forma directa, se jubilan solamente el 5% de los empleados, en cambio con la oficina de jubilación patronal es el 11.3%. Esta oficina de jubilación patronal es el enlace con el actuario.

**P02-D Certificados**

Los certificados no debería considerarse un proceso, sino una función. Además es una responsabilidad de Recursos Humanos y no de Nómina, por lo que se debe redefinir y esclarecer las funciones de los asistentes de Nómina y los analistas de desarrollo organizacional de Recursos Humanos.

**P02-E Creación de Códigos de Dependencia**

Los códigos de dependencia son los caracteres con las que las unidades se identifican en el sistema ADAM. Se realizan estos códigos solamente una vez, cuando el trabajador ingresa en la PUCE y agrupan a los docentes y empleados por áreas. Al igual que el anterior ya no se maneja como proceso, pues es solamente una función.

**P02-F Distribución de Sueldos**

La Distribución de sueldos es un proceso muy importante para la Dirección, sin embargo, necesitaba una actualización pues el proceso iniciaba con los reportes de los comisariatos, pero como se explicó anteriormente esto ya no se realizaba. Además se trabajaba conjuntamente con los analistas de sistemas, lo que ocasionaba demoras en el proceso. No se realizaban indicadores por lo que no se podía controlar al proceso.

**P02 G Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos.**

El presupuesto anual de sueldos permite a la Universidad saber los valores que se utilizarán para el pago de remuneraciones de los docentes y administrativos de la misma. Para realizar este presupuesto solamente se necesitaba ingresar los datos en el sistema para que se creen las simulaciones directamente, pero no se consideraban lineamientos para realizarlo. Además se necesitaba la ayuda de los analistas de sistemas, una actividad que demoraba mucho al proceso y que podía ser gestionada por el mismo personal de la Dirección.

**P02 H Emisión del Rol de Pagos**

El proceso inicia con el ingreso de todos los documentos necesarios de los diferentes entes internos de la PUCE para el cálculo del rol de pagos de los empleados de la misma. Los asistentes de nómina se encargaban de realizar todo el cálculo mencionado, pero el proceso no funcionaba eficientemente porque se necesitaba un mayor análisis antes de empezar a recibir los documentos y además habían pocos controles durante el proceso, lo que ocasionaba que muchas veces los errores no sean corregidos a tiempo y posteriormente no reciban la autorización del Directos General Administrativo.

**P02 I Liquidaciones de Gastos del Personal**

El objetivo de este proceso es el de general un listado de los valores reales relacionados con el gasto de cada unidad. El memorando de liquidación de gastos es realizado por los asistentes de nómina.

**P02 J Liquidaciones Finales del Personal**

Este proceso está relacionado directamente con la liquidación del personal mencionada anteriormente, sin embargo, se los manejaban por separado. Mientras que en Recursos Humanos se tramitaba todos los pasos para desvincular a la persona de todos los sistemas de la Universidad y de los entes públicos como el IESS, Ministerio de Trabajo, etc., en Nómina se calculaban los rubros que se debía otorgar a la persona que se desvinculaba de la PUCE. Debido a que estos dos procesos son dependientes el uno del otro y se los realizaba en dos departamentos, se decidió que se los unificará en un solo proceso denominado “Desvinculación del personal”.

**P02 K Pago de Aportes al IESS**

El principal objetivo de este proceso es el de pagar oportunamente al IESS los aportes patronales de los trabajadores de la PUCE. Sin embargo existe un problema con los docentes de tiempo parcial ya que que tienen pocas horas programadas. Cuando el sueldo está por debajo del mínimo de aportación, la Dirección tiene que hacer un proceso adicional en el IESS, que consiste en

calcular los días no trabajados para registrar la aportación proporcional. Solo ocurre en estos casos.

### **P02 L Pago de Préstamos al IESS**

Pagar oportunamente al IESS los préstamos realizados por los empleados de la PUCE es el propósito de este proceso. Los asistentes de nómina realizaban este proceso, sin embargo, al igual que muchos otros procesos, faltaban pasos de control para evitar errores.

### **P02 Préstamos para Pagos Hospitalarios al Personal**

Este es un proceso que se lo realiza, sin embargo, el principal problema que enfrenta la Dirección y la PUCE en general, es que el IESS se demora en procesar los pagos por subsidios de salud de las personas que hacen uso de ese servicio, a pesar de esto, la PUCE si descuenta oportunamente a través de los sueldos estos rubros para evitar problemas con el IESS.

### **Préstamos para Uniformes al Personal de la PUCE**

Este proceso ya no se lo realizaba porque eran solamente funciones y responsabilidades del cargo de los asistentes de nómina, además no es un proceso que necesite controles o indicadores, porque solo se necesitaba que el empleado firme la letra de cambio y la solicitud de trámite para que le puedan autorizar y posteriormente realizar el préstamo correspondiente.

**P02 O Reliquidación del Impuesto a la Renta**

Este proceso se lo llevaba de una forma muy organizada pues es muy importante la información que se entrega al SRI y se lo realiza una vez al año. Al igual que muchos procesos debe existir un control adicional antes de entregar el formulario 107 al empleado.

**P02 P Revisión de los Fondos de Reserva**

El cumplimiento de este proceso es muy importante para no tener problemas con el IESS y con los empleados. El principal problema de este proceso es la demora que transcurre entre la entrega de la información a la Dirección General Financiera y la entrega del cheque nuevamente a la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, por lo que el principal cambio que deberá ser sugerido es el del pago directo de la DGF al IESS.

**P02 Q Revisión de Pagos, Sobresueldos y Décimos.**

El principal problema que deberá ser analizado sobre este proceso, es que se lo diagramó hace muchos años y cuando la ley de los décimos no estaba aún vigente, por lo que se lo debería actualizar para responder a las necesidades de la legislación actual del país. A parte de lo mencionado, se debería incluir más controles que permitan que el proceso funcione eficientemente.

## **P02 R Solicitud de Pago de Honorarios**

En este proceso solamente se contemplaban aquellos egresos que no entraban en el rol de pagos, sin embargo, tenía mucha relación con el pago de facturas a los docentes y por Dirección de Tesis, por lo que se deberá analizar la opción de unir estos tres procesos en uno solo denominado “Pago de Honorarios” para simplificar el manejo de los mismos.

### **2.5.3. Levantamiento de Procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina**

El levantamiento de procesos se realizó mediante reuniones y entrevistas directas con el personal de Recursos Humanos y Nómina, además del Ingeniero Iván Rueda, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y el director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina Pablo Hernández.

En la primera reunión se determinó el alcance del proyecto de levantamiento y mejoramiento de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina y se determinó la necesidad de una actualización y mejoramiento de los procesos, ya que en ese momento tenían dos grandes problemas: los procesos estaban levantados como dos divisiones completamente diferentes (Recursos Humanos y Nómina) y estas dos direcciones se habían fusionado recientemente. El segundo problema era que los procesos estaban desactualizados y no se los estaba ejecutando conforme al levantamiento de procesos realizado años atrás.

Para realizar el levantamiento de procesos se realizó un cronograma inicial para así reunirse con los Asistentes de Nómina y los Analistas de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos, sin embargo, gracias al análisis de las personas que laboran en la dirección, se realizaron observaciones a los procesos por levantar, pues algunos solo eran funciones otros no se los realizaba y otros formaban parte de procesos más grandes. El cronograma propuesto que se realizó y bajo el cual se trabajó después de las observaciones obtenidas, se presenta en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Análisis General de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina

<b>Proceso a levantar</b>	<b>Observación</b>	<b>Proceso a levantar después de observaciones</b>
Jubilación de personal	Pasa a cargo de Nómina	Jubilación (Nómina)
Ingreso de la programación al sistema informático ADAM	Para diagramación	Ingreso de la programación al sistema informático ADAM
Reclutamiento y selección de personal administrativo	Para diagramación	Reclutamiento y selección de personal administrativo
Evaluación de personal administrativo	Para diagramación	Evaluación de personal administrativo
Planificación de personal	Para diagramación	Planificación de personal
Inducción de personal	Para diagramación	Inducción de personal
Licencias	Para diagramación	Licencias
Retroalimentación de resultados	Función	Eliminado
Clima laboral	Para diagramación	Clima laboral
Año sabático	Para diagramación	Año sabático
Vacaciones y permisos	Permisos entra en el proceso de licencias	Vacaciones
Rol de Pagos	Se agregan nuevas funciones al proceso	Rol de Pagos
Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos	Para diagramación	Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos
Pago de honorarios	Para diagramación	Pago de honorarios
Anticipo de Sueldos	Para diagramación	Anticipo de Sueldos
Liquidaciones de Gastos de Personal	Para diagramación	Liquidaciones de Gastos de Personal

Actualización de provisiones	Solamente era función, por lo que se crea un nuevo proceso	Décimos Acumulados
Reliquidación del Impuesto a la Renta	Para diagramación	Reliquidación del Impuesto a la Renta
Certificaciones	Es solamente una función	Eliminado
Capacitación de personal	Para diagramación	Capacitación de personal
Desvinculación de personal	Para diagramación	Desvinculación de personal
Contratación de personal	Para diagramación	Contratación de personal
Actualización expediente del personal	Para diagramación	Actualización expediente del personal
Control de asistencia	Categorizado solamente como función.	Control de asistencia

#### 2.5.4. Análisis de Debilidades y Oportunidades de Mejora

Después de analizar a los procesos, se concluyó que existen muchas debilidades y por ende oportunidades de mejora y con esta información, los nuevos procesos se levantarán de tal forma que se eviten al máximo los errores que se cometían en los procesos anteriores.

El objetivo del sistema Kaizen es el de minimizar los desperdicios o despilfarros que existen en los procesos. Según Mauricio Lefcovich (2009) un desperdicio o despilfarro que en japonés es Muda, son todas las actividades que no agregan valor económico a la organización ni al cliente. Estos desperdicios deben ser controlados ya que muchas veces se malgastan recursos económicos y tiempo, esto significa que se desperdicia además oportunidades para generar riqueza.

Los Mudas Estratégicos están constituidas por:

- Las capacidades de los empleados desaprovechadas
- La falta de enfoque y posicionamiento

- Tiempo
- Información
- Oportunidades del entorno
- Fortalezas de la empresa
- Clientes/Consumidores (Mauricio Lefcovich, 2009, p. 10)

Como se puede observar en la anterior lista, existen varios tipos de desperdicios, pero el que más perjudica a una organización es la mala utilización de las capacidades de los empleados ya que según Lefcovich (2009), esto se debe a que los directivos piensan que el trabajo de los empleados es solamente operativo y en la realidad no es así, las personas que trabajan en una organización y que realizan actividades específicas, poseen la experiencia y conocimiento necesario para aportar con nuevas ideas para realizar las actividades diarias de la empresa y minimizar recursos y tiempo. Menciona además Lefcovich (2009) que otra práctica que realizan los directivos de las empresas es contratar nuevas personas para cubrir diferentes puestos, en vez de brindarles la oportunidad de ascender a antiguos empleados, esto perjudica mucho a las organizaciones pues los mismos poseen los conocimientos y la experiencia necesaria para cubrir las diferentes vacantes dentro de una misma empresa y los directivos ahorrarían los gastos innecesarios de inducción y capacitación de dichas vacantes en el caso de empleados nuevos. Pero estas no son las únicas formas que el desperdicio de las capacidades de los empleados puede perjudicar a la empresa, ya que un empleado que no se siente bien en su puesto de trabajo, siempre va a estar buscando oportunidades para salir del mismo, lo que implicaría para la organización en gastos de liquidaciones y nuevas contrataciones.

Además de lo mencionado para poder analizar las debilidades y las oportunidades de mejora en la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, el presente trabajo de titulación se va a basar en 9 puntos clave que son básicas para cualquier organización. Este modelo, aplicado a la Dirección, será expuesto en la Tabla 1 a la Tabla 13. Los 9 puntos clave que serán analizados son:

- **Método:** Se refiere a los desperdicios en general que conlleva realizar el proceso de una determinada forma.
- **Personas:** Mencionado anteriormente, se refiere a la carga que tienen los empleados en un puesto de trabajo, su remuneración, motivación en la empresa y en su cargo, entre otros aspectos.
- **Infraestructura:** Representa a las instalaciones, edificaciones en las que los trabajadores llevan a cabo sus actividades diarias.
- **Equipos:** Este punto se refiere a la maquinaria, computadores, equipos de oficina, etc., que las organizaciones dan a sus empleados para que estos puedan llevar a cabo su trabajo.
- **Software:** Este es un tema muy importante a ser considerado ya que representa a los programas, licencias, actualizaciones, desarrollo, reportes, etc., que los empleados usan diariamente para resolver todos los problemas y actividades de su puesto de trabajo.
- **Materiales:** Significa toda la materia prima, materiales de oficina y demás suministros necesarios para los empleados.
- **Normativa:** Esto se refiere a los reglamentos, políticas, normas, directrices, entre otros, que rigen a una organización.

- **Medición:** Representa a todos los dispositivos de medición, indicadores, controles, métodos de control, entre otros, que deben tener los procesos.
- **Documentación:** Son todos los instructivos, manuales, registro digitales y físicos que poseen y llevan los empleados en su labor diaria.

**Tabla 8.** Debilidades y Oportunidades de Mejora: Método

<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchos procesos que se los debería agrupar con otros más grandes, ya que no tienen más de 8 actividades y muchos de estos son los mismos solo que se diferencian en una o dos actividades.</li> <li>• De acuerdo a un breve análisis existen actividades que ya no se realizan, por lo que es necesario una actualización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se va a realizar el levantamiento de aquellos procesos que sean esenciales para el desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina y muchos otros se les agrupará en procesos para que estén detallados correctamente cada uno de ellos.</li> <li>• Al momento de realizar el levantamiento de los procesos, solamente se colocarán las actividades que en realidad se realicen en la Dirección.</li> </ul>

**Tabla 9.** Debilidades y Oportunidades de Personas

<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, de acuerdo a las reuniones realizadas con cada uno de los miembros del departamento, a pesar de que se sienten bien en el ambiente laboral, muchas veces su trabajo se limita a realizar actividades muy operativas que deberían estar automatizadas, como es el caso de la realización de cartas, permisos, vacaciones, etc., que impiden que las analistas de desarrollo institucional de Recursos Humanos y los asistentes de nómina desarrollen al 100% sus capacidades pues se dedican en gran parte de su tiempo a realizar trámites que fácilmente podrían ser realizados por los solicitantes en un sistema automatizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar algunas actividades, para que las personas de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina puedan dedicar su tiempo a realizar otras actividades que beneficien al cumplimiento de los objetivos mensuales del departamento.</li> </ul>

**Tabla 10.** Debilidades y Oportunidades de Mejora: Software

<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen muchas actividades que deberían ser directamente controladas por la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, actualmente existen algunas como: licencias, año sabático, distribución de sueldos, revisión de décimos acumulados vacaciones y actualización del expediente del personal, que necesitan pedir ayuda a la Dirección de Informática y por ende se realizan pasos innecesarios y demoran los procesos.</li> <li>Procesos como permisos, petición de vacaciones, certificados, entre otros, son solicitados a las analistas de desarrollo institucional de Recursos Humanos y son trámites pequeños que toman tiempo y no son esenciales ni aportan para el desarrollo de la Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberían los archivos planos ser generados directamente por los analistas de desarrollo institucional de Recursos Humanos y por los asistentes de nómina para mejorar tiempos y reducir pasos.</li> <li>Debería crearse un sistema para la Universidad y su personal administrativo y docente, para que se solicite por este medio directamente permisos, vacaciones, certificados, etc., y dar más tiempo a las analistas de desarrollo institucional de Recursos Humanos, más tiempo para realizar actividades que sí son de suma importancia e interés para el desarrollo de la Dirección.</li> </ul>

**Tabla 11.** Debilidades y Oportunidades de Mejora: Normativa

<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de colaboración del personal administrativo y docente para cumplir la normativa de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección debe recordar a los todos los colaboradores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador la normativa para que no haya confusiones y todos puedan cumplir con la misma.</li> </ul>

**Tabla 12.** Debilidades y Oportunidades de Mejora: Medición

<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de control de procesos: Existen procesos en los cuales las personas que realizan las actividades, son las mismas que revisan y sumillan para enviar a aprobar al Director General Administrativo o al Rector de la Universidad.</li> <li>Existe muchas firmas de aprobación: Los procesos generan outputs, que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe realizar un mayor control a las actividades de los procesos, es decir, la persona que revisa que un output de un proceso sea correcto, no puede ser la misma persona que lo realiza.</li> <li>Se debe simplificar el proceso de aprobación de trámites o documentos, ya que actualmente son</li> </ul>

generalmente son documentos, sin embargo los mismos se demoran en ser aprobados ya que existen muchos pasos y excesivas firmas de aprobación, además que las personas que los aprueban, tienen muchas responsabilidades a su cargo por lo que es difícil que las peticiones, documentos, cartas, etc., sean aprobadas inmediatamente

demasiados burocráticos los procesos por lo que los resultados de los mismos toman mucho tiempo en estar listos.

**Tabla 13.** Debilidades y Oportunidades de Mejora: Documentación

<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de los procesos y manuales de procedimientos divulgados a todo el personal de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.</li> <li>• Hay un uso de papel excesivo en la Dirección. El personal lleva mucha documentación física, incluso ya no existe mucho espacio para el almacenamiento de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar los procesos y los manuales de procedimientos a todo el personal del departamento para que puedan familiarizarse con los mismos.</li> <li>• Se debería reducir el uso del papel al máximo para que la Dirección sea sostenible. Se podrían digitalizar los archivos y reducir espacio físico.</li> </ul>
<b>Aspectos Débiles</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo existe una computadora en la que se guardan los archivos físicos del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debería haber discos duros externos para el manejo de la información, ya que, si dicha computadora por algún motivo se descompone, la Dirección va a tener muchos problemas, pues no cuentan con respaldos.</li> </ul>

Con respecto a infraestructura, equipos y materiales, la Dirección de Recursos Humanos y Nómina no presenta ninguna debilidad en estos tres aspectos ya que toda la infraestructura fue realizada para que el personal pueda trabajar cómodamente, la Universidad les proporcionó además los equipos de oficina y materiales necesarios para que todos puedan realizar su trabajo de una forma eficaz.

### 3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el capítulo anterior se identificó la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, en el mismo se analizó las debilidades y las oportunidades de mejora de los procesos que se llevan a cabo en los mismos. Estas debilidades fueron analizadas en base a las reuniones mantenidas con todo el personal de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina y a ellos es a quien van dirigidas las mejoras. Estas oportunidades fueron ideadas para facilitar el trabajo de las personas que laboran en la Dirección y al mismo tiempo, brindarles más tiempo para que las mismas puedan concentrarse en asuntos importantes y además para que puedan aportar con ideas a sus inmediatos superiores para mejorar la labor de la Dirección y se obtengan mejores resultados en relación al cumplimiento de los objetivos de la misma.

En este capítulo se formularán las mejoras que se deben realizar a los procesos, para que estos aporten más al resultado final que se entregará al cliente y se disminuyan las mudas. Además, se realizarán manuales de y los cuáles serán explicados posteriormente. La Dirección de Recursos Humanos y Nómina no contaba con estos manuales de procedimiento y por lo tanto el riesgo de que un empleado salga de la Dirección era muy alto, pues contratar un nuevo empleado y capacitarlo correctamente, le costaría al departamento no solo dinero sino también tiempo, recursos que se pueden evitar al crear dichos manuales.

“El problema que enfrentan las compañías no proviene de su estructura organizacional sino de la estructura de sus procesos” (Hammer y Champy, 1996, p.50-51). Para Harrington

(1993) el mejoramiento permite cambiar a los procesos para hacerlos más efectivos además que mejorará el uso de los recursos como los medios personas, equipos, tiempo, recursos financieros e inventario. Al realizar un Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) se estará buscando cumplir con 3 objetivos principales los cuales son:

- Alcanzar las metas deseadas gracias a procesos efectivos.
- Procesos eficientes para minimizar recursos.
- Gran adaptación de cambio debido a procesos adaptables.

Para que los procesos permitan a la empresa alcanzar estos 3 objetivos, estos deberán tener características comunes las cuales son:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso)
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos dl ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser. (Harrington H. James, 1993, p.17)

Fontalvo Herrera (2006) añade que el mejoramiento de los procesos es una actividad que se la realiza permanentemente y que los mismos deberán ser revisados periódicamente para cambiarlos y mejorarlos de acuerdo a los diferentes criterios que tengan los empresarios y estrategias de las organizaciones, además se deberá observar que los cambios y mejoras que se han realizado a los procesos si hayan tenido un impacto en los productos finales de cada proceso. Según Deming (citado en Maldonado, 2011, p.110) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la

perfección nunca se logra, pero siempre se busca. En los últimos años ha aumentado la importancia de mejorar los procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de servicios y productos de calidad que las empresas ofrecen. Los japoneses aportaron a este concepto de mejoramiento de procesos a través del kaizen que significa mejoramiento continuo, que supone que se lo debe aplicar a en todas las operaciones de la empresa y no solamente en el producto o servicio final en sí, esto está orientada a la satisfacción total del cliente. (Palacios Blanco, 2012)

Walton (1996) agrega que la mejora debe ser un compromiso que debe partir desde la gerencia porque desde este punto inicia el mejoramiento de la calidad, pues es muy poco lo que los trabajadores logren por sí solos, sino que deben tener un ejemplo desde la alta dirección. Todos los departamentos y colaboradores deben estar comprometidos con el mejoramiento continuo en la organización. Pérez Fernández de Velasco (2012) afirma que la mejora continua es un proceso que se debe socializar con todas las personas de la organización a través de un liderazgo que apoye a los colaboradores y que los integre. Además dice que después de ejecutar y controlar a los procesos, siempre se debe procurar hacer una mejora.

**Asociar mejora continua con acciones correctivas:** Con frecuencia se confunden los términos y es obvio que corregir no es mejorar, hay mucha gente que no ve la diferencia, por lo que se genera procesos y productos bastante continuistas debido a la adopción de un enfoque reactivo frente a las desviaciones constatadas. (Pérez Fernández de Velasco, 2012, p.232)

### 3.1. CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO- PHVA

Según Lluís Cuatrecasas (2005) el ciclo de Deming o también llamado ciclo PHVA o en inglés PDCA, es una herramienta que permite llevar a cabo la mejora continua de los

procesos, de una forma organizada y sistemática, formada de 4 elementos esenciales que se repiten constantemente, los cuales son:

1. **Planificar:** Es el primer paso del ciclo Deming, en esta fase se plantean los objetivos y metas a alcanzar y se eligen los métodos para conseguirlos. Además para tener una planificación efectiva, se debe hacer un estudio previo para conocer las causas de los problemas y prevenir futuros problemas, aportando soluciones efectivas y diseñando acciones correctivas.
2. **Hacer:** En esta fase se lleva a cabo las acciones correctivas que fueron diseñadas en la etapa anterior. Es en este punto en el que se debe educar a los empleados sobre cada paso del proceso.
3. **Verificar:** En esta etapa se comprueban que las acciones y mejoras realizadas tengan los resultados esperados, se comprueba si los objetivos planteados se han cumplido o no, y en caso de no haberlos cumplido, se deben planificar nuevas acciones para cumplirlos.
4. **Actuar:** Finalmente cuando se ha comprobado que las acciones emprendidas dieron los resultados deseados, es necesario regularlas de manera en las que se describan cómo se las ha desarrollado y cuáles fueron los resultados obtenidos. Esto se realiza para formalizar las acciones tomadas e introducirlas en los procesos.

### 3.2. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO

El presente trabajo, sin embargo, está basado en la metodología de Harrington (1997) para el mejoramiento de los procesos. Esta metodología tiene 5 fases importantes que serán analizadas una por una para su mejor comprensión:

**FASE I - Organizarse para el mejoramiento:** Según Harrington (1997) el primer paso para el Mejoramiento de los Procesos del Negocio, es que la alta dirección identifique procesos críticos, esto quiere decir, que seleccionen de uno a tres procesos que sean esenciales para el negocio y que deban ser mejorados. Después deberán escoger a una persona encargada de cada uno de estos, a las cuales se las conocerá como Propietarios o Responsables de Procesos. Estas personas serán elegidas de acuerdo a su conocimiento sobre el proceso o si tienen mucho que ganar a partir de la mejora del mismo. Los responsables serán los encargados de que el proceso mejore su desempeño, esto no quiere decir que deberán hacerlo solos, sino con la ayuda de un equipo que determine el alcance del proceso, establezca formas de medición del desempeño, efectividad, eficiencia y adaptabilidad al cambio, además de establecer objetivos para el proceso y por último que realicen un plan para ejecutarlo de una determinada manera.

**FASE II – Comprender el proceso:** Muchas veces los procesos se los realizan sin haber sido documentados anteriormente, por esta razón en esta fase, se los documenta de la manera en la que se los realiza normalmente, para poder identificar los recursos que utiliza, los tiempos que necesita, la forma en la que es medido y el porcentaje de error que tiene. A partir de los diagramas de flujo que se realizan en esta etapa, se realizarán las mejoras en la Fase III.

**FASE III – Simplificar el proceso:** Esta fase es crucial para el mejoramiento de los procesos y es también la más interesante. Para realizar actividades de simplificación de procesos, se tiene 3 opciones: benchmarking, rediseño de procesos y nuevo diseño de procesos. En el 70% de los casos, las empresas escogen el rediseño de procesos, a pesar de que el nuevo diseño de procesos, permite un mayor número de mejoras para los mismos.

En el rediseño de procesos se analiza el proceso actual, se disminuyen las mudas (desperdicios), reducen tiempos y aumentan la efectividad y eficacia del mismo. Después de que se los simplifica se aplica la automatización y tecnología al proceso para reducción de insumos y para hacerlos más adaptables al cambio.

En el nuevo diseño de procesos que se lo conoce también como reingeniería de procesos, “El modelo del nuevo diseño de procesos proporciona los mayores mejoramientos y exige más costos y tiempo para su implementación que el rediseño de procesos. También tiene el mayor nivel de riesgos” (Harrington H. James, Harrington James S., 1997, p. 349). Esta forma de simplificación de los procesos, es la que más se acerca a la ideal, sin embargo, utiliza muchos recursos empresariales y necesita más tiempo para cumplir el objetivo de simplificarlos y posteriormente mejorarlos, pues es levantar desde cero a todos los procesos de la organización.

Cuando se aplica benchmarking en el proceso se compara el proceso actual de la empresa, con otros similares de diferentes empresas del mundo, sean o no del mismo sector del mercado. El benchmarking no es una estrategia escogida por muchas

compañías, sin embargo, permite comparar el desempeño de otras organizaciones y la forma en la que realizan sus procesos, además brinda ideas para mejorar los métodos de la empresa actual.

En esta tercera etapa, una vez escogida la mejor estrategia para simplificar los procesos, se debe proyectar los tiempos, recursos, probabilidad de éxito y se debe identificar los problemas que traerán ejecutar los procesos de una nueva forma.

**FASE IV - Implementación, mediciones y controles:** En esta etapa se necesitará toda la ayuda de las personas de la organización, pues todas, pertenecen directa o indirectamente a un proceso. En este punto se ejecuta el proceso, se instala los sistemas de medición y la metodología de control. “Después de que se instale el cambio, se mide su impacto con el fin de asegurar que cumpla con su propósito y de que tenga un impacto positivo en todo el proceso” (Harrington H. James, Harrington James S., 1997, p. 354). Después que se realizan las mediciones a los procesos, siempre debe haber una retroalimentación, ya que en esta fase es primordial, pues se puede conocer si el proceso de la manera en la que se modeló tiene trascendencia en el resultado final del mismo. Antes de la mejora continua siempre debe haber una retroalimentación.

**FASE V – Mejoramiento Continuo:** Después de haber cumplido todas las etapas mencionadas, el desempeño de las empresas debió haber mejorado en gran medida; sin embargo, esto no quiere decir que las organizaciones deben conformarse con esto, sino deben seguir mejorando el desempeño de sus procesos, realizando las mediciones, controles y retroalimentaciones para que los mismos sean adaptables al cambio.

### 3.2.1. Fase I: Organizarse para el mejoramiento

Para la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, es muy importante reconocer cuáles son los procesos que se están realizando actualmente, por lo que en el capítulo anterior, ya se mencionó cuáles fueron y cuáles se decidió mantener después del análisis realizado con todas las personas del departamento de Recursos Humanos y Nómina. En este punto se colocarán todos los procesos a los cuales se mejorará y sus responsables. En la Tabla 14 se puede observar todos los macroprocesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, así como sus procesos y sus encargados.

**Tabla 14:** Procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina

<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
Provisión del personal <i>PROV</i>	<i>PROV-01:</i> Planificación del personal	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>PROV-02:</i> Reclutamiento y selección de personal administrativo	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>PROV-03:</i> Contratación del personal	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>PROV-04:</i> Inducción de personal	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
Desarrollo de personal <i>DES</i>	<i>DES-01:</i> Capacitación de personal	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>DES-02:</i> Evaluación de personal administrativo	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>DES-03:</i> Clima laboral	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos

<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
Trámites <i>TRA</i>	<i>TRA-01: Licencias</i>	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>TRA-02: Año sabático</i>	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>TRA-03: Desvinculación de personal</i>	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>TRA-04: Vacaciones</i>	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>TRA-05: Actualización expediente del personal</i>	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
	<i>TRA-06: Ingreso de la programación al sistema informático ADAM</i>	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos
Nómina <i>NOM</i>	<i>NOM-01: Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos</i>	Asistente de Nómina
	<i>NOM-02: Pago de honorarios</i>	Asistente de Nómina
	<i>NOM-03: Anticipo de Sueldos</i>	Asistente de Nómina
	<i>NOM-04: Liquidación del Personal</i>	Asistente de Nómina
	<i>NOM-05: Jubilación del Personal</i>	Asistente de Nómina
	<i>NOM-06: Reliquidación del Impuesto a la Renta</i>	Asistente de Nómina
	<i>NOM-07: Liquidación de Gastos del Personal</i>	Asistente de Nómina
Rol de Pagos <i>ROL</i>	<i>ROL-01: Emisión del Rol de Pagos</i>	Asistente de Nómina
	<i>ROL-02: Pago de Préstamos al IESS</i>	Asistente de Nómina
	<i>ROL-03: Pago de Aportes al IESS</i>	Asistente de Nómina
	<i>ROL-04: Revisión décimos acumulados</i>	Asistente de Nómina
	<i>ROL-05: Fondos de Reserva</i>	Asistente de Nómina
	<i>ROL-06: Distribución de Sueldos</i>	Asistente de Nómina

### **3.2.2. Fase II: Comprender el proceso**

Esta fase ya fue expuesta en el capítulo II del presente trabajo, pues se detalló todos los procesos que tenía la Dirección y cuáles fueron los que se debían mejorar, fusionar o eliminar para que el trabajo del departamento sea más eficiente. En el Anexo 3 y en el Anexo 4 como se había mencionado anteriormente, se puede observar todos los diagramas de flujo que tenían las dos Direcciones antes de que fueran fusionadas. Además se analizó de forma general las debilidades y oportunidades de mejora de los procesos, los recursos que utiliza, los controles que se realiza, etc., que será muy útil en la fase III.

### **3.2.3. Fase III: Simplificar el proceso**

Para esta etapa se ha elegido la estrategia del rediseño de procesos, pues es la que mejor se adapta para la Dirección y el objetivo era el de reducir tiempos para obtener los resultados finales de los diferentes procesos. Esta etapa es esencial para la Dirección, pues es la etapa en la que se realizará la diagramación de procesos y el manual de procedimientos para cada uno de los procesos. A continuación se detallará uno por uno la relación entre los procesos antiguos y los procesos mejorados y las mejoras que cada uno puede tener.

#### **PROV 01: Planificación del Personal**

Este es un proceso que anteriormente la Dirección no lo realizaba y que gracias a las reuniones mantenidas con el personal de la misma, se pudo determinar que

es sumamente importante pues permitirá analizar y planificar el personal que se necesitará para cubrir diferentes puestos de trabajo administrativos para que los procesos de todas las unidades administrativas puedan seguir funcionando normalmente. Además en este proceso se involucra a la unidad financiera de la Universidad, para que aprueben la planificación del personal y de esta forma, al momento de contratar, no exista ninguna observación por parte de esta con relación a presupuesto.

Además el Rector de la PUCE revisará y aprobará que el plan esté realizado correctamente y cumpla con todos los requerimientos de las diferentes unidades administrativas. En el caso de este proceso, solamente se aplica para los procesos administrativos, pues para los docentes, cada unidad académica tiene su propio plan de planificación de personal. La reclasificación de puestos, que anteriormente se realizaba como un proceso independiente, ahora se lo va a realizar como una actividad de este proceso.

El indicador que permitirá controlar al proceso se lo ha denominado: Evaluación del plan del recurso humano, el cual medirá el cumplimiento de las actividades planificadas, las cuales no deben ser menores al 70% del total planeado.

### **PROV 02: Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo**

El proceso se rediseño para permitir a la Dirección crear un sistema más organizado y controlado de selección de personal. Esto ayudará a que el departamento tenga un registro sobre los recursos humanos administrativos que

vayan a ingresar a la Universidad o que roten por los diferentes puestos. El proceso se lo aplicará para todos los cargos administrativos excepto para Rector, Vicerrector, Secretario General, Asesor Jurídico, Directores Generales y Directores, quienes deben ser elegidos de una forma diferente a la detallada en el proceso.

Para que exista un mejor control se ha agregado un indicador de desempeño: Tiempo de reclutamiento y selección, el cual medirá el tiempo promedio que toma el reclutamiento desde la recepción del requerimiento de personal hasta el envío de la carta con candidatos al rectorado, el cual no debe superar los 15 días.

### **PRO 03: Contratación del personal**

Elaboración, legalización y distribución de contratos del personal docente y Creación de Códigos de Dependencia eran dos procesos independientes que, después del rediseño, se los decidió fusionar en uno solo más grande y específico: Contratación del personal, para poder tratar todos los asuntos de contratación de una forma más organizada y práctica. En este caso, el proceso va a utilizarse en todos los cargos de la Universidad ya sean administrativos o docentes, excepto para el Rector y Vicerrector de la misma.

El proceso tiene muchas salidas que servirán como entradas para el proceso de Rol de Pagos en Nómina. Anteriormente, la responsabilidad completa de contrataciones se la dejaba a Recursos Humanos, sin embargo, una vez fusionada la Dirección, la mayoría de la responsabilidad del proceso va a ser de Recursos

Humanos pero Nómina podrá calcular de una forma exacta los valores que se les otorgará a los empleados de la Universidad.

Además se verificó que el proceso siga con las leyes ecuatorianas vigentes como el Código de Trabajo, el Reglamento de Seguridad y Salud ocupacional, la ley de Seguridad Social, las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales, entre otros. Para personal de Investigación el requerimiento deberá ir directo al Rectorado, sin embargo, es un tema que se analizará primero con la Dirección General Académica.

El indicador que se añadió al proceso es: Tiempo de contratación el cuál medirá el tiempo promedio que toma la contratación desde la recepción de la documentación hasta el envío del contrato firmado a las Unidades, dicho tiempo no deberá ser superior a 15 días para administrativos y 20 días para profesores.

#### **PROV 04: Inducción de personal**

Se ha mejorado el proceso para adaptarlo a las necesidades que presenta la Dirección recientemente fusionada. Se lo rediseño para brindar suficiente información al personal que se integra en un nuevo puesto de trabajo en la Universidad y los procesos que el mismo conlleva. El indicador que permitirá evaluar al proceso es: Promedio de evaluación de la inducción que medirá el valor obtenido en promedio en la inducción realizada frente al total de personal nuevo contratado, el cual deberá ser mayor al 80%. Las mejoras que se le añadieron a este proceso son:

- Diseñar un instrumento de evaluación de evaluación de la inducción.
- Realizar una evaluación de la inducción de la inducción a los tres meses de haber ingresado a la Universidad para poder medir si la inducción que se está dando a los docentes está siendo efectiva.
- El informe de evaluación del personal debería dar lineamientos para mejorar la inducción del personal para futuros casos, si es que la evaluación ha tenido bajos puntajes.
- Cambiar el díptico que se les entregaba a los empleados, por un material de inducción completo de la universidad, del departamento al que se integran y de las funciones del nuevo puesto de trabajo que van a desempeñar.

### **DES 01: Capacitación del Personal**

Anteriormente se realizaba el proceso de Programación, Ejecución, Evaluación de Programas de Capacitación, pero con el rediseño de procesos se lo decidió mejorar y nombrar solamente como Capacitación del Personal. Las mejoras introducidas son:

- Al inicio del proceso se pedirá a los jefes de las diferentes Unidades las necesidades de capacitación que tenga su área, situación que anteriormente no se solicitaba y ocasionaba que se dicten capacitaciones muchas veces innecesarias en vez de las que realmente se necesitaban,

esto producía no solamente pérdida de dinero, sino de tiempo para los colaboradores y para la Universidad.

- Antes se enviaba directamente el plan de capacitación y las invitaciones a través del Intranet de la Universidad, ahora el Director de Recursos Humanos y Nómina tiene que analizar, aprobar y enviar el plan al Rectorado para su aprobación, una vez aprobado deberá, el director, enviar las invitaciones y pedir a los jefes de Unidad una lista de los asistentes para inscribirlos en las capacitaciones y coordinar la logística de las mismas.
- Se evaluará la capacitación brindada y al porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.

Adicionalmente se han agregado indicadores que permitirán controlar de mejor manera al proceso, los cuales son: Eficacia del curso que medirá el valor alcanzado de acuerdo al valor propuesto en cada capacitación, este valor no deberá ser menor al 70% del valor planificado. Cumplimiento del plan de capacitación que medirá el porcentaje de cumplimiento de los cursos de capacitación propuestos, el cuál no deberá ser menor al 70% del total de horas de capacitación propuestas.

## **DES 02: Evaluación de personal administrativo**

Este proceso antes se lo conocía como Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo. Con el rediseño de procesos la mejora más importante que se ha introducido es la de diferenciar entre una evaluación por finalización de contrato,

por finalización de período de prueba o evaluación en general, el proceso que se lo realizaba antes solo estaba diseñado para realizar una evaluación cuando el empleado se desvinculaba de la Universidad.

Además se diseñará un método de evaluación de desempeño en general y se brindará socialización a los colaboradores de la Universidad. Se implementará una retroalimentación y seguimiento para poder conocer cuáles fueron las fortalezas y debilidades de la evaluación aplicada. Al igual que muchos otros procesos, este no se lo aplicará al Rector, Vicerrector, Secretario General, Auditor, Asesor Jurídico y Directores Generales. Los indicadores que permitirán tener un mayor control sobre el proceso son 3:

- Promedio de la evaluación de desempeño que medirá el puntaje obtenido en promedio por parte del personal administrativo evaluado, dicho promedio no deberá ser menor al 80% del total del puntaje de la evaluación.
- Total de personal evaluado que medirá la relación entre el personal evaluado contra el total del personal a evaluarse y este indicador no podrá ser menor al 90% del total de los empleados.
- Total de informes de retroalimentación entregados que medirá la relación entre los informes de retroalimentación entregados frente al total del personal administrativo evaluado y no podrá ser menor al 80% del total del personal administrativo evaluado.

**DES 03: Clima Laboral**

Si bien este es un proceso sumamente importante dentro de una organización, antes no se lo ejecutaba de forma correcta, por lo que en primer lugar se cambia el nombre del proceso de Medición de Clima Laboral a Clima Laboral, porque el proceso abarca desde cómo se siente un empleado en su puesto de trabajo hasta las mejoras que se realizarán para que este pueda realizar su trabajo con eficacia y sintiéndose identificado con la organización en la que labora. La política principal del proceso es diseñar y realizar la encuesta de clima laboral cada dos años. Dicha encuesta deberá ser diseñada para garantizar el anonimato de los empleados. El proceso tendrá dos indicadores que permitirán controlar si el proceso está siendo ejecutado correctamente o no, los cuales serán: Promedio de la evaluación de clima laboral que medirá el puntaje obtenido en promedio por parte del personal evaluado que no deberá ser menor al 80% del total de la suma de los puntajes obtenidos y Porcentaje de ejecución de planes de mejora que medirá la relación entre las actividades planificadas contra las actividades realizadas, este porcentaje no deberá ser menor al 80% del total de las actividades planificadas.

Aparte de todo lo mencionado, este proceso mejoró notablemente, pues en la actualidad se va a realizar una revisión y aprobación a la encuesta antes de que se la publique para verificar si tiene todos los parámetros necesarios para la evaluación del clima laboral, esto no se realizaba así, ya que la encuesta era publicada directamente para ser llenada por los empleados. Además ahora, el proceso no solo va a terminar con la publicación de los resultados, como se lo

hacía anteriormente, sino se van a ejecutar planes de mejora para que los empleados sientan que esta encuesta tiene un sentido y que sus opiniones están siendo escuchadas.

### **TRA 01: Licencias**

Anteriormente se realizaban dos procesos distintos: Licencias con sueldo y Licencias sin sueldo, la diferencia principal entre los dos era que si era una licencia con sueldo, se debía firmar una garantía y si no era con sueldo solamente se debía realizar el convenio de licencia con tres copias, las demás actividades eran las mismas por lo que se decidió unificarlos en un solo proceso denominado Licencias. El Director de Recursos Humanos y Nómina con la ayuda de las Analistas de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos, serán los encargados de socializar a todo el personal de la Universidad para que ellos puedan conocer el procedimiento que se debe manejar en el caso que necesiten solicitar una licencia.

En el procedimiento se especifica además que el personal administrativo no podrá acceder a una licencia con sueldo y se les otorgará licencias sin sueldo en el caso de que vayan a realizar estudios que sirvan posteriormente a la Universidad o en el caso que vayan a desempeñar cargos de vital importancia dentro o fuera del país. El indicador que brindará datos para la retroalimentación del proceso es: Tiempo de aprobación o negación de licencias, en el cuál se medirá que el tiempo que transcurre entre la fecha de recepción de la solicitud y la fecha en la que se aprueba la licencia, no supere los 15 días.

**TRA 02: Año Sabático**

A pesar de que existían las políticas para Año Sabático, no estaba diseñado como un proceso, con el rediseño, se lo ha incluido en la lista de procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina. A diferencia de muchos otros procesos, el año sabático empieza con la aprobación del Rectorado y solamente después de esta, se empieza a realizar los trámites para legalizar este beneficio. El Indicador que ayudará a medir la eficiencia del proceso es: Tiempo de trámite del Año Sabático en el cual se medirá el tiempo promedio que toma la legalización del año sabático, este tiempo no deberá ser mayor a 15 días.

**TRA 03: Desvinculación del personal**

La Liquidación de Personal que se manejaba anteriormente no contemplaba la terminación de contrato, con el rediseño de procesos, la Desvinculación del Personal contempla el despido, la terminación de contrato y la renuncia como formas de desvinculación del personal, ya que Jubilación es un proceso diferente que será detallado posteriormente. El objetivo de este proceso es gestionar la salida del personal en el menor tiempo posible cumpliendo con todos los requerimientos legales y administrativos.

La persona encargada de aprobar o negar cualquier tipo de desvinculación de personal es el Rector. La Dirección al momento de preparar los documentos para desvincular al trabajador deberá seguir los reglamentos impuestos en el Código de Trabajo, la ley de Seguridad Social y en el Reglamento Interno de Trabajo de

la Universidad, el departamento también será el encargado de notificar a las diferentes unidades de la Universidad que el trabajador se ha terminado su relación laboral con la PUCE para que cada una de estas tomen las acciones debidas y desvinculen al trabajador de sus sistemas.

El indicador que ayudará a controlar el proceso es: Tiempo de aprobación o negación de terminación de contratos el cuál no deberá superar los 15 días y el tiempo de aprobación o negación de renuncia no deberá superar los dos días, si superan los tiempos antes mencionados, se deberá analizar e implementar planes de mejora para que el proceso sea más eficiente.

#### **TRA 04: Vacaciones**

Al igual que Año Sabático, la Dirección contaba con todas las políticas y directrices para Vacaciones, sin embargo, no se lo consideraba proceso. Con el rediseño de procesos, se lo diseño como tal con el objetivo de legalizar y controlar los períodos de vacaciones solicitados por los empleados. El indicador que medirá la eficiencia del proceso es: Tiempo de legalización de vacaciones, en el cuál se determinará que el tiempo entre la fecha en la que se recibe la solicitud y la fecha en la que se aprueban las vacaciones no deberá ser mayor a 2 días. Además en este proceso se involucrará al Director General Administrativo y a la Dirección de Informática, pues el primero deberá aprobar las vacaciones y los segundos serán los encargados de publicar en el intranet de la Universidad, el proceso terminará únicamente cuando se haya enviado el correo de aprobación de las vacaciones a los empleados.

**TRA 05: Actualización del expediente del personal**

Antes la dirección no consideraba a la actualización del expediente del personal un proceso, con el rediseño se lo agregó a la lista de procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.

Este proceso es importante porque permite mantener la información del empleado organizada y sistematizada para servir de soporte a otros procesos y actividades. El indicador que ayudará a controlar el proceso es: Carpetas sin novedades, que medirá la proporción de carpetas, de una muestra aleatoria, que no tengan novedades. Esta muestra aleatoria que se menciona será escogida cada dos años y deberá ser el 2% del total de carpetas del personal para verificar si la información es completa y legible, si existe alguna novedad se lo reportará para que se revise la carpeta y de ser el caso se completen los documentos.

Las oportunidades de mejora que plantearon fueron: Debería existir un sistema informático que automatice la información de las carpetas del personal para que le sea más fácil a cualquier entidad, con los permisos adecuados, acceder a información que necesite. Otra oportunidad de mejora que se sugirió es que todos los documentos físicos y electrónicos deberían ser guardados en un servidor y enviados a la Dirección de Informática para que saquen respaldos de la información. Además debería existir un registro de solicitud de requerimiento de información para conocer detalladamente qué entidad la solicitó y para que fue utilizada. Se debería además crear una política para que las unidades envíen de una forma legible las copias escaneadas de las cédulas.

**TRA 06: Ingreso de la Programación al Sistema ADAM**

Este proceso genera la información de la programación académica que dictarán los docentes en el semestre y posteriormente realizar los pagos respectivos por este rubro. Con el rediseño de procesos se ha introducido dos mejoras importantes las cuales son:

- Implementar un indicador que medirá la proporción entre las notificaciones con error y el total de notificaciones, las primeras no podrán superar el 10% del total de notificaciones.
- Se tendrá mayor seguimiento sobre las notificaciones, es decir, ahora antes de generarlas en el sistema ADAM y enviarlas al Director de Recursos Humanos y Nómina, se las revisarán, compararán con la información del sistema ADAM Módulo Especial y si existe una novedad, se comunicará telefónicamente al Asistente de Nómina, se modificará la notificación y posteriormente se generará la notificación en el sistema ADAM y se enviará al Director.

**NOM 01: Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos**

Gracias al rediseño de procesos, la Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos, fue mejorada con el objetivo de crear un presupuesto que contemple todos los rubros con respecto a los sueldos de administrativo y docentes de la universidad, cumpliendo con los lineamientos del Consejo Superior y demás parámetros legales.

Se ha agregado un indicador que ayudará a controlar que se esté ejecutando el proceso de forma correcta, el cual es: Diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado que medirá la diferencia establecida entre el valor presupuestado y lo ejecutado por el área y dicha diferencia no puede ser superior al 0,3% de lo presupuestado.

Además en el proceso, antes de elaborar las simulaciones del presupuesto, el asistente de nómina y el Jefe de Nómina deberán analizar las valoraciones de los cargos de acuerdo a conceptos de cálculos de masa salarial. Una sugerencia debe ser discutida entre la Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos y Nómina, Dirección General Administrativa y el Rectorado, es que el presupuesto de sueldos sería más efectivo si se lo realizara por áreas.

### **NOM 02: Pago de Honorarios**

Anteriormente se llevaban los procesos de Pago de Facturas a Docentes, Pago por Dirección de Tesis y Solicitud de Pagos de Honorarios, pero se verificó que todo esto eran funciones de un proceso más grande al cuál denominamos Pago de Honorarios cuyo objetivo es el de cancelar oportunamente los respectivos rubros por honorarios profesionales por servicios prestados a la universidad.

Los pagos de honorarios se refieren a aquellos egresos que no ingresan en el rol de pagos como son: direcciones de tesis de posgrados, proyectos de investigación, horas docencia de posgrados, capacitaciones, tutorías, entre otros. El indicador que ayudará a controlar a este proceso es el Porcentaje de

devolución de trámite de pago pues medirá la proporción en la cual se devuelve un trámite al encontrarse un error que impide el proceso de pago y este porcentaje no deberá superar el 10% del total de trámites. Con el rediseño de procesos se lo simplificó, pues antes existían tres procesos con las mismas actividades, ahora existe uno solo que contiene todos los detalles de las mismas para llevar a cabo el proceso.

### **NOM 03: Anticipo de Sueldos**

El proceso se rediseño para atender las solicitudes de los empleados por anticipo de sueldo, los mismos que no podrán superar el 50% del total del sueldo. Los indicadores que ayudarán a controlar este proceso son: Porcentaje de empleados que piden anticipo y Porcentaje en dinero de los anticipos solicitados que medirá la proporción que representa el anticipo solicitado frente al rol de pagos.

Se implementó una mayor verificación, pues antes de generar el listado de Bancos para pagar los anticipos, los Asistentes de Nómina deben comparar entre las solicitudes de anticipos y el resumen de anticipos que obtienen del Sistema ADAM, una vez que los comparan generan el listado de bancos si es que fue correcto, caso contrario deben corregir y nuevamente comparar para después generar dicho listado.

Además se eliminan algunas actividades del diagrama de flujo que solamente eran tareas como llenar, firmar y sacar la copia de la solicitud de trámite o pago, por lo tanto el nuevo diagrama de flujo es más concreto y simple. Se discutió

también la posibilidad de automatizar la petición de solicitud del anticipo, es decir, que exista en el intranet una opción para que los empleados soliciten por este medio el anticipo, ingresando a través del número de cédula y no con nombres como se lo estaba haciendo, de esta forma los asistentes de nómina puedan gestionar los anticipos directamente para facilitar los pasos de este proceso y disminuir la carga laboral de los asistentes.

#### **NOM 04: Liquidación del Personal**

Este proceso tiene una estrecha relación con el proceso TRA-03: Desvinculación de Personal, porque mientras que este proceso se encarga de desvincular al empleado de toda relación con la universidad, la liquidación de personal se encarga de pagarle todos los rubros que son dictados por la ley y de cobrarle, asimismo, todas las deudas que haya tenido con entes internos de la universidad.

El indicador que ayudará a controlar de mejor manera es Porcentaje de empleados que se desvinculan, y este indicador no debe superar el 2% del total de empleados. El rediseño ha permitido que se unifiquen las actividades de renuncia, despido y terminación de contrato pues anteriormente se los consideraba tres procesos diferentes, a pesar de seguir los mismos pasos para liquidar al personal, además se ha agregado la licencia sin sueldo, que antes no se contemplaba en este proceso. Se ha sugerido como oportunidad de mejora que los asistentes de nómina realicen un checklist de los entes internos que reportan al proceso para que puedan controlar de mejor manera la información para proceder a realizar los cálculos correspondientes.

**NOM 05: Jubilación del Personal**

La PUCE debe manejar este proceso de forma precisa y correcta pues tiene muchos empleados ya sean administrativos o docentes que laboran muchos años en la universidad. Este proceso si se lo realizaba anteriormente pero se añadían las actividades si es que el trabajador era parte de la Oficina de Jubilación (antes conocida como FISPUCE), con el rediseño se eliminaron estos pasos, ya que la Oficina de Jubilación es una entidad interna pero que no tiene relación con los pagos que realiza la PUCE a sus empleados.

A pesar de que este proceso si se lo manejaba anteriormente, se decidió además levantar el proceso como si no hubiese sido hecho anteriormente, pues las actividades debían ser concretas y simples. Al final este proceso se enviará una notificación al proceso de rol de pagos y que esto sirva como una entrada más para la elaboración, revisión y pago de los rubros que se detallarán en rol de pagos y que serán explicados posteriormente. El indicador que ayudará a controlar el proceso es Porcentaje de ex empleados con jubilación patronal y el cuál no deberá superar el 5% del total de empleados.

**NOM 06: Reliquidación del Impuesto a la Renta**

El objetivo de este proceso es el de ajustar la retención del impuesto a la renta al ingreso gravado que se percibe por cada empleado En este caso no aplican indicadores para controlar el proceso, pues este solo se lo realiza una vez al año y todo el proceso es automático, por lo tanto la sugerencia que se realiza, es que

Dirección de Informática capacite a los Asistentes de Nómina en el manejo de los diferentes sistemas para que ellos los puedan utilizar sin complicaciones. Los resultados de este proceso serán revisados también por la Dirección General Financiera. Algunos cambios que se hicieron con el rediseño de procesos fueron:

- Antes de realizar la nómina del Impuesto a la Renta se deberá llenar, sumillar y revisar la comunicación para el ajuste del formulario deducible de gastos, para posteriormente emitir la nómina del impuesto a la renta,
- La Dirección de Recursos Humanos y Nómina deberá comparar los valores del archivo de Reliquidación del Impuesto a la Renta generado por el Jefe de Nómina con los datos que tienen en su base de datos la Dirección General Financiera antes de entregar los formularios 107 a los empleados.

### **NOM 07: Liquidación de Gastos del Personal**

El proceso se rediseño para generar el gasto real de cada unidad incluyendo los pagos que se realizan fuera del rol. Este proceso no ha tenido muchos cambios, el único que se realizó es que el registro de Memorando de Liquidación de Gastos ahora se lo conocerá solo como Liquidación de Gastos para usar una terminología correcta con respecto a los registros de los procesos. Este proceso no tiene indicadores pues no aplica su uso. Para que el proceso funcione correctamente, lo óptimo es que las liquidaciones sean generadas hasta el 15 de cada mes.

**ROL 01: Emisión del Rol de Pagos**

El rediseño de procesos ha permitido mejorar el proceso con el objetivo de pagar oportunamente los rubros correctos a todos los empleados de la PUCE. Se ha implementado un indicador que ayudará a controlarlo el cuál es: Porcentaje de empleados sin líquido a recibir que medirá la cantidad de empleados que tienen saldos en contra al final de cada mes, este indicador no debe sobrepasar el 6% del total de empleados. Se han realizado mejoras y sugerencias al proceso:

- La Asociación de Profesores, Trabajadores y cooperativas deberían tener acceso a la información de los roles líquidos para evitar problemas de liquidez con los empleados.
- Cada mes Nómina puede mandar a las Cooperativas y Asociaciones una lista de personas que ya no tienen capacidad de liquidez para pagar los créditos.
- Se debería analizar la situación de los profesores de tiempos parciales que tienen el seguro de titular más familia, pues esta es la principal causa de los saldos en contra.
- El seguro Coka Barriga debe cobrar sus cuentas independientemente sin involucrar a la Dirección de Recursos Humanos y Nómina en sus cuentas por cobrar.
- Se aumentaron políticas que ayudarán a que el Rol de Pagos esté listo oportunamente con los rubros a pagar, por lo tanto Recursos Humanos enviarán las notificaciones para el rol de pagos máximo hasta el 20 de

cada mes y tres días antes de emitir el rol se los revisará nuevamente para evitar errores.

- Antes de que los asistentes de nómina reciban la información de los diferentes entes, deberán realizar los cálculos del IESS pues es un rubro que se debe tomar en cuenta en los roles.
- Antes de generar el listado de bancos y el archivo plano, los asistentes tienen que revisar que no existan errores ni inconsistencias entre la información obtenida de Recursos Humanos y la que se encuentra en el sistema, si se hallan inconsistencias se pedirá a la Dirección de Informática y a Recursos Humanos que las solucione para que la información que tengan los asistentes de nómina sea la correcta.
- Para evitar pedir ayuda a la Dirección de Nómina, se sugirió que la misma debería capacitar a los Asistentes de Nómina, en el manejo de los sistemas para que los errores mencionados anteriormente, se arreglen directamente en la DRHN.
- Creación de una política para el pago de las remuneraciones mensuales, pues debería existir una política de que los empleados deben tener una cuenta en el Banco del Pichincha o en el Banco Internacional para depositarles su sueldo, pero esta sugerencia deberá ser analizada por los entes involucrados.
- Otro tema importante que necesita ser discutido es que la Dirección General Financiera debería encargarse de los pagos, pues es esta entidad quien maneja el dinero de la Universidad.

**ROL 02: Pago de Préstamos al IESS**

El objetivo de este proceso es el de pagar oportunamente los préstamos al IESS realizados por los empleados. El indicador que ayudará a controlar el proceso es: Empleados con saldos en contra por pago de préstamos al IESS que medirá la proporción de empleados que salen con saldos en contra en el rol de pagos por los préstamos que tienen en el IESS, este porcentaje no deberá ser mayor al 5%.

Como en muchos procesos anteriormente detallados, con el rediseño de procesos, se añadió más revisiones para que el mismo tenga una mayor retroalimentación y control. Además se ha añadido la actividad de pagar el cheque una vez recibido de la Dirección General Financiera, actividad que antes no pertenecía al proceso, pero que su ejecución era lógica dentro del mismo.

**ROL 03: Pago de Aportes al IESS**

El objetivo del proceso es el de cumplir las obligaciones de aportes generados por el IESS oportunamente. El indicador que ayudará a controlar el proceso es: Diferencia en los aportes que medirá el porcentaje de las diferencias que genera el sistema ADAM contra el sistema del IESS, estas diferencias no deberán ser mayores al 5%.

Para mejorar el proceso, se ha aumentado la comparación entre el mes actual y meses anteriores para verificar diferencias, detalles y posteriormente calcular los aportes al IESS correctamente. Al igual que el proceso anterior, una vez que se

recibe el cheque de la Dirección General Financiera, se lo manda a pagar, actividad que se aumentó.

#### **ROL 04: Revisión de Décimos Acumulados**

Este proceso antes se lo denominaba como Revisión de Pagos, Sobresueldos y Décimos, pero con el rediseño de procesos se lo nombró Revisión de Décimos Acumulados, el propósito del mismo es el de cancelar todos los rubros exactos de los décimos acumulados. En este caso no aplican indicadores pues la provisión de los décimos los lleva directamente la dirección a través del sistema ADAM. Con el rediseño de procesos, se ha mejorado cada una de las actividades del mismo, pues cuando fueron levantados los procesos por primera vez y bajo los cuales se había estado trabajando, no estaba vigente la ley en la que permite a los trabajadores mensualizar sus décimos. Además se han agregado actividades de verificación y control para evitar errores al momento de emitir los reportes al Ministerio de Relaciones Laborales.

#### **ROL 05: Fondos de Reserva**

Se ha rediseñado el proceso con el objetivo de conciliar las provisiones de fondos de reserva con las planillas emitidas por el IESS mensualmente. El indicador que ayudará a medir la eficiencia del proceso se lo denomina: Porcentaje en error en conciliación, el cual servirá para medir en proporción el monto de diferencias entre las provisiones de fondos de reserva y las planillas del IESS en total de personas, estas diferencias no deben superar el 0,5% del total de empleados.

Se ha cambiado la primera actividad del proceso, ahora primero se va a emitir la planilla de los fondos de reserva y después el reporte de Fondos de Reserva, actividad que se hacía al inicio del proceso anteriormente. Finalmente como se mencionó en dos procesos anteriores, se enviará directamente a pagar el cheque una vez que se lo haya recibido de la Dirección General Financiera.

### **ROL 06: Distribución de Sueldos**

Este es uno de los procesos más importantes para la Dirección pues ayuda a conocer el costo que cada empleado y unidad representa a la PUCE. Con el rediseño de procesos se lo ha mejorado y no posee indicadores pues es un proceso que solamente provee de información al departamento. Las mejoras que se han realizado al proceso son:

- El proceso de administración de comisariatos ya no existe, por lo que la distribución de sueldos comienza con las entradas que ROL-01: Emisión de Rol de Pagos le proporciona.
- Anteriormente las inconsistencias encontradas en las primeras actividades del proceso, se las enviaba al analista de sistema para que las resuelva, sin embargo, ahora el asistente de nómina deberá revisar y corregir cualquier inconsistencia encontrada entre los compromisos presupuestarios y los valores que le envía el proceso de Emisión de Rol de Pagos.
- Se va a utilizar los compromisos presupuestarios y serán parte esencial del proceso.

En la Tabla 15 se puede observar el resumen de los procesos de Recursos Humanos y cómo han sido mejorados o eliminados y en la Tabla 16 se detallarán los procesos de Nómina.

**Tabla 15.** Cuadro Resumen de los cambios efectuados a procesos de Recursos Humanos

ANTES	DESPÚES	ESTADO
Elaboración, Legalización y Distribución de Contratos de Personal Docente. Creación de Códigos de Dependencia	Contratación del Personal	Unido y Mejorado. La Creación de Códigos de Dependencia pasa a ser una actividad de la Contratación del Personal.
Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo	Evaluación del Personal Administrativo	Mejorado
Inducción del Personal	Inducción al Personal	Mejorado
Ingreso de la Programación Académica al Sistema Informático ADAM	Ingreso de la programación al sistema informático ADAM	Mejorado
Licencia con Sueldo Licencia sin Sueldo Liquidación de Personal	Licencias	Unido y Mejorado
Medición de Clima Laboral	Desvinculación del Personal Clima Laboral	Mejorado
Obtención del Carné Ocupacional para Personal Extranjero de la PUCE Pedido de Materiales de Oficina		Eliminado
Programación, Ejecución, Evaluación de Programas de Capacitación Reclasificación de Puestos Certificados	Capacitación del Personal	Mejorado
	Planificación del Personal	Eliminado
	Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo	No es proceso, es función del cargo
	Año Sabático	Nuevo
	Vacaciones	Nuevo
	Actualización del expediente del personal	Nuevo

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos y Nómina de la PUCE

**Tabla 16.** Cuadro Resumen de los cambios efectuados a procesos de Nómina

ANTES	DESPÚES	ESTADO
Pago de Facturas a Docentes	Pago de Honorarios	Unido y Mejorado
Pago por Dirección de Tesis		No es proceso, es función del cargo
Solicitud de Pago de Honorarios.		No es proceso, es función del cargo
Administración de Comisariatos		Eliminado
Anticipo de Sueldos	Anticipo de Sueldos	Mejorado
Cálculo de Jubilaciones	Jubilación del Personal	Mejorado
Distribución de Sueldos	Distribución de Sueldos	Mejorado
Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos.	Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos	Mejorado
Emisión del Rol de Pagos	Emisión del Rol de Pagos	Mejorado
Liquidaciones de Gastos del Personal	Liquidaciones de Gastos del Personal	Mejorado
Liquidaciones Finales del Personal	Liquidación del Personal	Mejorado
Pago de Aportes al IESS	Pago de Aportes al IESS	Mejorado
Pago de Préstamos al IESS	Pago de Préstamos al IESS	Mejorado
Préstamos para Pagos Hospitalarios al Personal		Eliminado
Préstamos para Uniformes al Personal de la PUCE		Eliminado
Reliquidación del Impuesto a la Renta	Reliquidación del Impuesto a la Renta	Mejorado
Revisión de los Fondos de Reserva	Fondos de Reserva	Mejorado
Revisión de Pagos, Sobresueldos y Décimos.	Revisión décimos acumulados	Mejorado

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos y Nómina de la PUCE

### 3.2.3.1. Manual de Procedimientos

Para completar el análisis de los procesos de la Dirección se necesitará un manual de procedimientos que detalle los parámetros a seguir para ejecutar el proceso.

El manual de procedimientos es una herramienta que permite dar apoyo a los procesos de la organización y dar soporte al Sistema de Gestión de

Calidad. “Los procedimientos definen qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y dónde hacerlo así como quién lo hace y los responsables de realizarlo” (Fontalvo Herrera Tomás José, 2006, pg. 67). Posee partes que pueden ayudar a las organizaciones a definir de mejor manera y aclarar todos los pasos de un proceso, personal que interviene, indicadores de gestión, etc. A continuación nombraré cuáles son las partes que conforman el manual de procedimientos y que se llevará a cabo para la Dirección de Recursos Humanos y Nómina y en el Anexo 5 se podrá encontrar todos los manuales de procedimiento con sus respectivos diagramas de flujo.

1. **Propósito:** En este punto se definirá y establecerá cuál es el objetivo o intención del proceso que se va a describir.
2. **Alcance:** En esta parte del manual de procedimiento, es necesario especificar el campo de aplicación del procedimiento dentro de la organización, además de especificar qué entes serán afectados por el mismo.
3. **Responsable del Proceso:** Todos los procesos deben tener un responsable que ejecute el proceso. Además podrá existir personas responsables que se encarguen de controlar que el proceso se lleve a cabo de una forma correcta.
4. **Definiciones:** “Asignará de ser necesario el uso de términos o definiciones no aplicables al procedimiento” (Zulem Pérez Rodríguez, 2009, p. 13). En este punto se definirán todas aquellas palabras, frases

o siglas para que cualquier persona, sea parte del departamento o no, entienda y comprenda de manera clara todo el proceso en sí.

- 5. Políticas:** Medina (2012) afirma que las políticas son lineamientos o directrices que permiten orientar las acciones de las personas que forman parte de la empresa, al cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas. En el procedimiento se le agrega las políticas, para que los empleados de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, sepan exactamente cuándo ejecutar acciones, cómo hacerlas a quién deben reportar, entre otras políticas, que podrán ser observadas en los Anexos.
- 6. Indicadores:** Pérez Fernández de Velasco (2012) señala que un indicador es un valor que obtenido a través de diferentes fórmulas, según sea el caso de cada proceso, ayudará a medir objetivamente el seguimiento de los objetivos Ayudan a conocer el desempeño de un proceso y evaluar resultados. Estos indicadores deberán ser identificables, medibles y fáciles de interpretar. La Dirección nunca había controlado sus procesos en base a indicadores de gestión, por lo que será la primera vez que pueden realizarlos para posteriormente controlar la efectividad de los procesos y además ver cuáles son las debilidades que tienen los mismos ya sea en el método, en la forma de ejecutarlos o en los empleados del departamento.
- 7. Documentos:** “Proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y procesos de manera coherente, tales documentos pueden

incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos” (ISO 9000:2005, 2005, p.5). Esto significa que los documentos son aquellos que han sido preestablecido y no cualquier persona los puede modificar, sino que debe haber un consenso para hacerlo.

**8. Registros:** “Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos” (ISO 9000:2005, 2005, p.5), es decir, que los registros son aquellos que son llenados por los responsables de los procesos y contienen evidencia que posteriormente se utilizarán para controlar los procesos a través de los indicadores de gestión.

**9. Diagrama de Flujo:** En este punto del manual de procedimientos, se le anexa el diagrama de flujo que se ha levantado anteriormente y que ha sido explicado a lo largo del presente trabajo.

#### **4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO**

Una vez realizado la identificación, comprensión, simplificación y análisis de los procesos y oportunidades de mejoras de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, se continúa con las fases de mejoramiento propuesto por Harrington y bajo el cual se ha trabajado todo el presente trabajo de titulación.

##### **4.1. FASE IV: IMPLEMENTACIÓN, MEDICIONES Y CONTROLES**

En esta etapa todas las personas que forman parte de la Dirección deberán ejecutar los procesos conforme a lo diseñado en el capítulo anterior, pues estos procesos tienen las mejoras introducidas para que las actividades sean menos complejas y más eficientes.

##### **4.2. FASE V: MEJORA CONTINUA**

“El mejoramiento continuo más que un enfoque es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo” (F. Marisol, 2009, p. 4). Debido a que el presente trabajo es una propuesta de mejoramiento de los procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, no se puede realizar la retroalimentación de que si las mejoras analizadas y sugeridas en el capítulo anterior se cumplieron o la utilidad que tuvieron, sin embargo, se diseñará un plan de mejoramiento para que el departamento pueda utilizarlo y posteriormente realizar la retroalimentación mencionada.

#### 4.2.1. Plan de Mejora

Giorgio Merli (2007) afirma que las mejoras se deben realizar en planes organizados, detallados, con ventajas y desventajas, no pueden quedar únicamente como sugerencias de mejoras, para esto todos los empleados deben estar comprometidos al 100% con la organización y con las mejoras introducidas. “Los mayores resultados de mejora se derivan de la capacidad de comprometer a todos los niveles de la compañía en el proceso de mejora” (Merli Giorgio, 2007, p. 15).

Por lo tanto se considerará a los planes de mejora del presente trabajo de titulación como un proyecto, pues Torres Zacarías y Torres Helí (2014), afirman que un proyecto es toda idea en el presente que será alcanzada en el futuro y que tiene actividades relacionadas entre sí para la consecución de objetivos y de dicha idea en el mediano o largo plazo. Los proyectos tienen características como:

- Tiene un objetivo singular que se puede o no alcanzar.
- Tiene características específicas que lo hacen único (o singular).
- Tiene un inicio y un final determinados, es decir, es temporal y su duración puede ser corta o de ser de largo alcance en el tiempo.
- Tiene asignación de recursos humanos, materiales y financieros para todo su ciclo de su vida.
- Tiene roles de equipo que hacen al proyecto sinérgico. (Torres Hernández Zacarías, Torres Martínez Helí, 2014, p.14)

El mejoramiento de los procesos con la estrategia del rediseño de los mismos, se lo hará una sola vez, en la que se involucrará a todo el personal de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina para lograr los objetivos con mayor efectividad.

Para desarrollar los planes de mejora se utilizará el siguiente formato (Tabla 17) que permitirá a la Dirección llevar un seguimiento y control sobre los planes de mejora:

**Tabla 17.** Formato para planes de mejora DRHN

<b>Debilidad</b>			
<b>Oportunidad de Mejora</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>

**Actividad:** “Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.” (Maldonado, 2000, p.2)

**Responsable:** Según Enrique Palladino (2014) la asignación de los responsables en la realización de las actividades es fundamental, pues cada responsable deberá cumplir con determinadas funciones y responderá frente al resto del equipo sobre lo que se ha hecho, los responsables deberán estar capacitados para cumplir con dichas actividades y tener interés en realizar los cambios que se están proponiendo.

**Tiempo:** “Es la medición de la duración de los trabajos necesarios para obtener el producto, servicio o resultado del proyecto.” (Torres Hernández Zacarías, Torres Martínez Helí, 2014, p.8)

**Resultado:** Es la consecuencia u objetivo final que se alcanzará una vez ejecutadas las actividades. Los resultados serán objeto de medición para evaluar si lo que se realizó tuvo el impacto esperado en la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.

Para poder analizar a las debilidades y oportunidades de mejora que se han presentado a lo largo del presente trabajo, se las ha clasificado de acuerdo a los parámetros a mejorar mencionados en el capítulo 2, los cuáles son: método, personas, infraestructura, equipos, software, materiales, normativa, medición y documentación. En ese capítulo se había mencionado que tanto la infraestructura como los equipos y materiales no poseían ningún campo de mejora, pero los demás puntos sí. Para los planes de mejora, además, se ha unido al método, documentación y medición porque tienen relación entre sí. Todos estos se pueden observar en la Tabla 18 a la Tabla 21.

**Tabla 18.** Plan de Mejora: Rediseño de Procesos

<b>Tipo de Debilidad:</b> Método, documentación y medición.			
<b>Debilidades:</b> Falta de análisis y actualización de los procesos, muchos procesos son solamente funciones. Falta de manuales de procedimientos definidos. Falta de retroalimentación y control de procesos.			
<b>Oportunidad de Mejora:</b> Rediseño de procesos de la DRHN.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Resultados
Analizar los procesos actuales de la DRHN	Director de DRHN. Jefe de Nómina. Ingeniero Iván Rueda. Tesista.	1 día	Lista de procesos actualizados
Realizar el mapa de procesos y cronograma con los dueños de procesos para análisis y rediseño de los mismos.	Director de DRHN. Jefe de Nómina. Asistente de Nómina. Analista de desarrollo organizacional de RRHH. Ingeniero Iván Rueda. Tesista.	1 día	Mapa de procesos. Cronograma de reuniones.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>
Reunirse con el personal de la DRHN.	Dueño de proceso. Ingeniero Iván Rueda. Tesista.	30 días	Entrega a analistas y asistentes de procesos mejorados de acuerdo a reuniones.
Diseñar manuales de procedimientos de la DRHN.	Director de DRHN. Jefe de Nómina. Asistente de Nómina. Analista de desarrollo organizacional de RRHH. Ingeniero Iván Rueda. Tesista.	Se los diseñará con el levantamiento de procesos, es decir, 30 días.	Manuales de procedimientos para cada proceso de la Dirección.
Reducir el uso de papel en la Dirección gracias a los respaldos de la Dirección de Informática.	Director de DRHN. Dirección de Informática.	N/A	Los respaldos que la Dirección de Informática otorgará a la DRHN, serán completos y estarán disponibles al instante para el personal de la misma.
Diseño de indicadores que permitirán controlar al proceso.	Director de DRHN. Jefe de Nómina. Asistente de Nómina. Analista de desarrollo organizacional de RRHH. Ingeniero Iván Rueda. Tesista.	Se los diseñará con el levantamiento de procesos, es decir, 30 días	Indicadores en cada proceso en base a los cuales se realizará la medición y control de los procesos.
Implementar los procesos mejorados con sus manuales de procedimiento.	Director de DRHN. Jefe de Nómina. Asistentes de Nómina. Analistas de desarrollo organizacional de RRHH.	60 días	Realizar el trabajo según manuales de procedimiento y diagramas de flujo.
Evaluar los procesos mejorados	Director de DRHN. Jefe de Nómina.	30 días	Se concluirán si las mejoras introducidas fueron eficaces. Esta evaluación se la realizará 90 días después de haber implementado los nuevos procesos.
Evaluar los indicadores implementados	Director de DRHN. Jefe de Nómina.	30 días	Resultados en porcentajes de los procesos. Conclusiones de si los indicadores están bien diseñados o no.

**Tabla 19.** Plan de Mejora: Rediseño de Procesos

<b>Tipo de Debilidad:</b> Personas				
<b>Debilidad:</b> La DRHN tiene muchos problemas al pagar remuneraciones mensuales. Dirección de Informática emite algunos reportes necesarios para el trabajo del personal de DRHN.				
<b>Oportunidad de Mejora:</b> Mejor manejo de bases de datos, capacitación al personal y reorganización de funciones.				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>	
Organizar un curso de finanzas personales para todo el personal de la PUCE.	Director Financiero Director de DRHN Jefe de Nómina	3 días	Ayudará a que las personas no tengan saldos en cero o en contra en su remuneración mensual.	
Entregar listas de personas sin liquidez a las diferentes asociaciones universitarias.	Jefe de Nómina. Asistente de Nómina	1 día	Reporte de personas sin liquidez. Permitirá que los entes universitarios no den préstamos a estas personas y así evitar que tengan saldos en contra.	
Analizar casos de seguro privado.	Director Financiero Director de DRHN. Jefe de Nómina	1 día	Implementación de política para que los parciales tengan solo seguro personal y el familiar previo a la cancelación de un semestre completo.	
Capacitar a los asistentes de Nómina para que realicen directamente los reportes de provisiones.	Jefe de Nómina Director de Informática Asistentes de Nómina	1 día	Posibilidad de que los asistentes de nómina, gracias a la capacitación de la Dirección de Informática, realicen directamente el reporte de provisiones.	
Realizar mejoras en el proceso de inducción del personal.	Director de DRHN. Analista de desarrollo organizacional de RRHH.	1 día	Nuevo material de inducción. Instrumento de evaluación de inducción. Se deberá correr este instrumento a los 90 días de que ingresó el nuevo empleado.	

**Tabla 20.** Plan de Mejora: Rediseño de Procesos

<b>Tipo de Debilidad:</b> Software	
<b>Debilidad:</b> Analistas y asistentes de la DRHN realizan trabajos operativos y repetitivos que disminuyen su eficiencia.	
<b>Oportunidad de Mejora:</b> Con el rediseño de procesos, automatizar algunas actividades.	

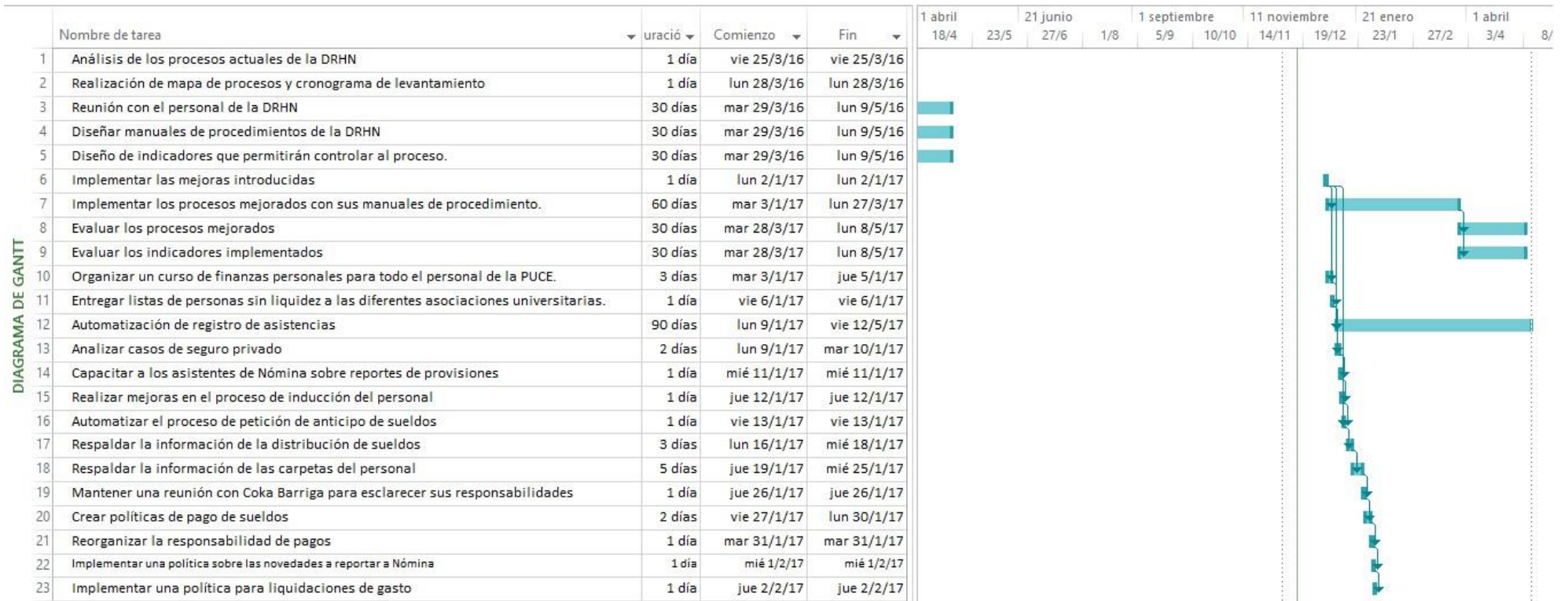
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>
Automatizar el proceso de petición de anticipo de sueldos, además que se ingrese por cédula y no por nombre.	Director de DRHN. Dirección de Informática.	30 días	Personal pedirá automáticamente el anticipo y evitará que las analistas de RRHH pierdan tiempo en este trabajo operativo.
Respaldar la información de la distribución de sueldos.	Dirección de Informática. Director de DRHN. Jefe de Nómina. Asistentes de Nómina.	3 día	Disponer el histórico del distributivo con opciones de ajuste.
Respaldar la información de las carpetas del personal.	Dirección de Informática. Director de DRHN. Asistente Administrativa DRHN.	5 días	Contar con un respaldo informático de toda la información del personal de la PUCE.
Automatizar el registro de asistencias en Unidades Académicas.	Dirección de Informática. Director de DRHN.	80 días	Colocar sistemas que registren automáticamente la asistencia de los docentes para que se emita un reporte exacto y se realicen los reportes de pago.

**Tabla 21.** Plan de Mejora: Rediseño de Procesos

<b>Tipo De Debilidad:</b> Normativa			
<b>Debilidad:</b> Falta de colaboración, cumplimiento y conocimiento del personal de la PUCE sobre normativa establecida.			
<b>Oportunidad de Mejora:</b> Nuevas políticas y socialización de las mismas.			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>
Mantener una reunión con Coka Barriga para esclarecer sus responsabilidades.	Director Financiero. Director Administrativo Director DRHN Jefe de Nómina	1 días	Coka Barriga deberá cobrar todos los rubros pendientes que tenga con empleados de la PUCE por ellos mismo, es decir, sin descontarlos del rol mensual.
Crear políticas de pago de sueldos	Director Financiero. Director Administrativo Director DRHN Jefe de Nómina	2 días	Política para que los sueldos sean únicamente depositados en cuentas del Banco Pichincha o Internacional.
Reorganizar la responsabilidad de pagos.	Director Financiero. Director DRHN	1 día	Hablar sobre la posibilidad que la Dirección Financiera pague los cheques directamente a los empleados para evitar un reproceso a la DRHN.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>
Implementar una política para las analistas de desarrollo organizacional de RRHH para que entreguen las novedades a Nómina los 20 de cada mes.	Director DRHN Jefe de Nómina. Asistentes de Nómina Analistas de desarrollo organizacional de RRHH.	1 día	Realización de rol de pagos a partir del 20 de cada mes para evitar errores.
Implementar una política para que las liquidaciones de gasto de personal se realicen hasta el 15 de cada mes.	Asistentes de Nómina Empleados PUCE	1 día	Realizar los reportes de gastos del personal y enviar novedades al rol de pagos hasta el 20 de cada mes.

Como se pudo observar anteriormente los planes están diseñados para que todo el personal de la Dirección se involucre y con esto lograr que ellos se identifiquen más con el trabajo que realizan diariamente. No aplican costos en ningún plan de mejora, porque las sugerencias realizadas deberán ser apoyadas y gestionadas por entes internos de la Universidad para evitar gastos a la Dirección y consecuentemente a la PUCE. El liderazgo del Director de la DRHN y del Jefe de Nómina, serán factores clave para el éxito de la posterior implementación de las mejoras propuestas. Además se ha realizado un Diagrama de Gantt (Figura 6) con las fechas propuestas para implementar estos planes de mejora.



**Figura 6.** Diagrama de Gantt con tiempos para actividades de mejora

**Fuente:** Investigación Realizada

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- La Dirección de Recursos Humanos y Nómina es uno de los entes más importantes de la Universidad, pues se encarga de todos los procesos relacionados con el personal de la misma.
- La Dirección de Recursos Humanos y Nómina fue recientemente fusionada por lo que muchas funciones y responsabilidades, los asistentes y analistas las trabajan como si fueran entes independientes.
- Se ha realizado un rediseño de 26 procesos que permitirá a la Dirección dar una respuesta eficiente a las unidades administrativas y académicas.
- Los colaboradores de la Dirección han realizado los procesos por muchos años de una sola manera, por lo que hay incertidumbre entre los mismos sobre los efectos de los cambios que se podrían dar.
- A pesar de que el departamento no tenía manuales de procedimientos, poseía todos los reglamentos y políticas para regular su actividad y la de los demás empleados de la PUCE.
- La falta de indicadores es desfavorable en cualquier organización pues no permite que haya una retroalimentación ni control a los procesos. La Dirección no mantenía ningún tipo de control sobre la eficiencia de sus procesos.

- Muchas de las actividades que deberían ser gestionadas por la Dirección de Recursos Humanos y Nómina, son gestionadas por la Dirección de Informática
- El archivo de la Dirección se mantiene dentro de las instalaciones de la misma, sin embargo, con el paso del tiempo se están acumulando muchas carpetas y documentos y próximamente no tendrán más espacio para guardarlos.
- Además el archivo digital de la Dirección se tienen únicamente en una computadora, de la cual no se tiene respaldo alguno, por lo que si existiría un daño a la misma, toda la información se perdería y ocasionaría grandes problemas.
- Existen muchos problemas con relación al pago de sueldos a los empleados de la PUCE, pues varias personas tienen saldos muy bajos, en contra o en cero.
- Las analistas de desarrollo organizacional de RRHH conocen muy bien cuáles son sus funciones y a qué Unidades Académicas ellas deben ayudar, sin embargo, ninguna analista conoce la estructura y las funciones de sus compañeras ni de otras Unidades Académicas que no estén a su cargo.
- Existe un alto grado de dependencia del Director Administrativo para que apruebe muchos trámites que deberían ser directos enviados al Rectorado o firmados por el Director de Recursos Humanos y Nómina.
- El presente trabajo ha permitido analizar cada uno de los procesos de la Dirección y determinar funciones, actividades y tareas que deben ser realizadas por los diferentes cargos del departamento, además ha permitido identificar aquellos aspectos débiles que poseen para tener la oportunidad de mejorarlos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Al ser uno de los entes más importantes de la Universidad se recomienda adoptar a la gestión de procesos para obtener una mayor efectividad en las actividades diarias y se pueda retroalimentar y posteriormente mejorar cualquier proceso del departamento.
- Realizar una reunión en la que se explique a los empleados que las mejoras de los procesos se realizarán para el bienestar de los colaboradores de la Dirección y así evitar la incertidumbre de los empleados.
- Los manuales de procedimientos propuestos serán de gran utilidad para que todos los empleados de la Dirección puedan comprender el alcance y el objetivo de los procesos que se realizan.
- Implementar las mejoras propuestas en este trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la Dirección.
- Existen muchas tareas que deben ser automatizadas por lo tanto se debería solicitar capacitaciones a la Dirección de Informática para automatizar actividades y así permitir a los asistentes y analistas dedicar el 100% de su tiempo en actividades y funciones de su cargo.
- Implementar políticas de pago para evitar problemas en el pago de las remuneraciones mensuales.
- Conversar con el Director Administrativo y el Rector para analizar la posibilidad de eliminar algunas aprobaciones repetitivas.
- Todas las analistas de desarrollo organizacional de RRHH deberían conocer exactamente cuáles son las actividades de cada Unidad Académica para que todas

puedan apoyarse o en el caso que alguna salga del departamento, el trabajo no quede paralizado.

- Solicitar ayuda a la Dirección de Informática para que realice respaldos del archivo de la Dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano (3era ed). México: McGrawHill
2. D'Andrea, Huete, Lovelock, Reynoso, & Wirtz. (2011). Administración de Servicios, Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios (2da ed). México: Pearson Education.
3. Harrington, H. James & Harrington, James S. (1997). Nuevos Temas Empresariales, Management Siglo XXI. Bogotá: McGraw Hill.
4. Harrington, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
5. Mariño Navarrete, Hernando. (2002). Calidad. Lecciones Aprendidas. Bogotá: Alfaomega.
6. Münch, Lourdes. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Mexico: Pearson Education
7. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.
8. Rodríguez Carrasco, José Manuel & Garrido, Santiago. (1998). Fundamentos de la dirección estratégica. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
9. Salvatore, Dominik. (1992). Economía y Empresa. Bogotá: McGrawHill

### LIBROS EN LÍNEA

10. Cuatrecasas, Lluís. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación (3a. ed.). Madrid, ES: Ediciones Gestión 2000, 2005. ProQuest ebrary. Web. 3 July 2016.
11. F., M. (2009). La Mejora continua, una necesidad de estos tiempos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
12. Fontalvo, H. T. J. (2004). Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Bogotá, CO: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
13. Fontalvo, H. T. J. (2006). La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Bogotá, CO: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
14. Lefcovich, M. (2009). Kaizen – detección, prevención y eliminación de desperdicios, una estrategia para la reducción de costos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

15. Lefcovich, M. L. (2009). Estrategia Kaizen. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
16. Maldonado, J. A. (2000). Gestión de procesos. : B - EUMED. Recuperado el 23 de marzo 2016 de <http://www.ebrary.com>.
17. Melgar, Callejas. José María (2009). La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
18. Merli, G. (2007). La calidad total como herramienta de negocio. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
19. Palladino, E. (2014). Administración y gestión de proyectos. Buenos Aires, AR: Espacio Editorial. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
20. Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanaugh, R. R. (2002). Las claves de seis sigma: la implantación con éxito de una cultura que revoluciona al mundo empresarial. Madrid, ES: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
21. Pardo, Á. J. M. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. Madrid, ES: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
22. Pérez, R. Z. (2009). Metodología para la implementación de un sistema documental ISO 9000. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
23. Torres, H. Z., & Torres, M. H. (2014). Administración de proyectos. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

24. Cárdenas Jaramillo, Patricio. (2016). Foro Economía Ecuador, Revista de Análisis y Divulgación Científica de Economía y Empresa. La Formación de Capital Humano y sus provincias Años 2001-2010, edición No. 3. Recuperado de <http://foreconomiaecuador.com/fee/la-formacion-de-capital-humano-en-el-ecuador-y-sus-provincias-anos-2001-2010/#more-2166>
25. Carrión, Melania & Figueroa Rodolfo. (08-02-2010). Hacia la Nueva Universidad Ecuatoriana. Aportes al debate de la Ley de Educación Superior. Recuperado de <http://www.grupofaro.org/content/hacia-la-nueva-universidad-ecuatoriana-aportes-al-debate-de-la-ley-de-educacion-superior>
26. Consejo de Educación Superior. (2016). Universidades y escuelas politécnicas/ por financiamiento. Recuperado de [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_sobipro&sid=233&Itemid=321](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&sid=233&Itemid=321)
27. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (01-06-2016). Evaluación, acreditación y categorización institucional 2015. Recuperado de <http://www.ceaces.gob.ec/sitio/evaluacion-acreditacion-y-categorizacion-institucional-2015-2/>
28. EcuadorUniversitario.com. (2015) Preguntas y respuestas sobre la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Recuperado de <http://ecuadoruniversitario.com/estudiantiles/preguntas-y-respuestas/preguntas-y-respuestas-sobre-la-ley-organica-de-educacion-superior-loes/>
29. Egas, Mario. (24-08-2016). Las ayudas de becas se darán directamente a los estudiantes. El Telégrafo. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/las-ayudas-de-becas-se-daran-directamente-a-los-estudiantes>

30. Estrella, Santiago. (01-08-2015). René Ramírez: “Debemos dejar la mirada parroquial de la universidad”. El Comercio. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/reneramirez-yachay-universidad-educacion-denuncias.html>
31. Granda Amanda. (12-01-2015). René Ramírez: El conocimiento impulsará el desarrollo económico del país. El Comercio. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/reneramirez-ecuador-innovacionsocial-educacion-senescyt.html>
32. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (17-11-1986). Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. [Decreto 2393]. Recuperado de <http://www.segysoc.com.ec/archivos/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>.
33. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (30-11-2001). Ley de Seguridad Social [Registro Oficial No. 465]. Recuperado de <https://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/base-legal/LEY-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>
34. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, El Censo informa: Educación. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivienda.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf)
35. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Matriculación y asistencia a clases. e-Análisis Revista Coyuntural, cuarta edición. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis5.pdf>
36. Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2016). Examen Nacional para la Educación Superior – ENES. Recuperado de <http://www.evaluacion.gob.ec/examen-nacional-para-la-educacion-superior-enes/>
37. Medina Mariana. (14-05-2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
38. Morán, José. (26-11-2015). Ocho universidades privadas reciben fondos del Estado. El telégrafo. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ocho-universidades-privadas-reciben-fondos-del-estado>
39. Paredes, Eduardo (11-09-2010), Análisis Externo. [Entrada de blog]. Recuperado de Gestionando Empresas Sitio Web: <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
40. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2015). Revista Actualidad, edición No. 28. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/documentos/2015/Revista-Actualidad-N28-2015.pdf>
41. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2016). Breve Reseña Histórica. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Breve%20Rese%C3%B1a%20Hist%C3%B3rica/172?link=oln30.redirect>
42. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2016). Oferta Pregrado. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Universidad/104?link=oln30.redirect>
43. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2016). Organigrama estructural. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/documentos/2016/PUCE-ORGANIGRAMA-2016.pdf>

44. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2016). Universidad. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Universidad/104?link=oln30.redirect>
45. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2016). Cuenta y Razón – Rendición de cuentas del período 2015. Recuperado de <http://online.fliphtml5.com/vrhx/vyoq/>
46. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.(2015). Cuenta y razón, informe de rendición de cuentas del período 2015. Recuperado de <http://online.fliphtml5.com/vrhx/vyoq/#p=18>
47. Pozo Vélez, H., MacLeod, M. & Knapp. (2016). Ecuador-Education. Recuperado de <https://www.britannica.com/place/Ecuador/Education>
48. Ramos Mejía, Mariano (29-01-2011). El proceso de Planeamiento: el Análisis Situacional. [Entrada de blog] Recuperado de Un Blog para orientar Sitio web: <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=752>
49. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2015). Informe de rendición de cuentas. Recuperado de: <http://www.senescyt.gob.ec/rendicion2015/assets/informe-de-rendición-de-cuentas-2015.pdf>
50. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2015). Informe Rendición de Cuentas 2014. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Informe-final-de-rendici%C3%B3n-de-cuentas-Matriz-.pdf>
51. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
52. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Recuperado de [https://issuu.com/buen-vivir/docs/1\\_presentacion](https://issuu.com/buen-vivir/docs/1_presentacion)
53. Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. (2015). Reporte de Resultados Procesos SNNA 2015. Recuperado de [http://www.sнна.gob.ec/dw-pages/Descargas/Reporte\\_de\\_Resultados\\_Procesos\\_SNNA\\_2015.pdf](http://www.sнна.gob.ec/dw-pages/Descargas/Reporte_de_Resultados_Procesos_SNNA_2015.pdf)
54. Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. (2016). Decídete, tu vocación, tu profesión. Guía para el Acceso a la Educación Superior. Recuperado de [http://www.sнна.gob.ec/dw-pages/Descargas/Guia\\_Decidete.pdf](http://www.sнна.gob.ec/dw-pages/Descargas/Guia_Decidete.pdf)

## ANEXOS

## Anexo 1. Universidades Ecuatorianas según su tipo de financiamiento

Universidad	Financiamiento
Escuela Politécnica Nacional	Público
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí – ESPAM	Público
Escuela Politécnica Superior de Chimborazo-EPOCH	Público
Escuela Superior Politécnica del Litoral-ESPOL	Público
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-FLACSO (Postgrado)	Público
Instituto de Altos Estudios Nacionales-IAEN (Postgrado)	Público
Universidad Agraria del Ecuador –UAE	Público
Universidad Andina Simón Bolívar –UASB (Postgrado)	Público
Universidad Central del Ecuador –UCE	Público
Universidad de Cuenca –UC	Público
Universidad de Guayaquil –UG	Público
Universidad de Investigación Experimental Yachay-Tech	Público
Universidad de las Artes- UARTES	Público
Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE	Público
Universidad Estatal Amazónica –UEA	Público
Universidad Estatal de Bolívar – UEB	Público
Universidad Estatal del Sur de Manabí –UNESUM	Público
Universidad Estatal de Milagro- UNEMI	Público
Universidad Estatal Península de Santa Elena – UPSE	Público
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – ULEAM	Público
Universidad Nacional de Chimborazo – UNACH	Público
Universidad Nacional de Educación “UNAE”	Público
Universidad Nacional de Loja – UNL	Público
Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC	Público
Universidad Regional Amazónica “IKIAM”	Público
Universidad Técnica de Ambato –UTA	Público
Universidad Técnica de Babahoyo – UTB	Público
Universidad Técnica de Cotopaxi –UTC	Público
Universidad Técnica de Machala – UTMACH	Público
Universidad Técnica de Manabí –UTM	Público
Universidad Técnica del Norte- UTN	Público
Universidad Técnica Estatal de Quevedo –UTEQ	Público
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas- UTELVT	Público
Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Católica de Cuenca – UCACUE	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil –UCSG	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad del Azuay – UDA	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil – ULVR	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Politécnica Salesiana – UPS	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Técnica Particular de Loja –UTPL	Particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado
Universidad Particular Internacional SEK – UISEK	Particulares Autofinanciadas
Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo – USGP	Particulares Autofinanciadas
Universidad Casa Grande - UCG	Particulares Autofinanciadas
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UESS	Particulares Autofinanciadas
Universidad de Especialidades Turísticas – UCT	Particulares Autofinanciadas
Universidad de Las Américas – UDLA	Particulares Autofinanciadas
Universidad de los Hemisferios – UDLH	Particulares Autofinanciadas
Universidad de Otavalo – UO	Particulares Autofinanciadas
Universidad del Pacífico Escuela de Negocios - UPACIFICO	Particulares Autofinanciadas
Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIBE	Particulares Autofinanciadas
Universidad Internacional del Ecuador –UIDE	Particulares Autofinanciadas
Universidad Metropolitana – UMET	Particulares Autofinanciadas
Universidad Regional Autónoma de los Andes – UNIANDES	Particulares Autofinanciadas
Universidad San Francisco de Quito – USFQ	Particulares Autofinanciadas
Universidad Tecnológica ECOTEC	Particulares Autofinanciadas
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG	Particulares Autofinanciadas
Universidad Tecnológica Indoamérica -UTI	Particulares Autofinanciadas
Universidad Tecnológica Israel - UISRAEL	Particulares Autofinanciadas

**Fuente:** Consejo de Educación Superior, 2016.

## Anexo 2. Instituciones de Educación Superior Acreditadas y Categorizadas

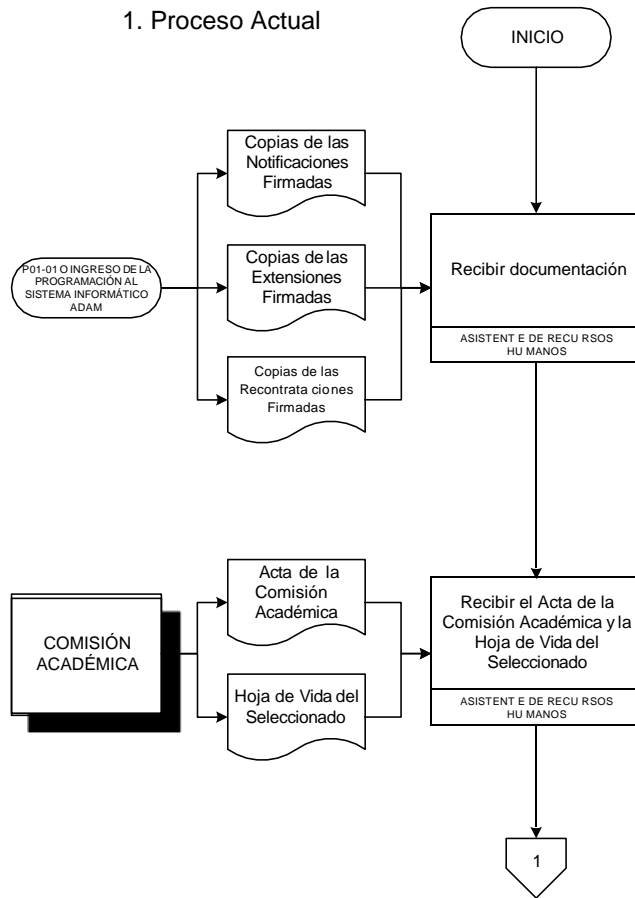
INSTITUCIÓN	CATEGORÍA
Escuela Politécnica Nacional	A
Escuela Superior Politécnica del Litoral	A
Universidad San Francisco de Quito	A
Universidad de Cuenca	A
Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)	A
Universidad de Especialidades Espíritu Santo	A
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	B
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	B
Universidad Casa Grande	B
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	B
Universidad Central del Ecuador	B
Universidad del Azuay	B
Universidad Estatal de Milagro	B
Universidad Nacional de Loja	B
Universidad Particular Internacional SEK	B
Universidad Politécnica Salesiana	B
Universidad Técnica de Ambato	B
Universidad Técnica del Norte	B
Universidad Técnica Estatal de Quevedo	B
Universidad Técnica Particular de Loja	B
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil	B
Universidad Tecnológica Equinoccial	B
Universidad Tecnológica Indoamérica	B
Universidad de los Hemisferios	B
Universidad Estatal Amazónica	B
Universidad Politécnica del Carchi	B
Universidad Iberoamericana	B
Universidad Técnica de Manabí	B
Universidad de las Américas	B
Universidad Internacional del Ecuador	B
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	C
Universidad de Especialidades Turísticas	C
Universidad del Pacífico Escuela de Negocios	C
Universidad Estatal de Bolívar	C
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	C
Universidad Metropolitana	C
Universidad Nacional del Chimborazo	C
Universidad Regional Autónoma de los Andes	C
Universidad Técnica de Babahoyo	C
Universidad Tecnológica Israel	C
Universidad Estatal Península de Santa Elena	C
Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo	C
Universidad Tecnológica ECOTEC	C
Universidad Técnica de Cotopaxi	C

**Fuente:** Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2016.


**Anexo 3. Diagramas de flujo de los Procesos de la Dirección de Recursos Humanos**

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 L	Proceso: ELABORACIÓN, LEGALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONTRATOS DE PERSONAL DOCENTE DE PREGRADO Y POSGRADO	
Edición: 01		Pág. 1 de 2

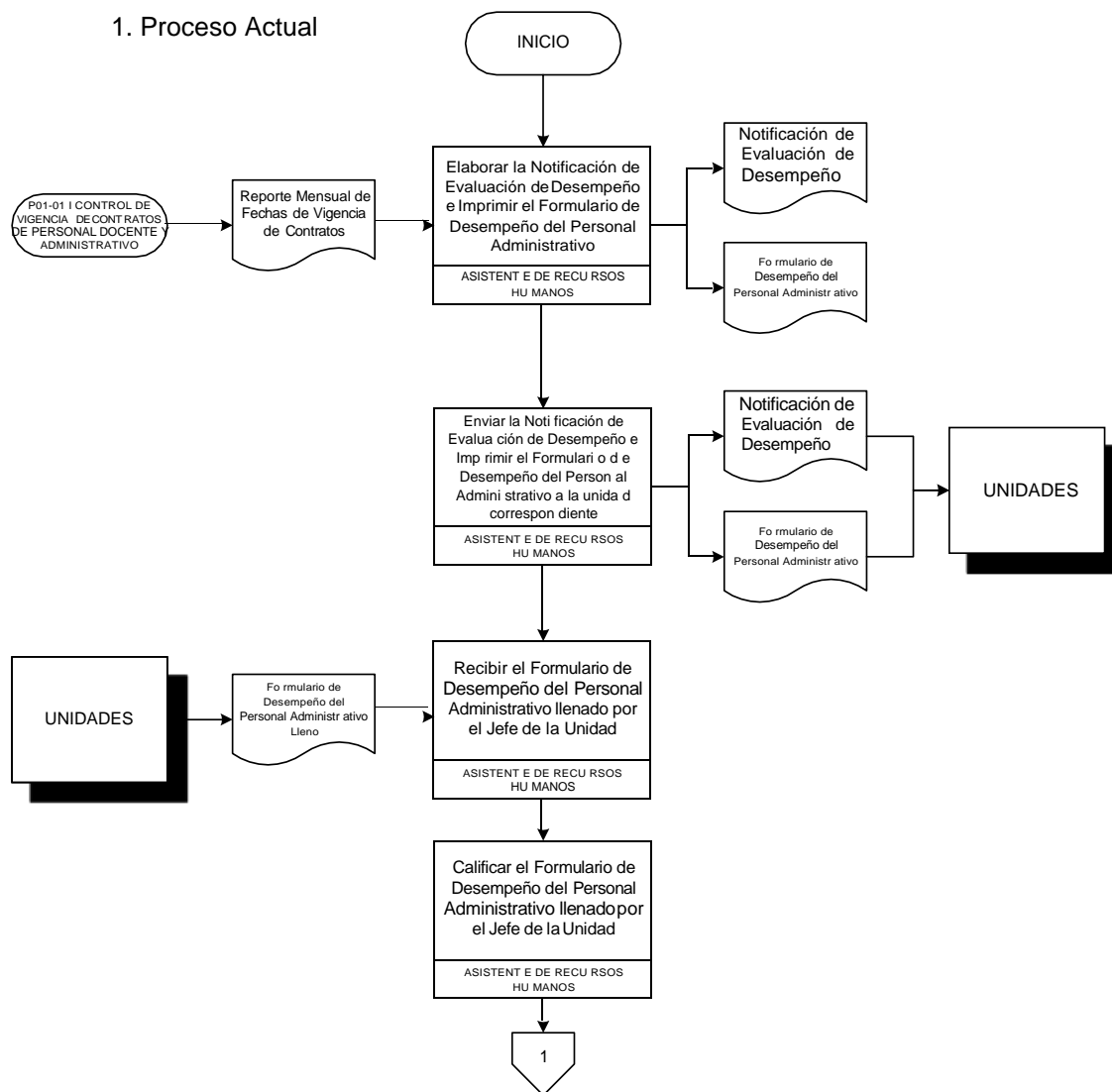
1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

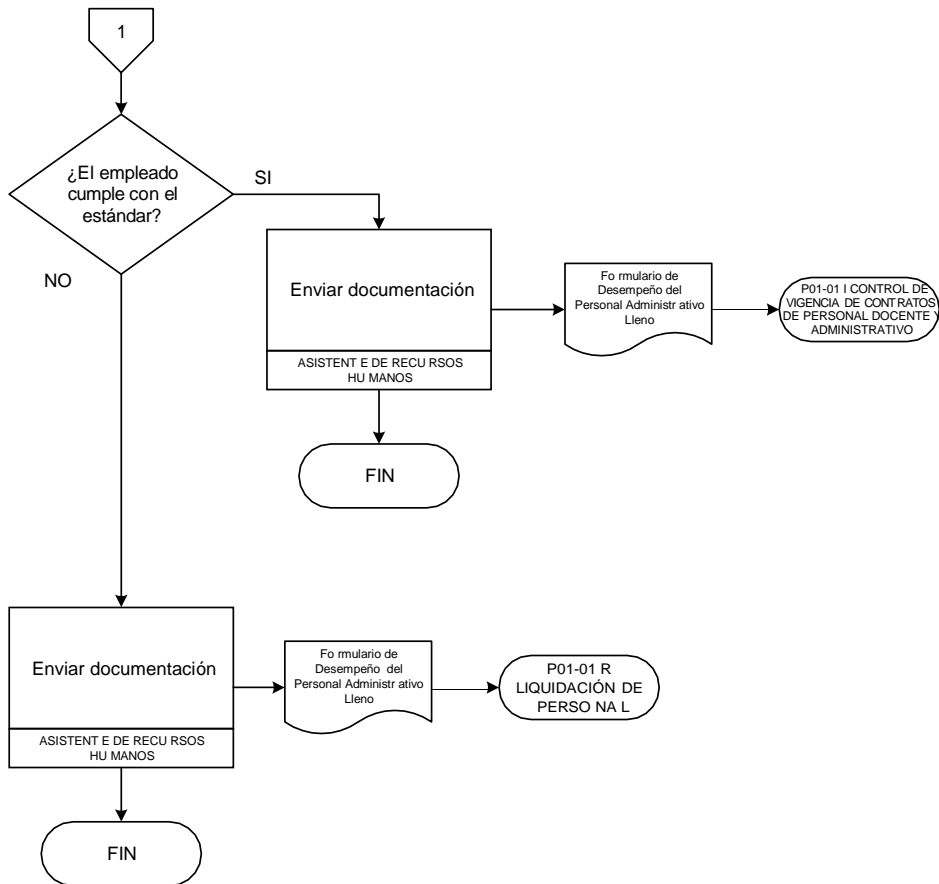
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 M	Proceso: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO		
Edición: 01		Pág. 1 de 2	

1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

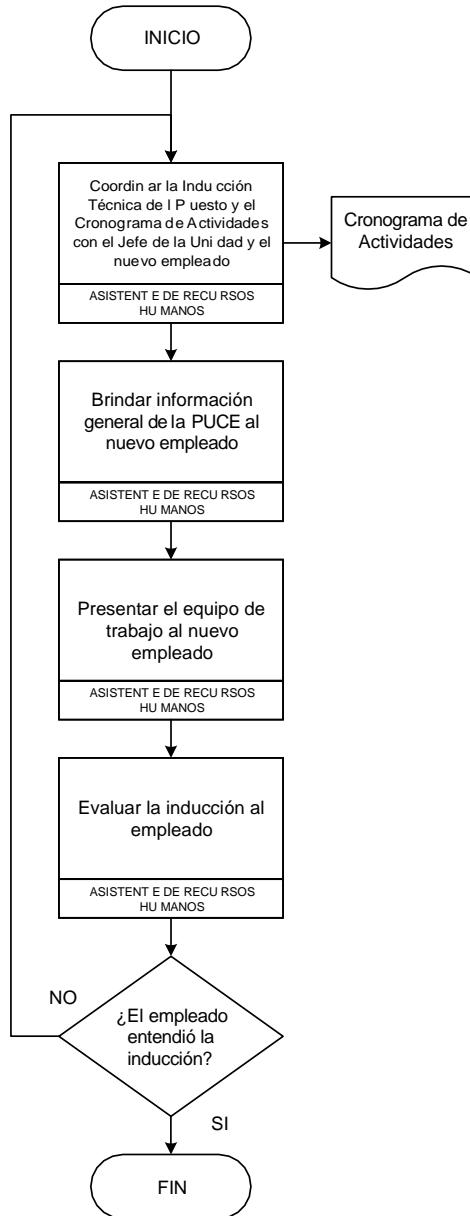
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>CODIGO P01-01 M</p>	<p>Proceso: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 2 de 2</p>



<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>CODIGO P01-01 N</p>	<p>Proceso: INDUCCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 1 de 1</p>

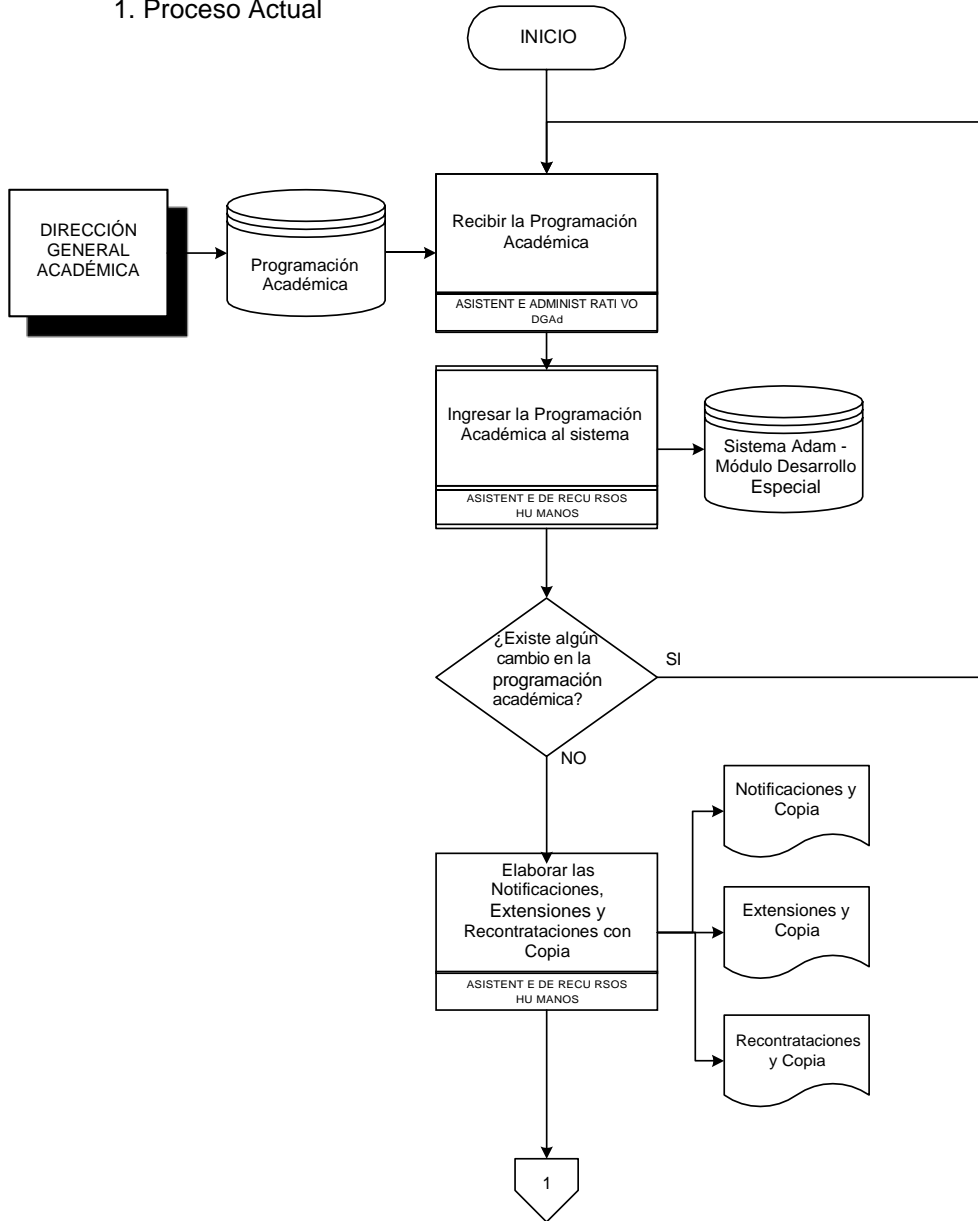
1. Proceso Actual




<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

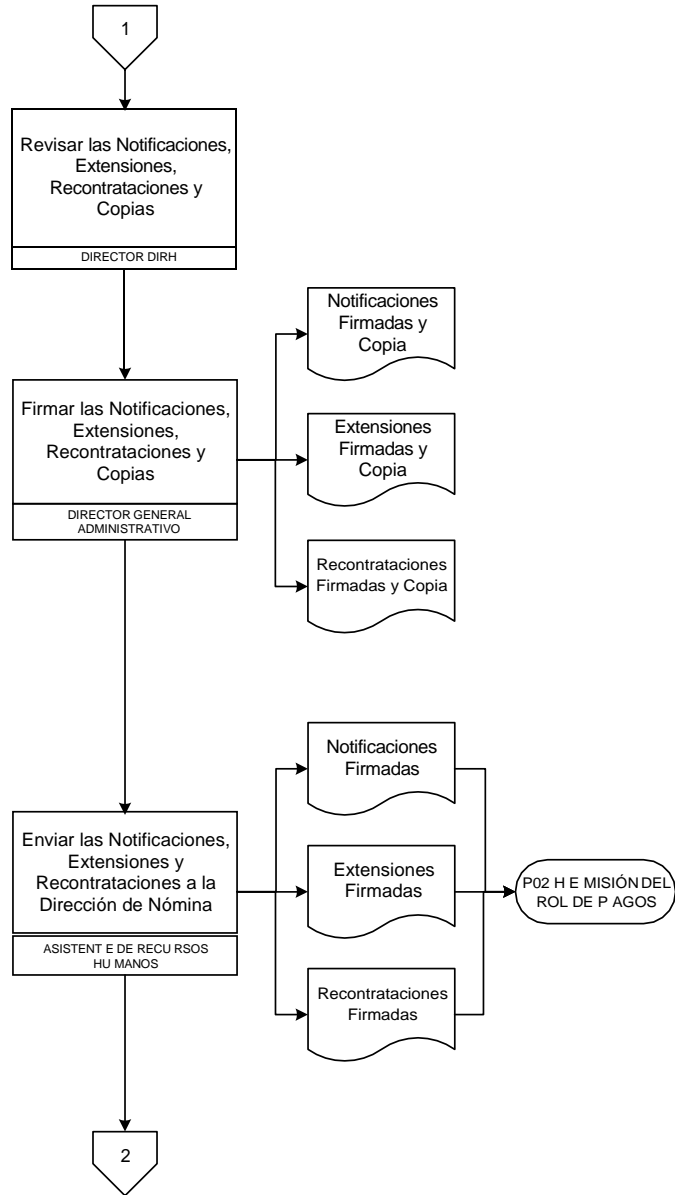
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 O	Proceso: INGRESO DE LA PROGRAMACIÓN ACADÉMICA AL SISTEMA INFORMÁTICO ADAM	
Edición: 01		Pág.1 de 3

1. Proceso Actual




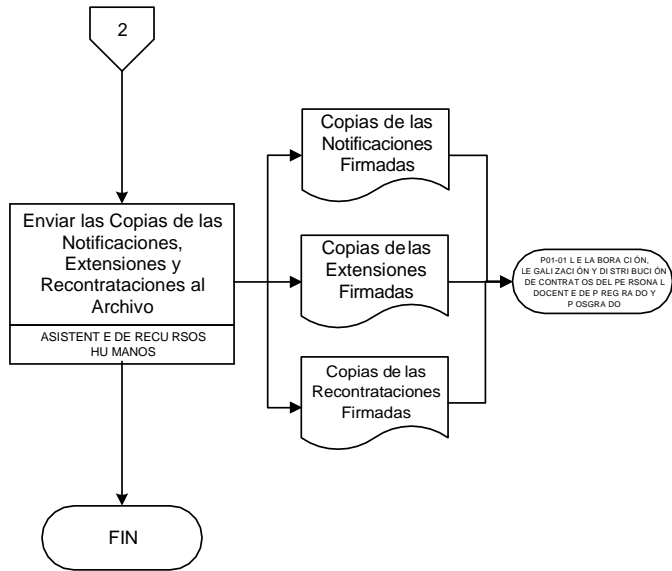
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>CODIGO P01-01 O</p>	<p>Proceso: INGRESO DE LA PROGRAMACIÓN ACADÉMICA AL SISTEMA INFORMÁTICO ADAM</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 2 de 3</p>



<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

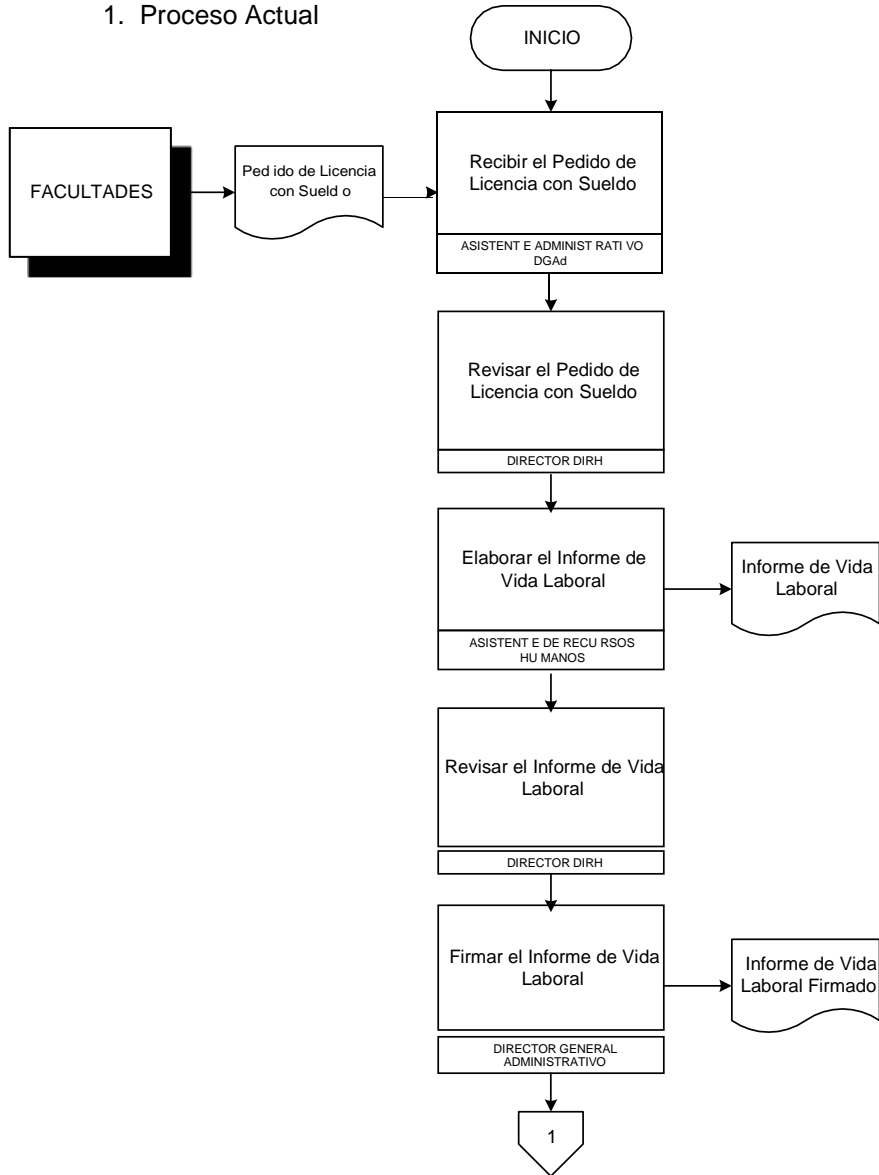
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>CODIGO P01-01 O</p>	<p>Proceso: INGRESO DE LA PROGRAMACIÓN ACADÉMICA AL SISTEMA INFORMÁTICO ADAM</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 3</p>



<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

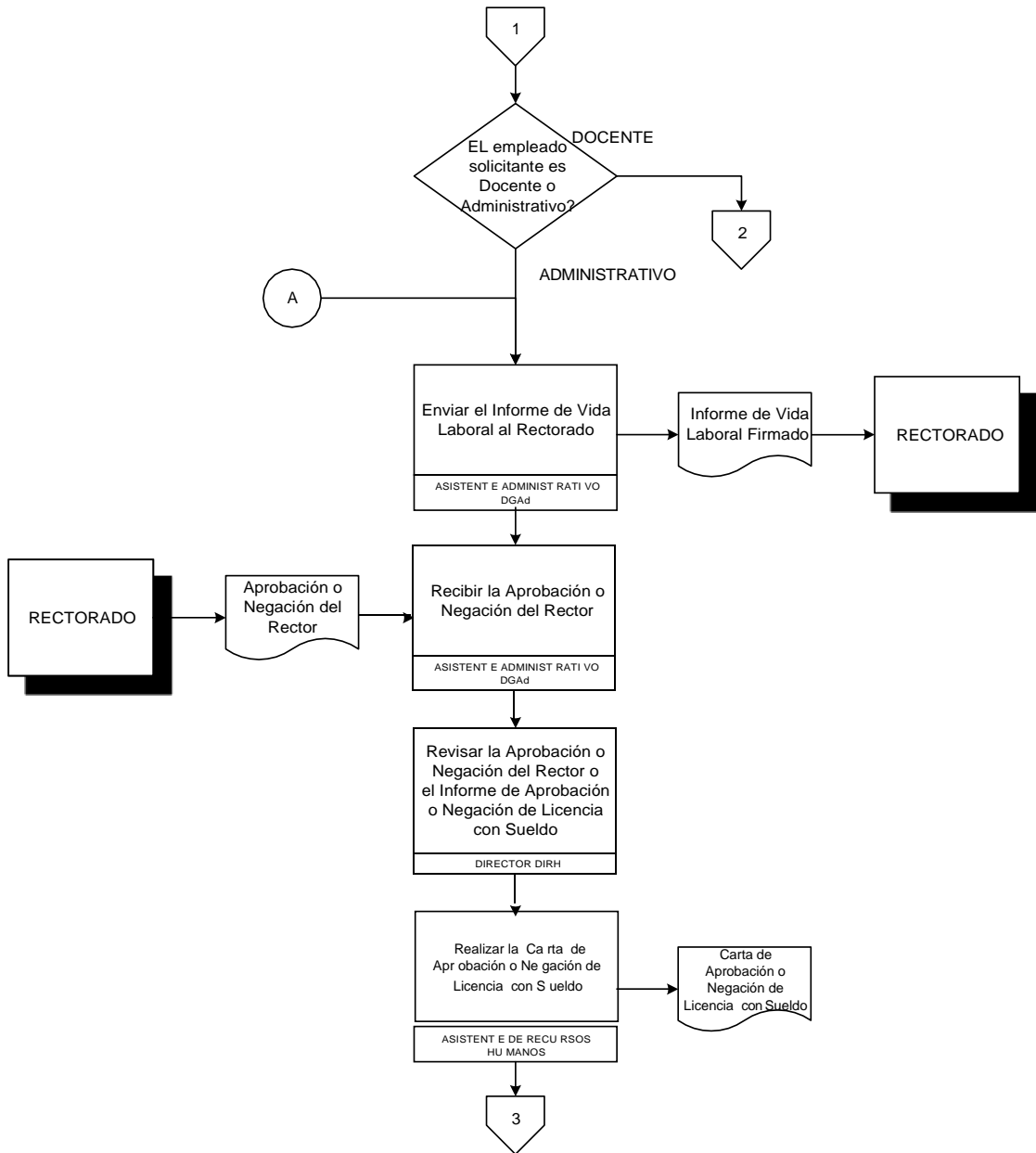
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO	
Edición: 01		Pág. 1 de 7

1. Proceso Actual



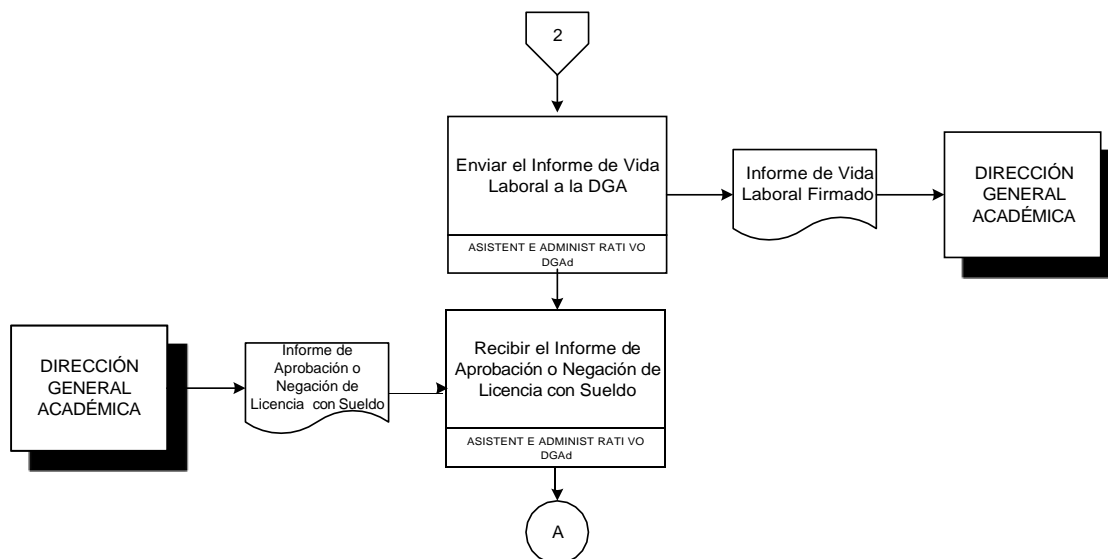
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO		Pág. 2 de 7
Edición: 01		Pág. 2 de 7	




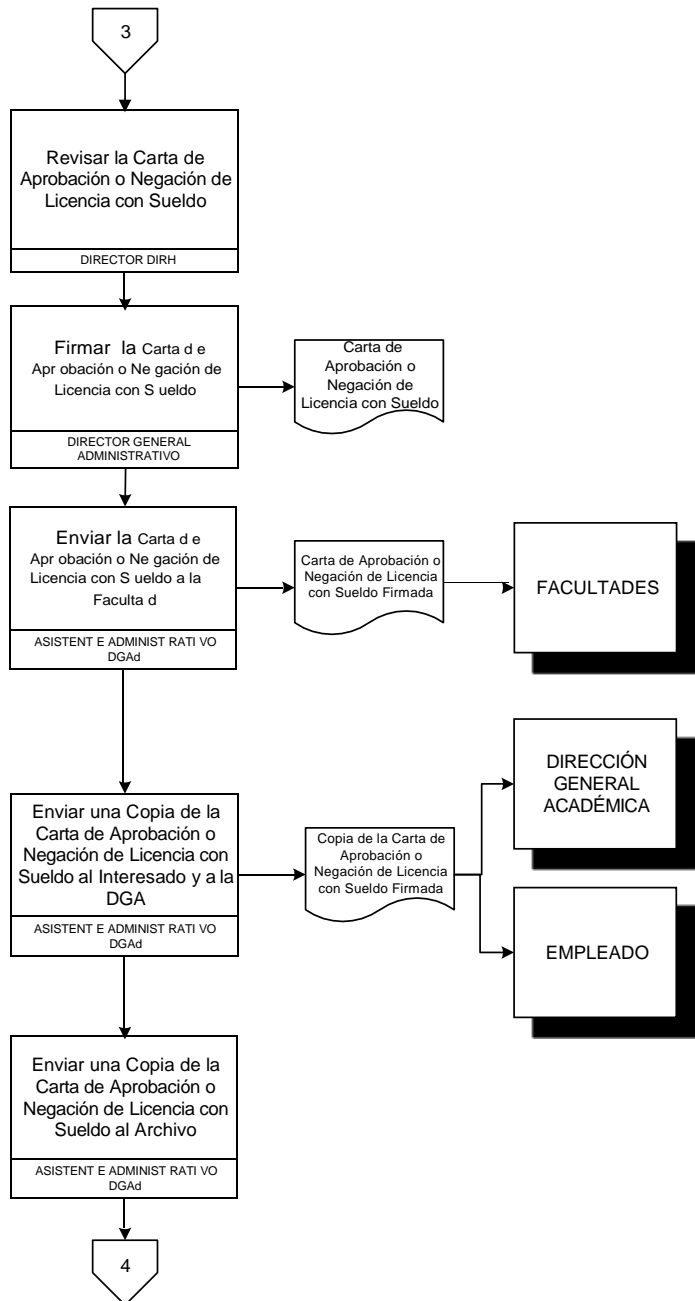
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO		
Edición: 01		Pág. 3 de 7	



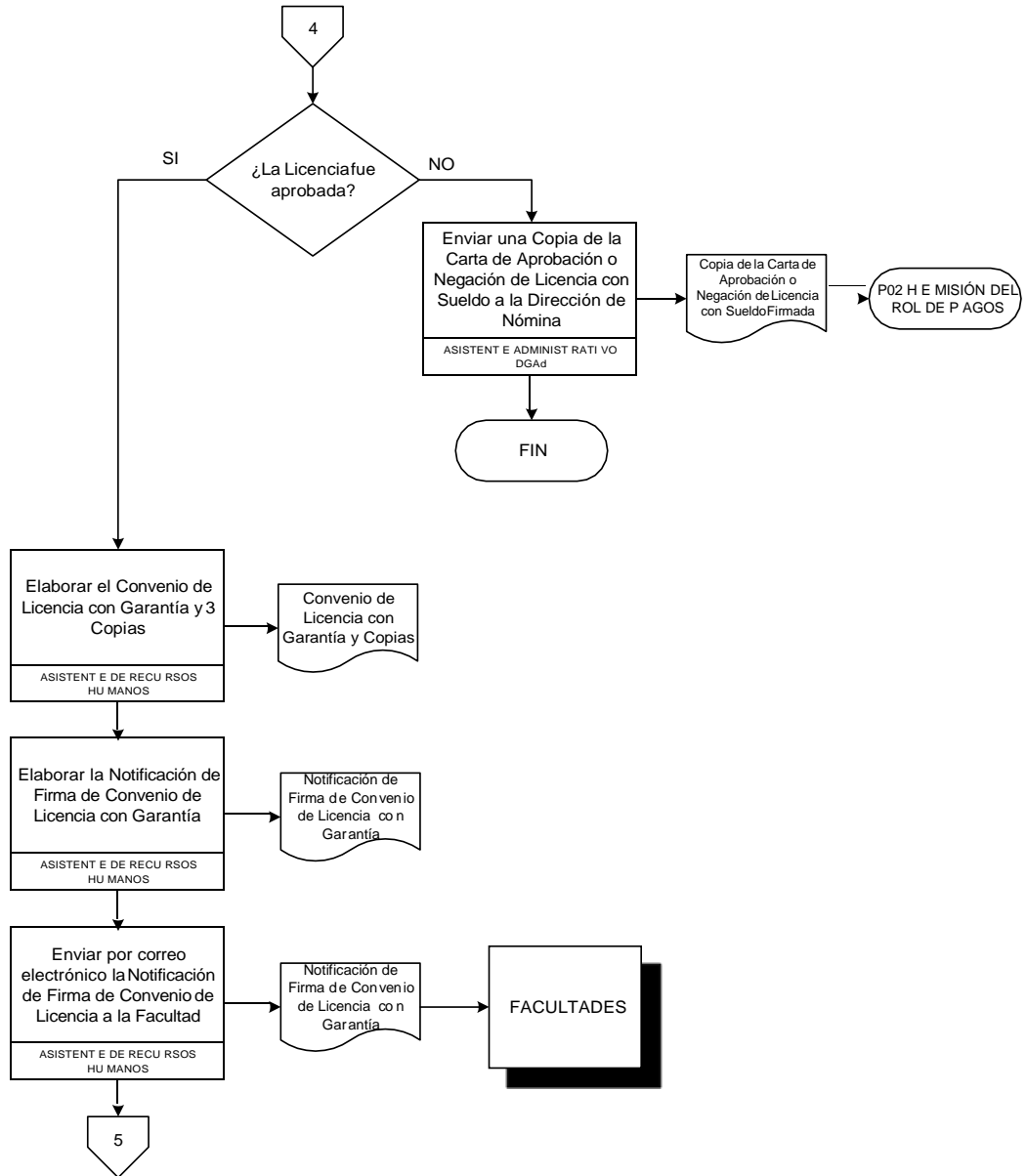
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO	
Edición: 01		Pág. 4 de 7



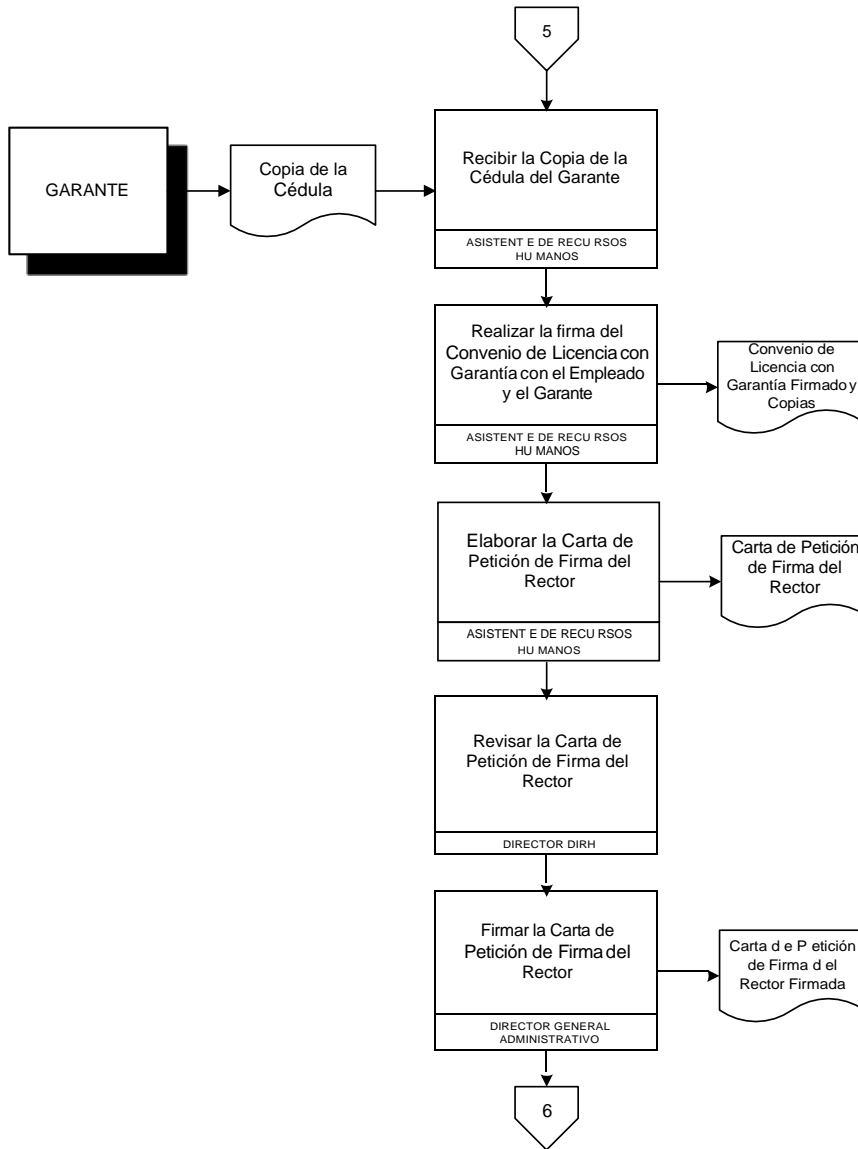
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS	
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO	
Edición: 01		Pág. 5 de 7




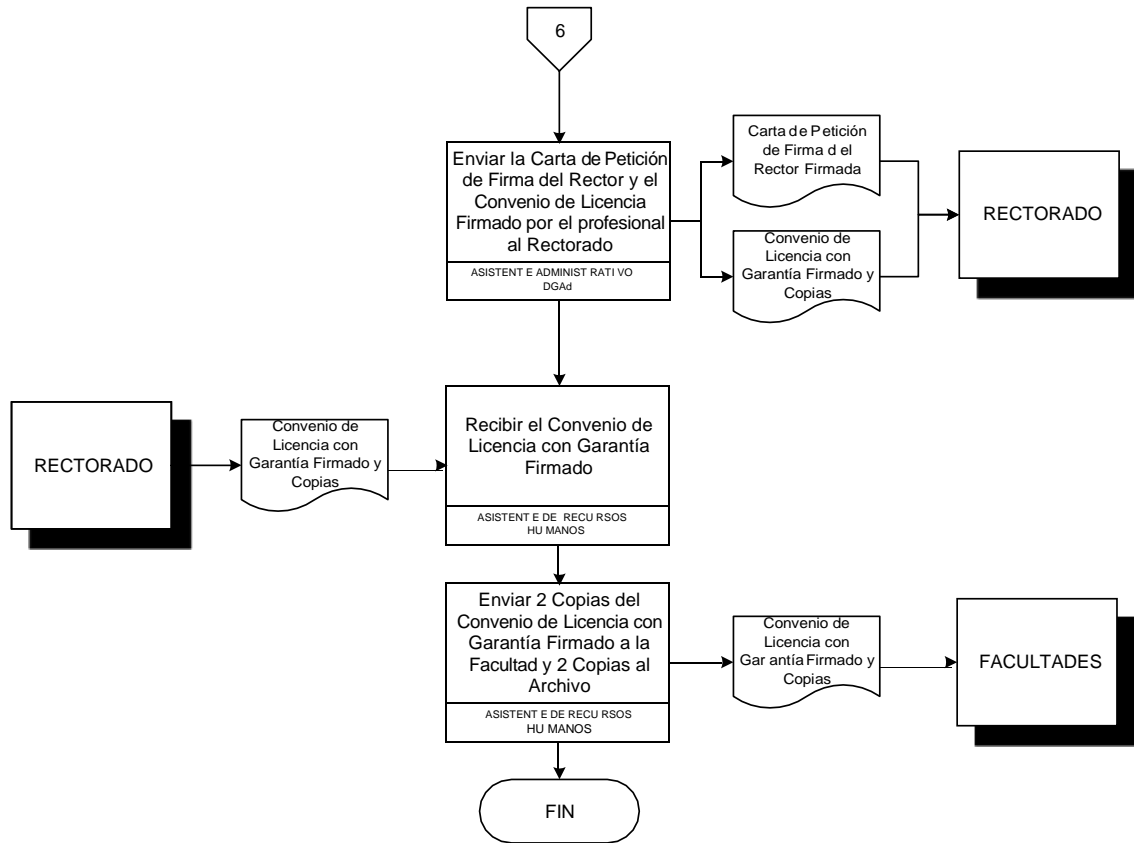
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO		Pág. 6 de 7
Edición: 01			




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

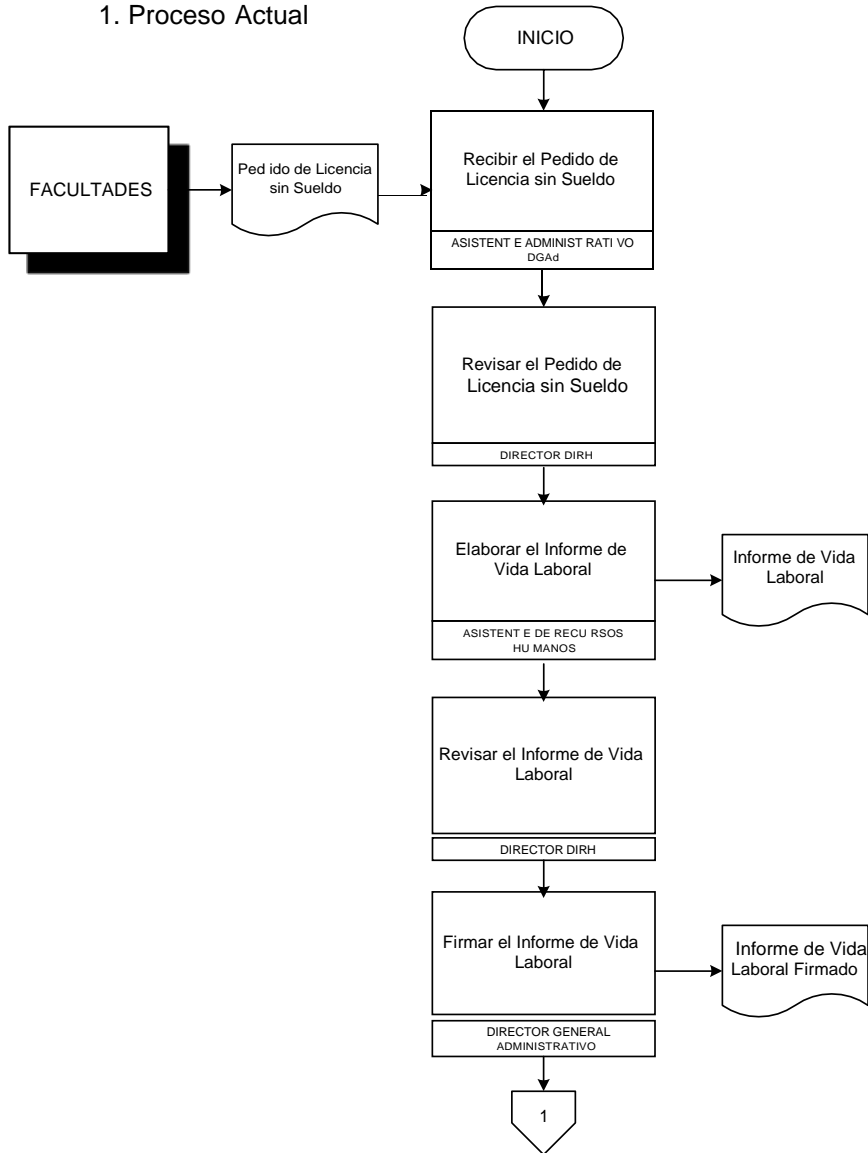
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 P	Proceso: LICENCIAS CON SUELDO		
Edición: 01		Pág. 7 de 7	



<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

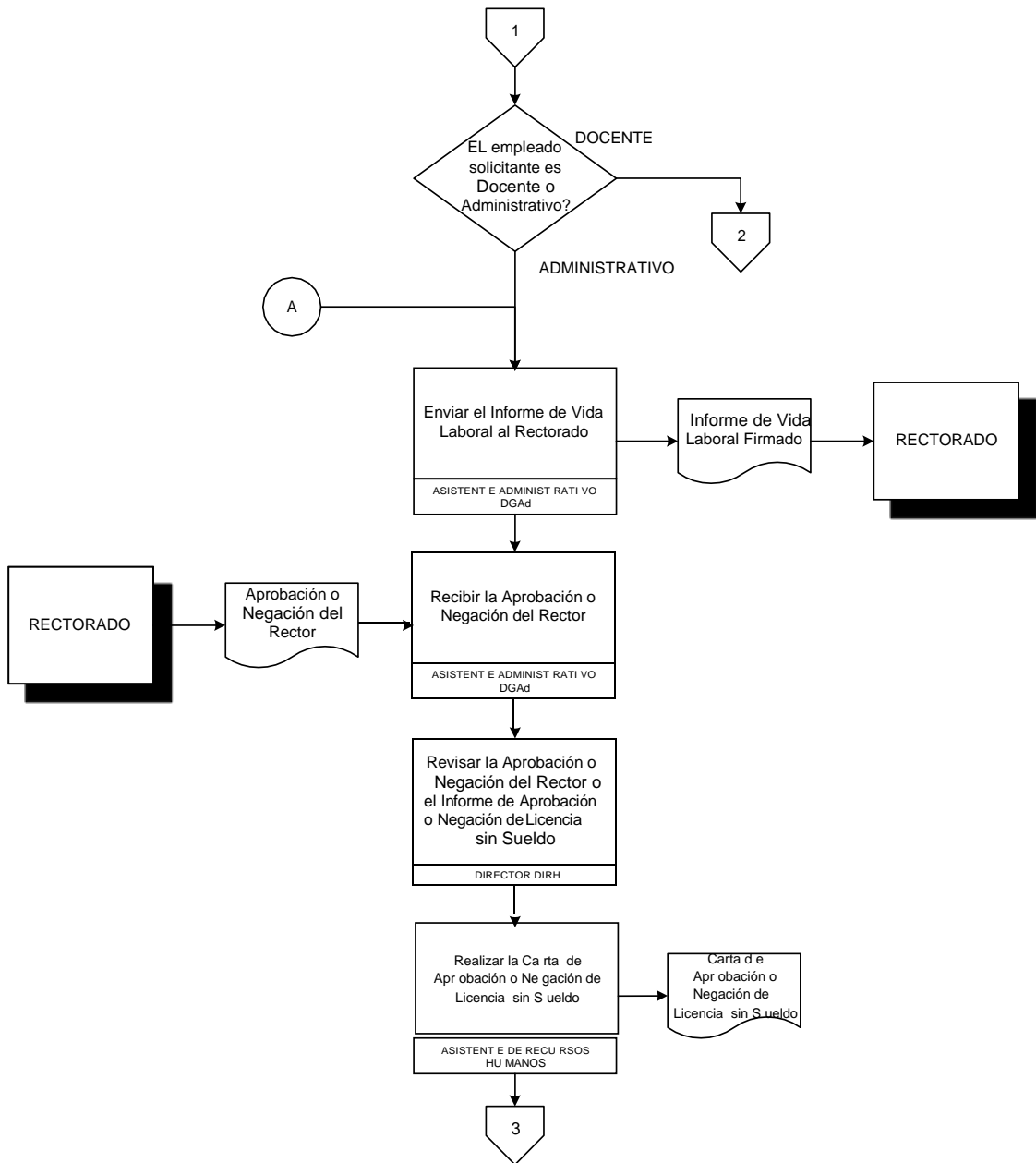
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Q	Proceso: LICENCIAS SIN SUELDO		Pág. 1 de 7
Edición: 01			

1. Proceso Actual




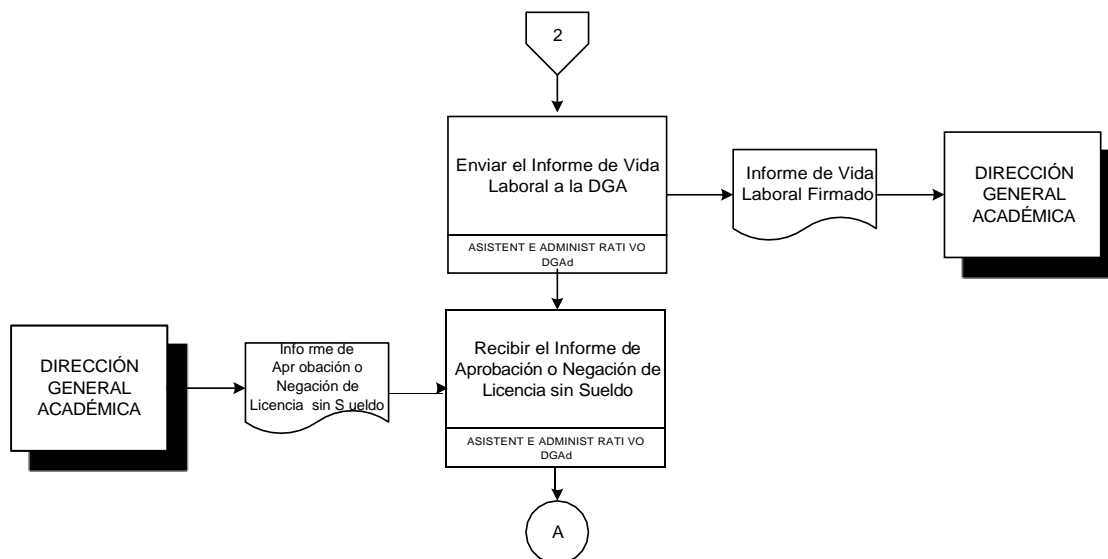
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Q	Proceso: <b>LICENCIAS SIN SUELDO</b>		Pág. 2 de 7
Edición: 01			




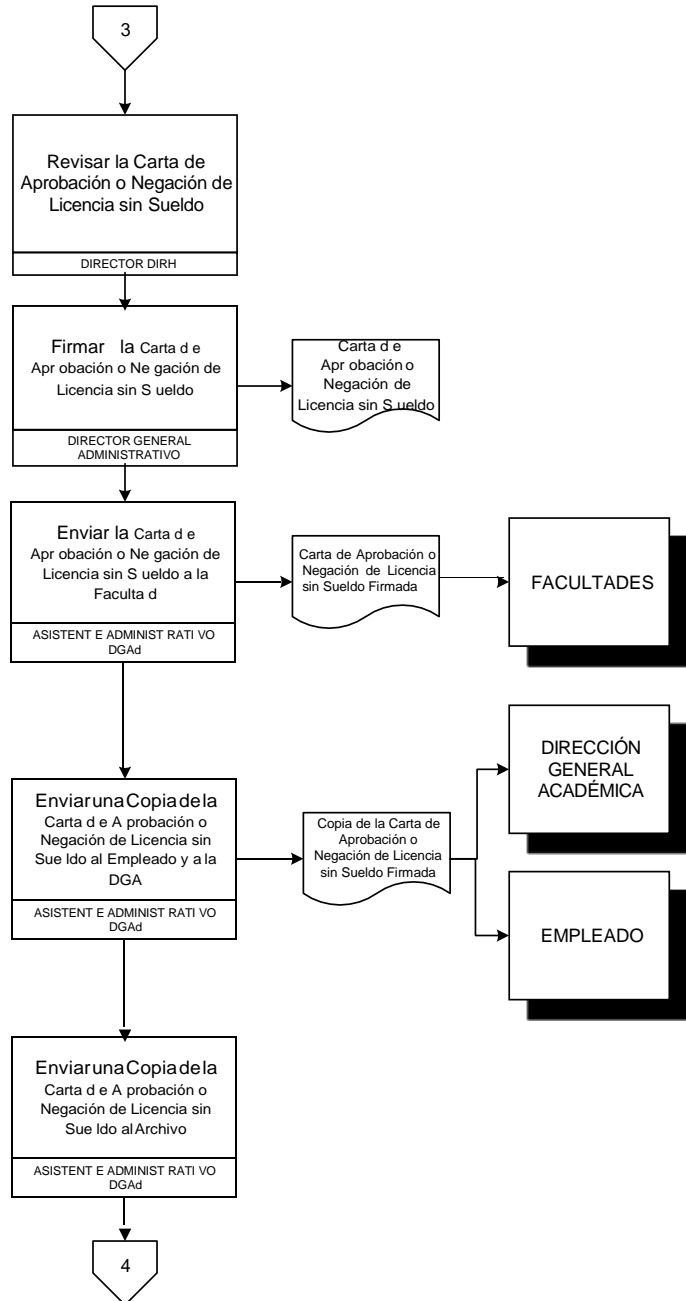
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>CODIGO P01-01 Q</b>	<b>Proceso: LICENCIAS SIN SUELDO</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 3 de 7</b>



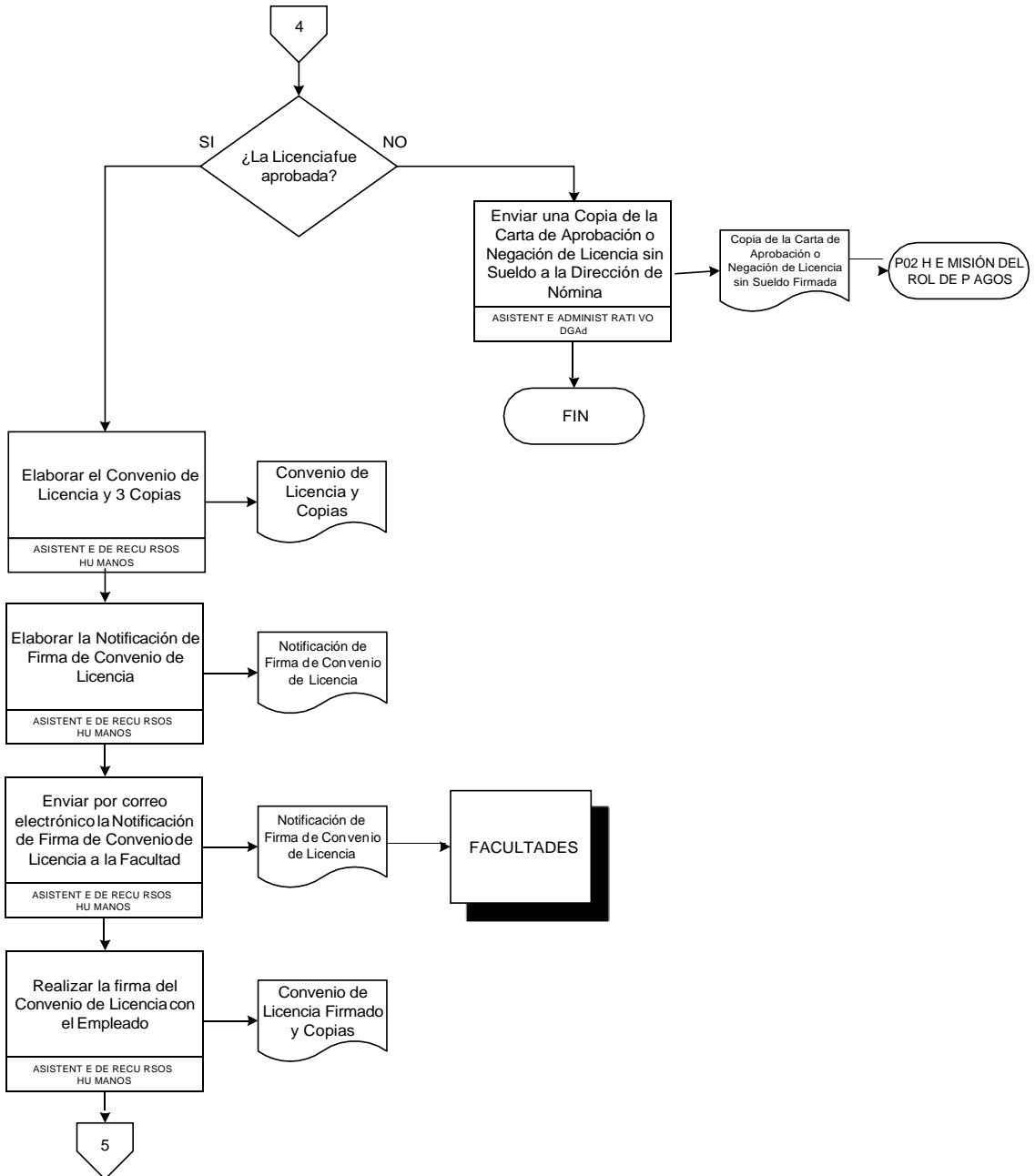
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 Q	Proceso: <b>LICENCIAS SIN SUELDO</b>	
Edición: 01		Pág. 4 de 7




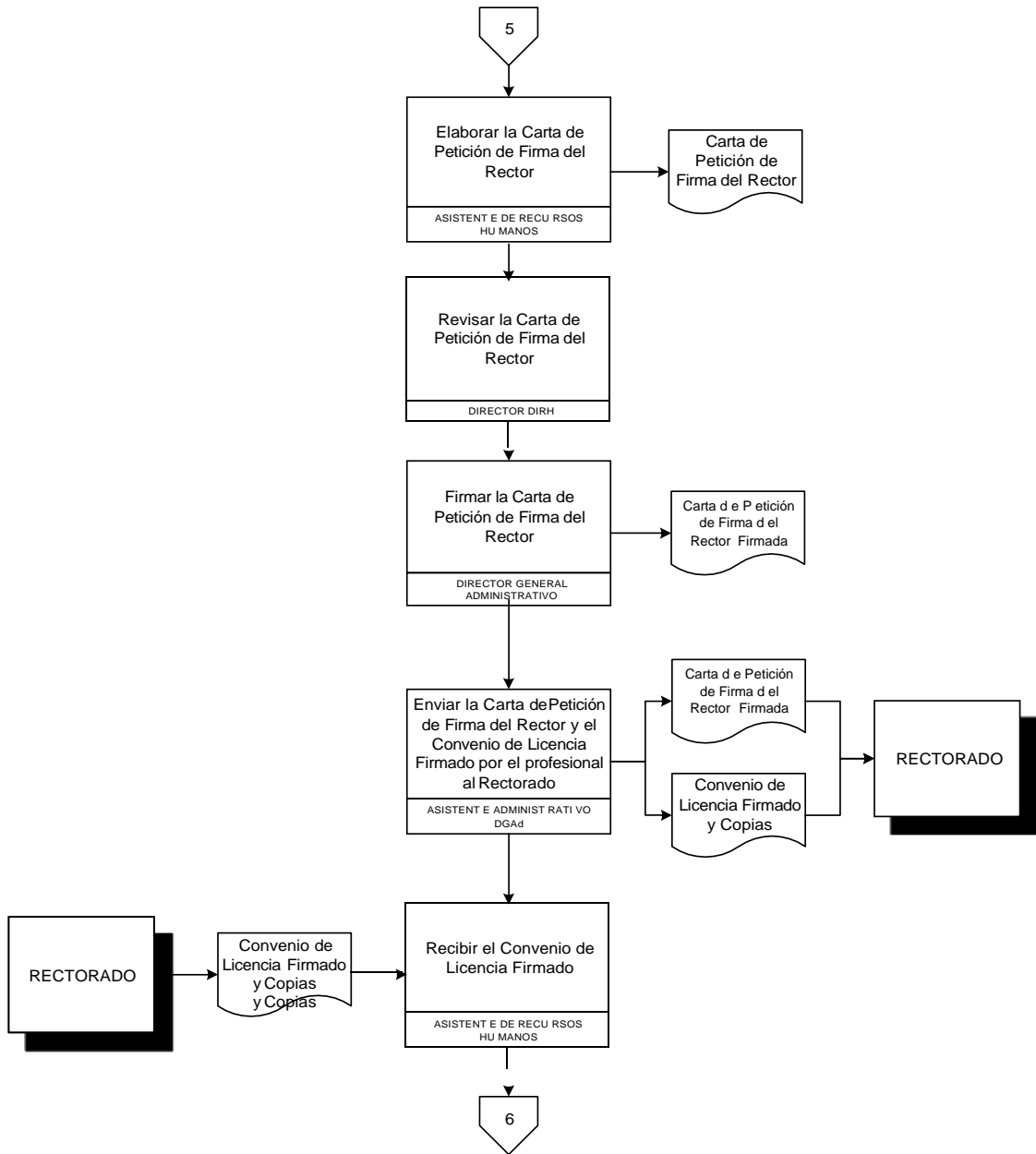
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Q	Proceso: LICENCIAS SIN SUELDO		
Edición: 01			Pág. 5 de 7



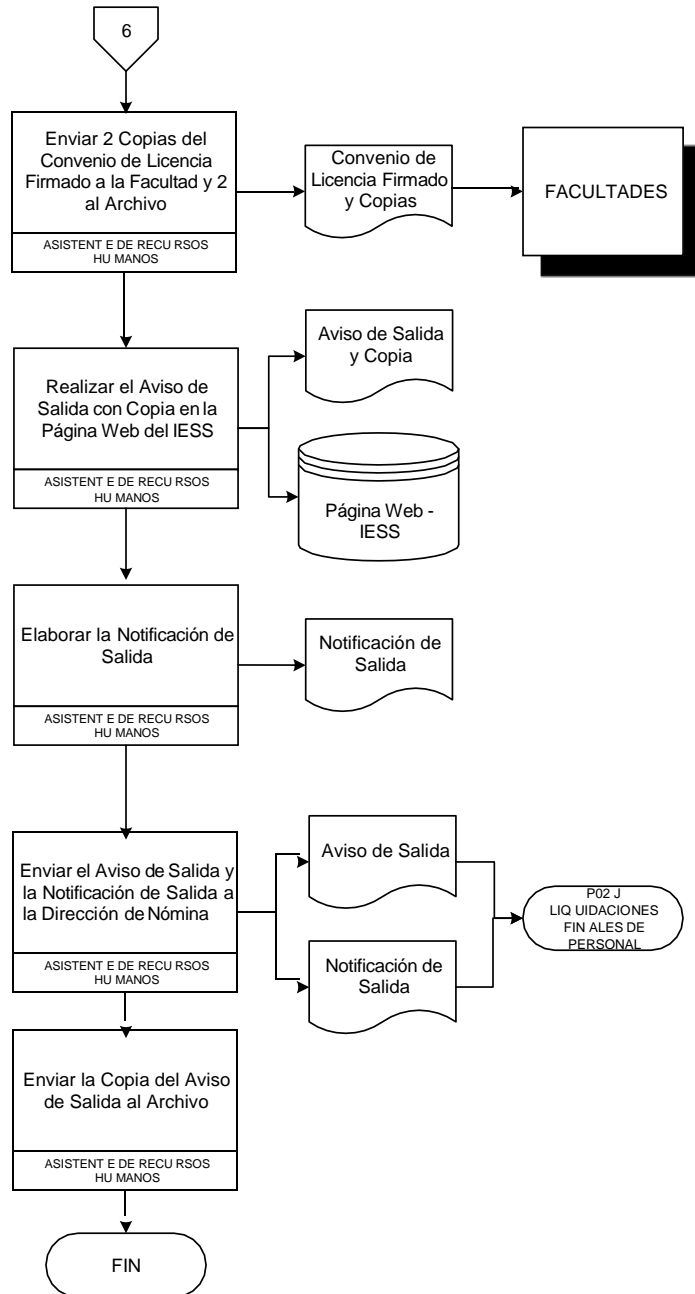
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Q	Proceso: LICENCIAS SIN SUELDO		Pág. 6 de 7
Edición: 01			



<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

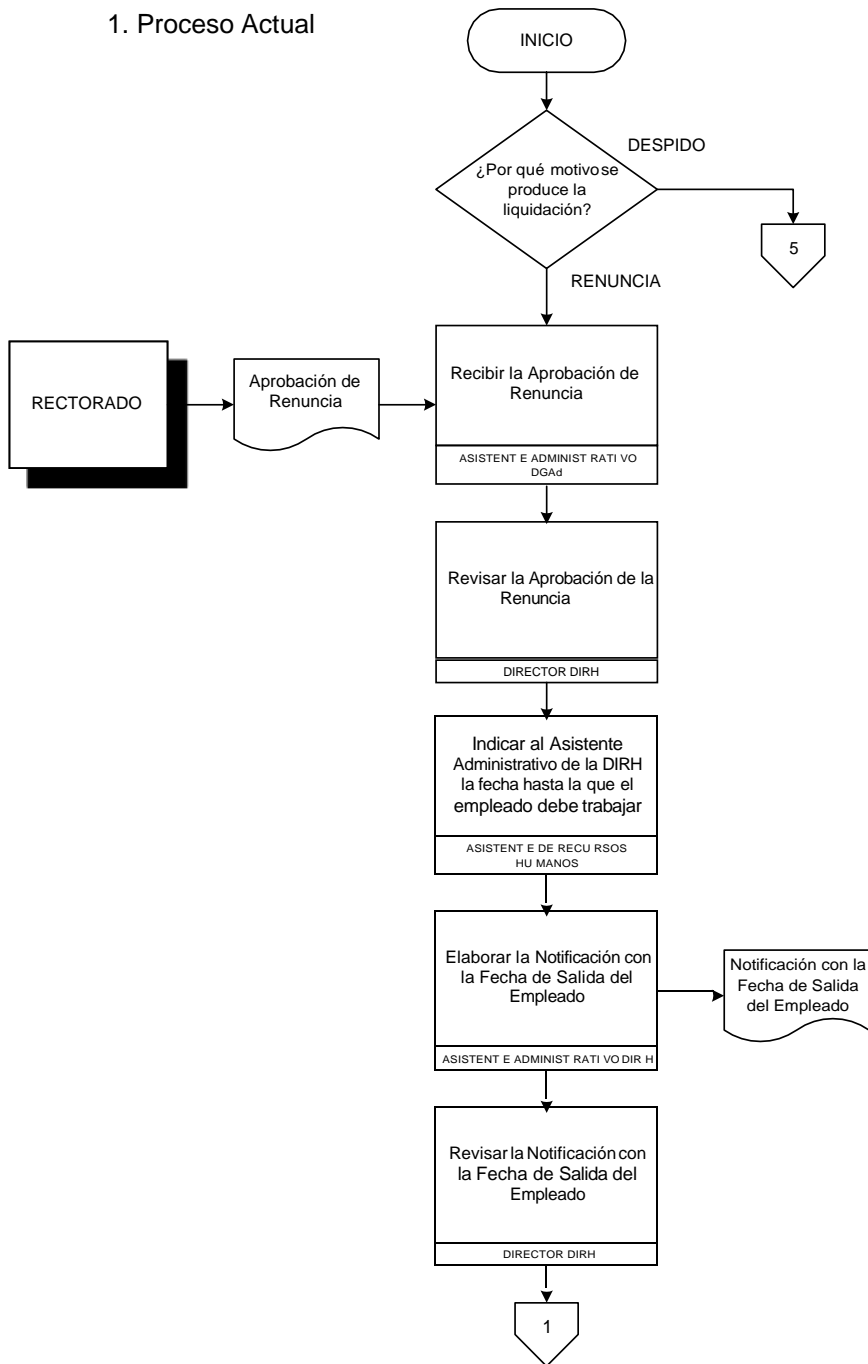
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Q	Proceso: <b>LICENCIAS SIN SUELDO</b>		
Edición: 01		Pág. 7 de 7	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

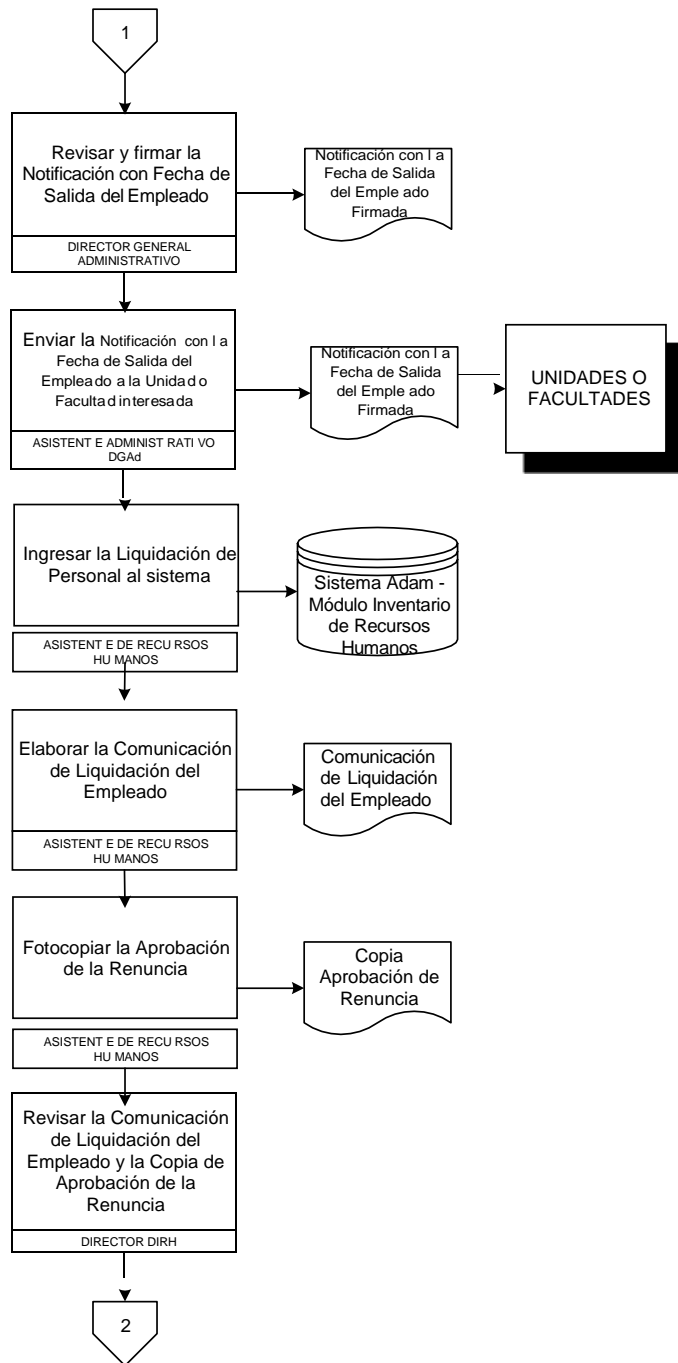
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 R	Proceso: <b>LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</b>		
Edición: 01		Pág. 1 de 11	

1. Proceso Actual




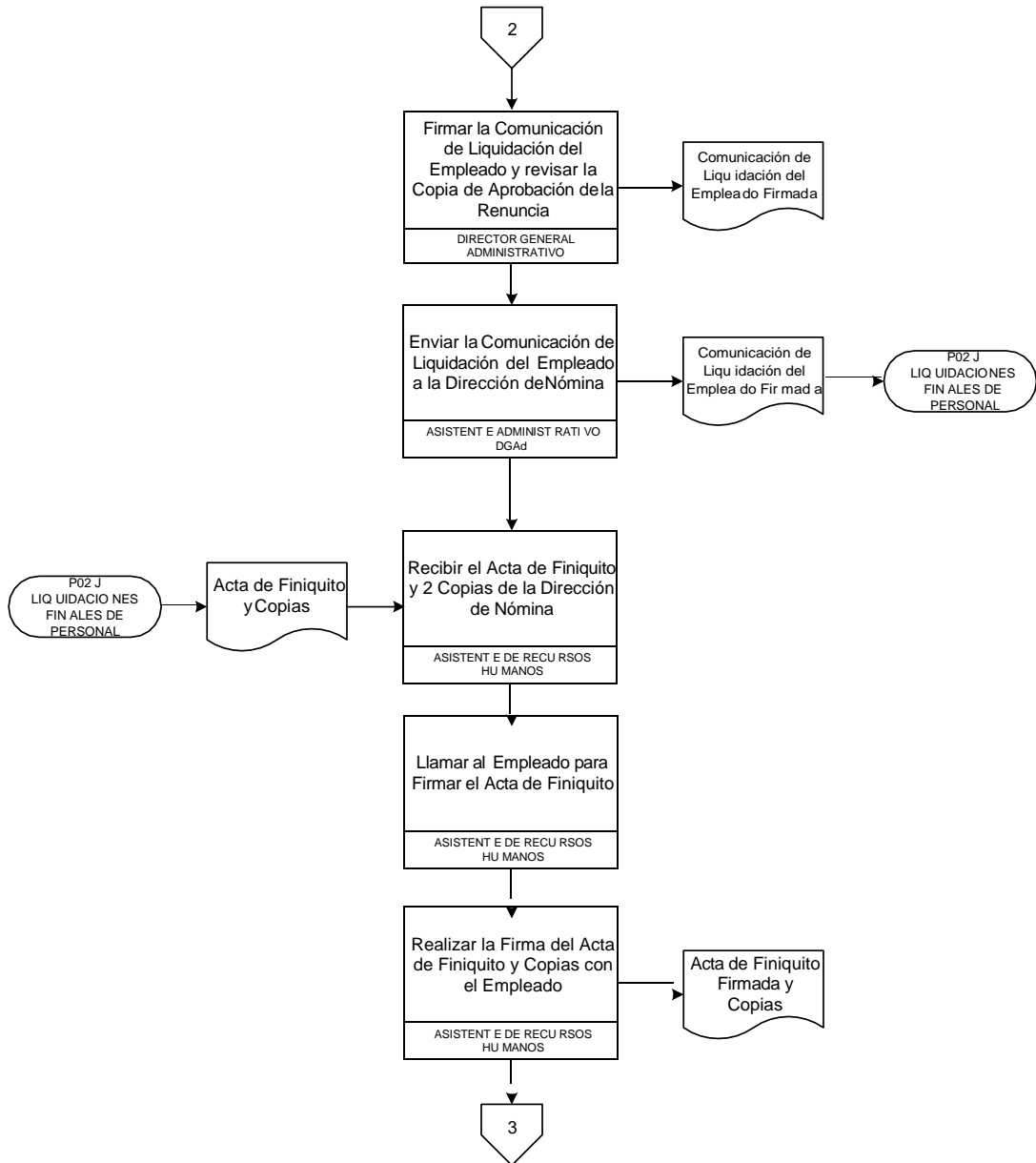
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>CODIGO</b> P01-01 R		<b>Proceso:</b> LIQUIDACIÓN DE PERSONAL			
Edición: 01				Pág. 2 de 11	




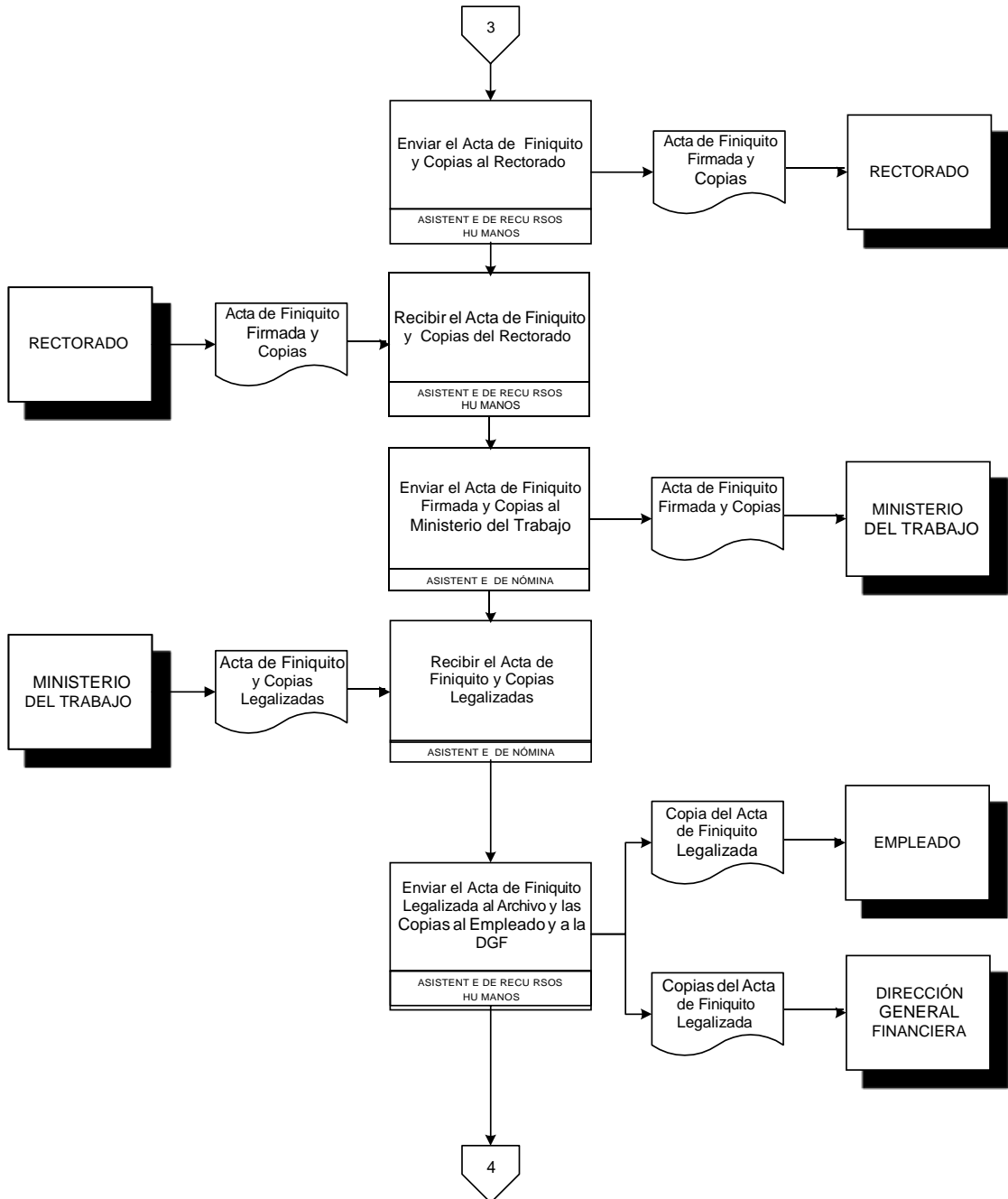
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>CODIGO P01-01 R</b>		<b>Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 3 de 11</b>	




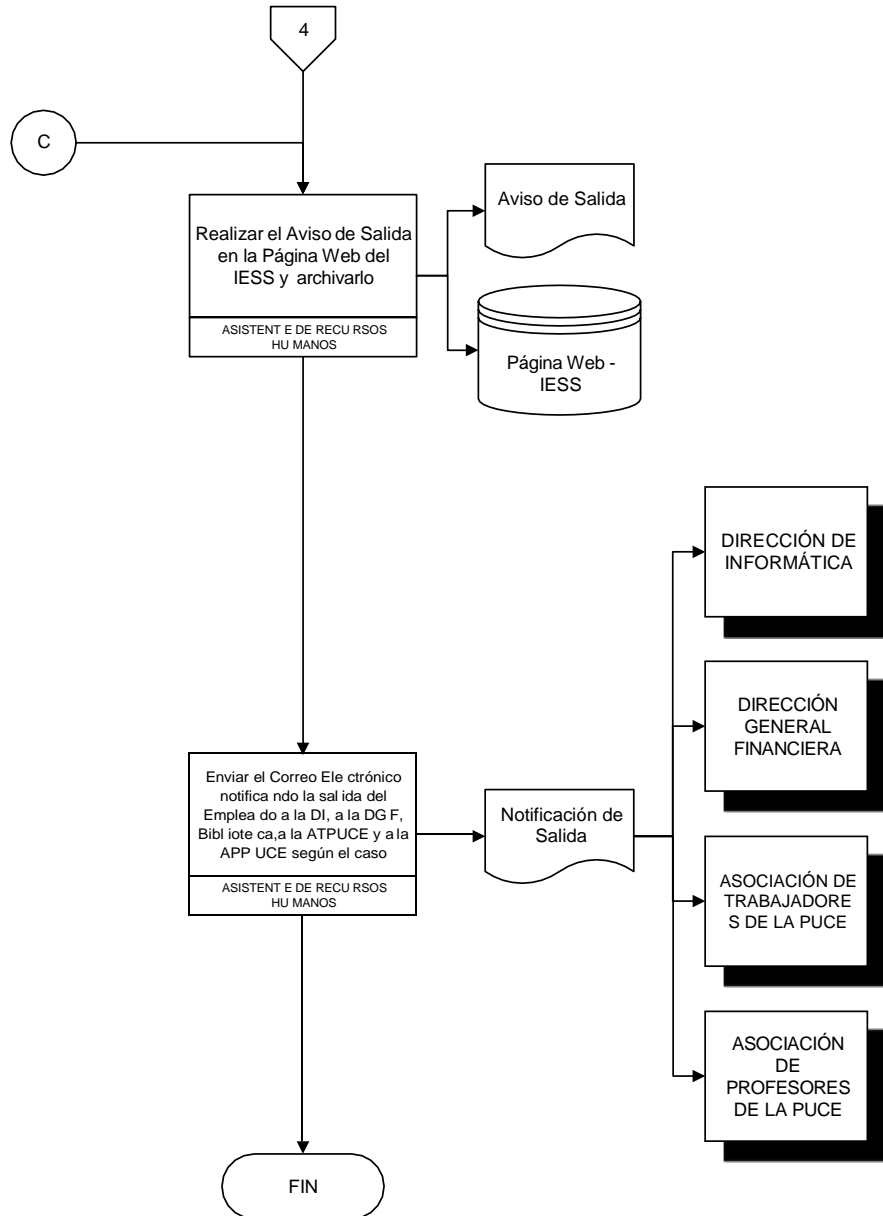
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>CODIGO P01-01 R</b>		<b>Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 4 de 11</b>	



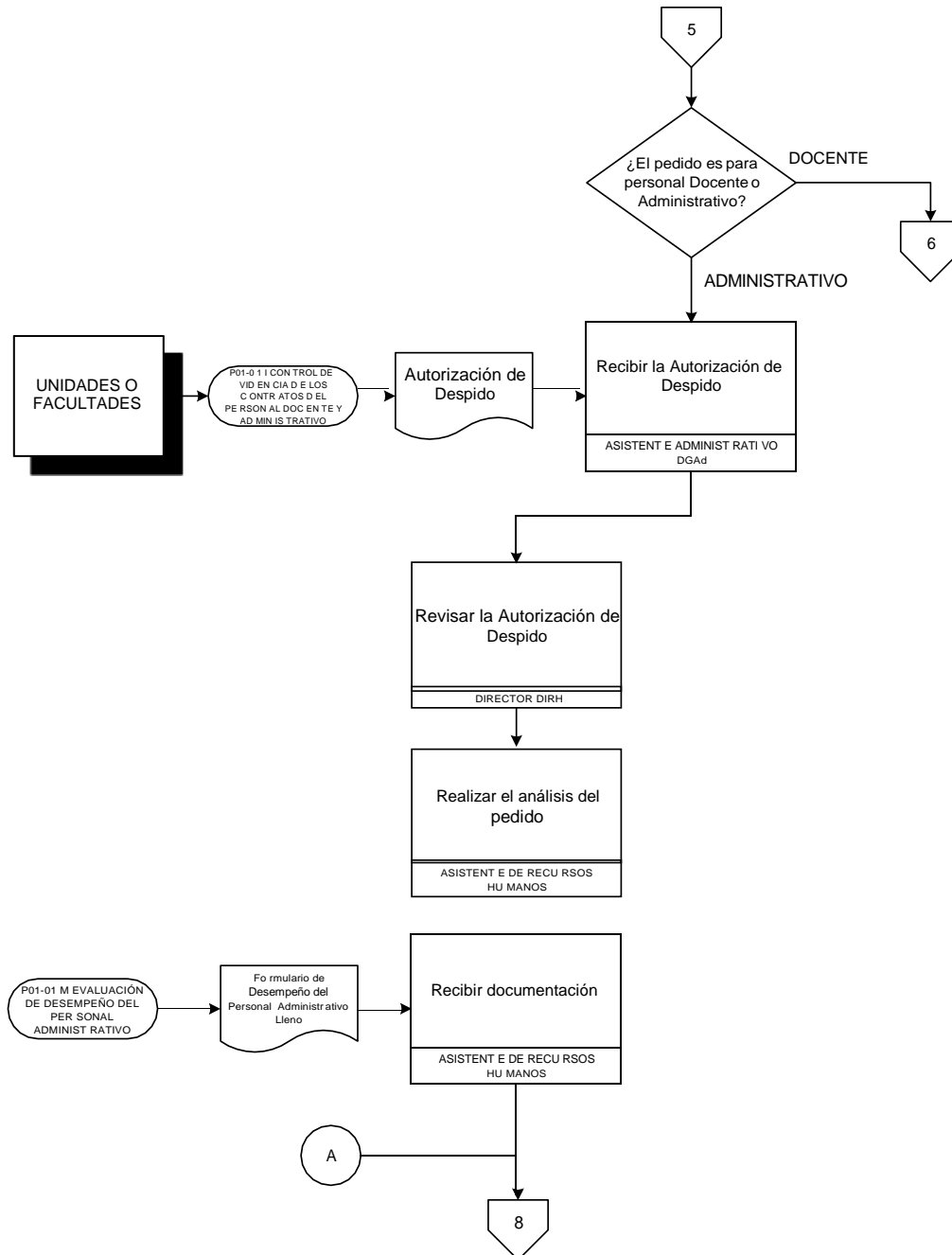
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL		Pág. 5 de 11
Edición: 01			



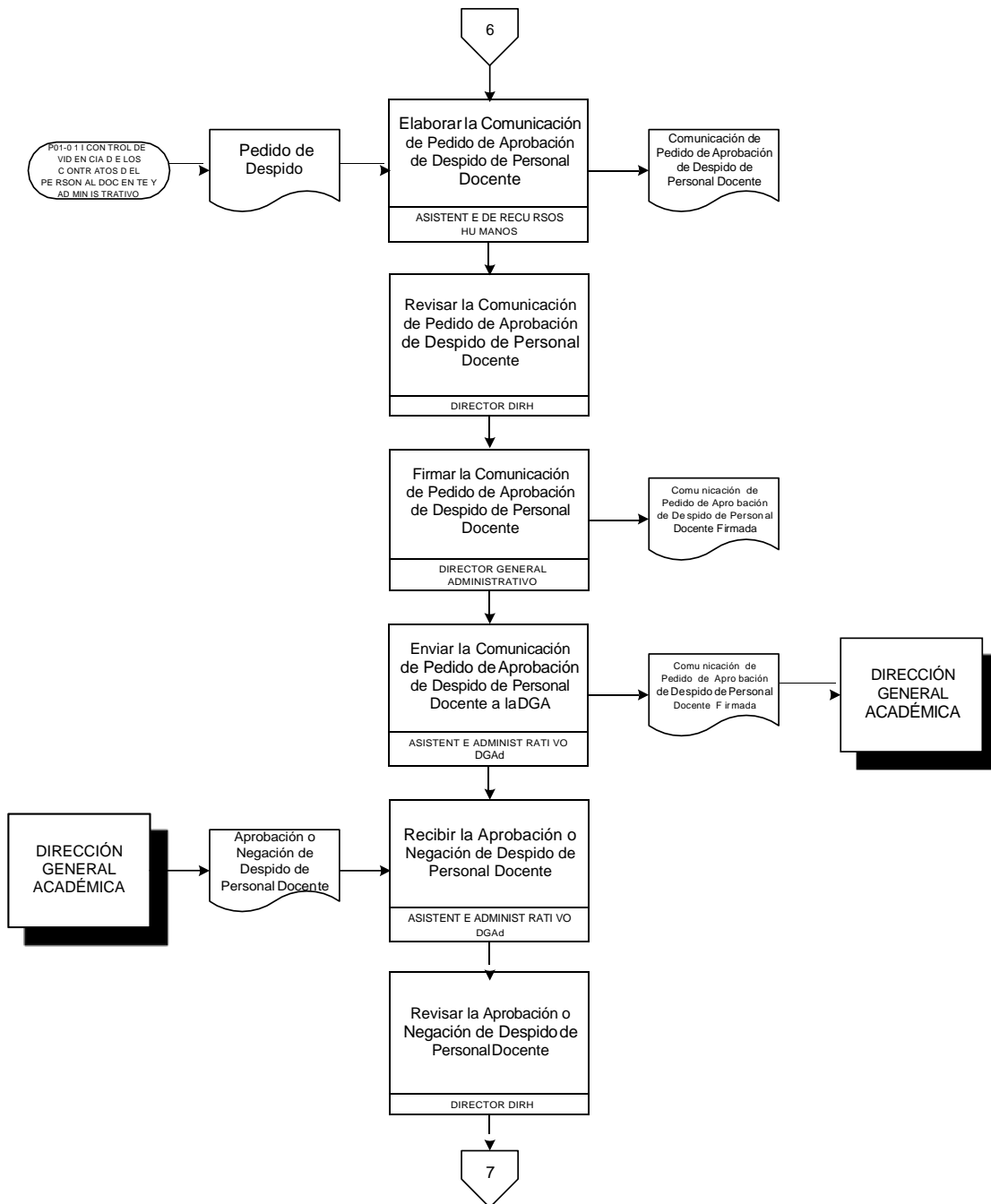
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	
Edición: 01		Pág. 6 de 11



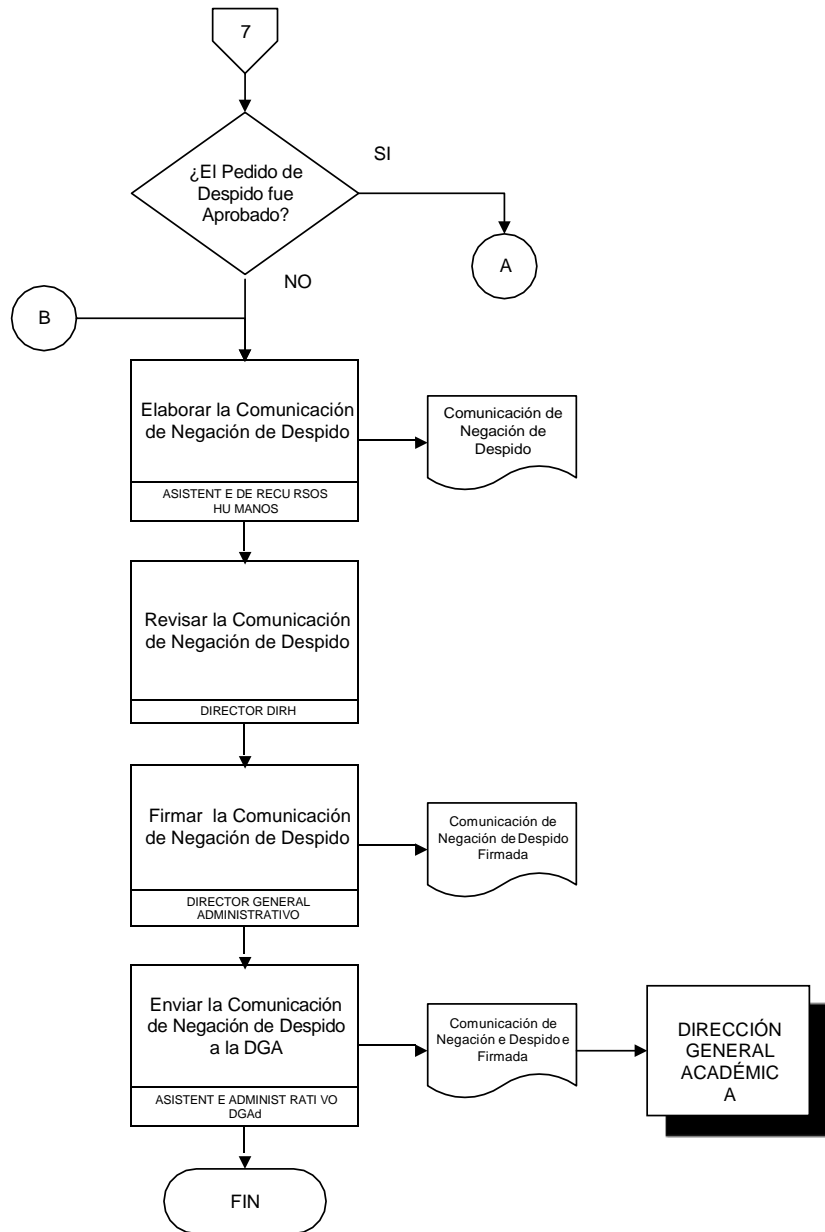
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL		
Edición: 01		Pág. 7 de 11	



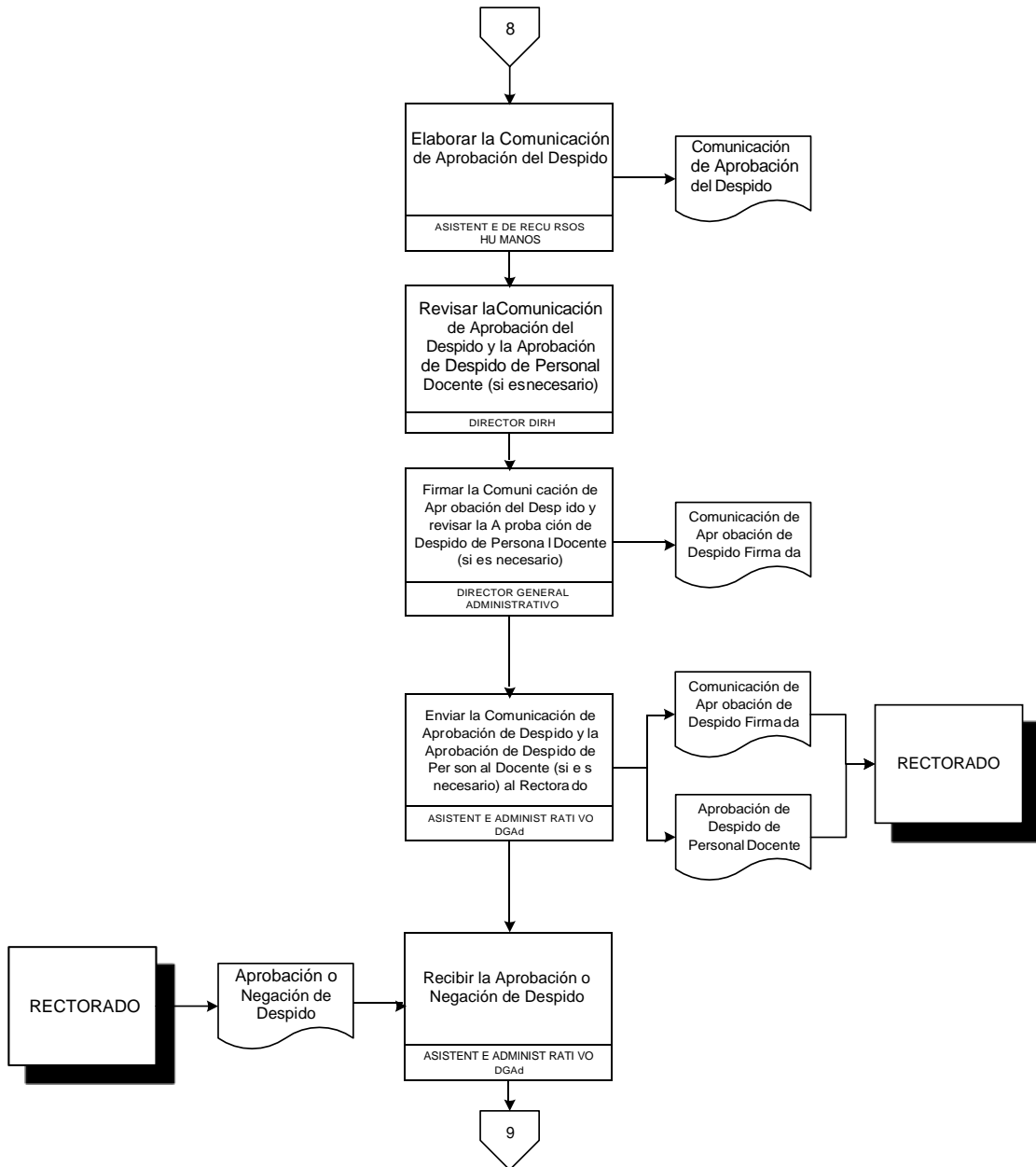
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA	
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS			
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL			Pág. 8 de 11
Edición: 01				



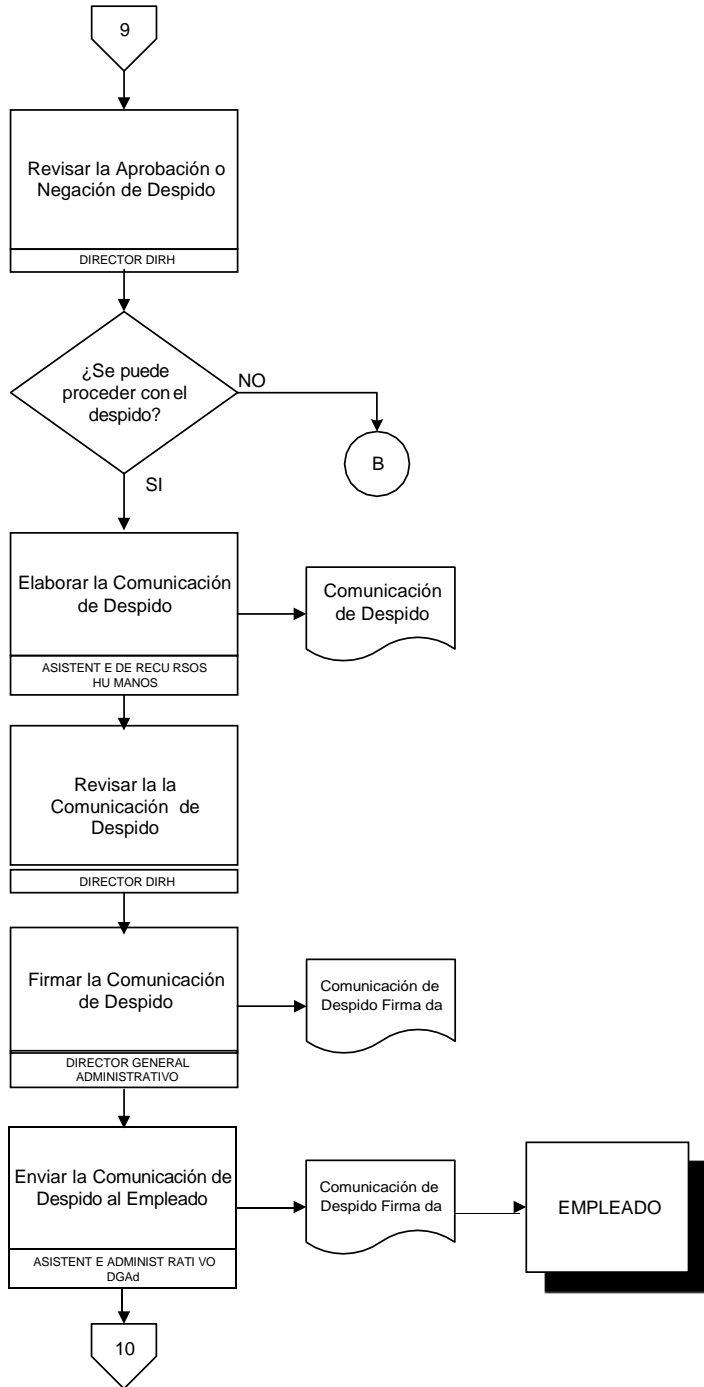
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA	
		P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS	
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL		
Edición: 01		Pág. 9 de 11	




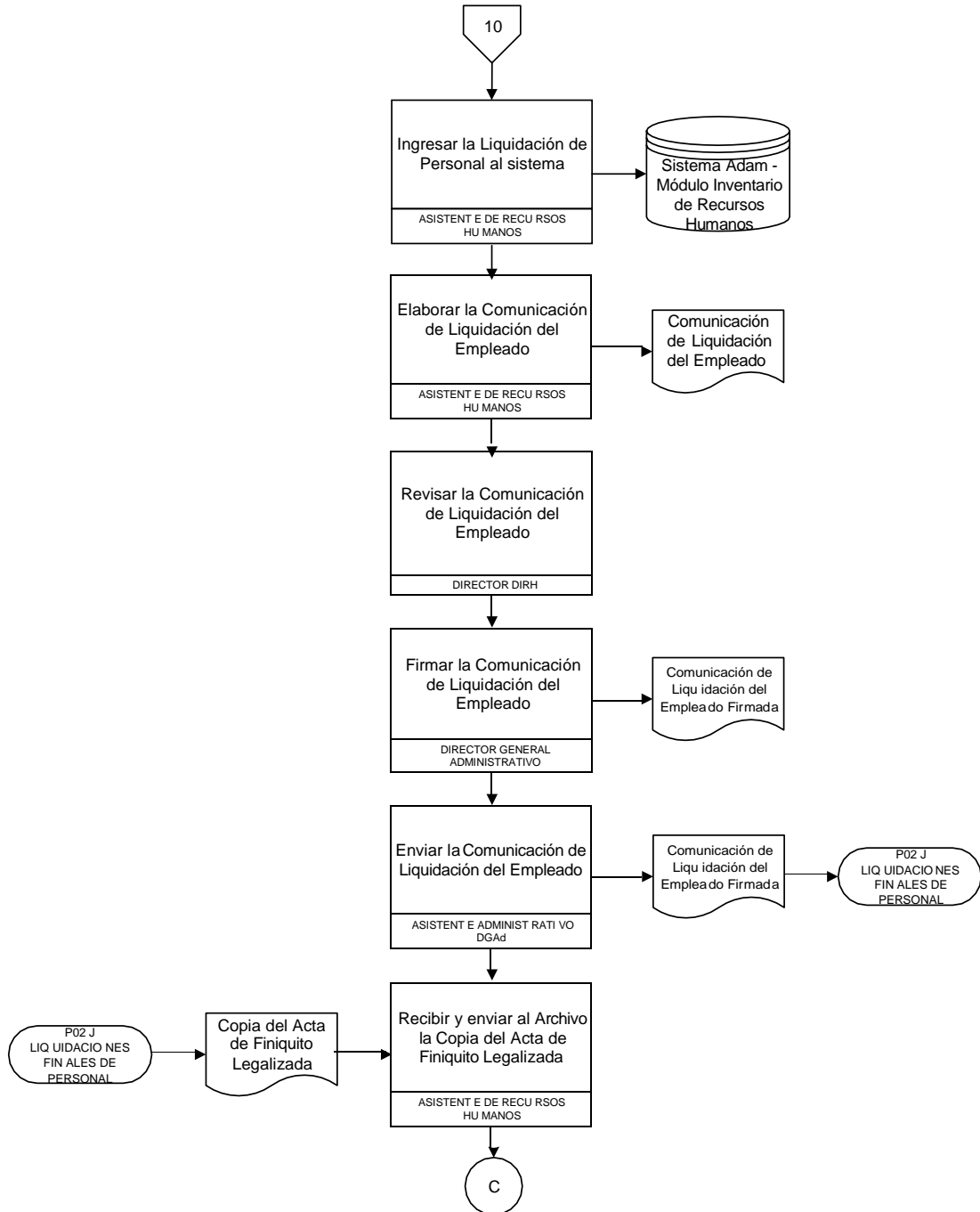
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA	
	P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS			
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL			
Edición: 01			Pág. 10 de 11	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

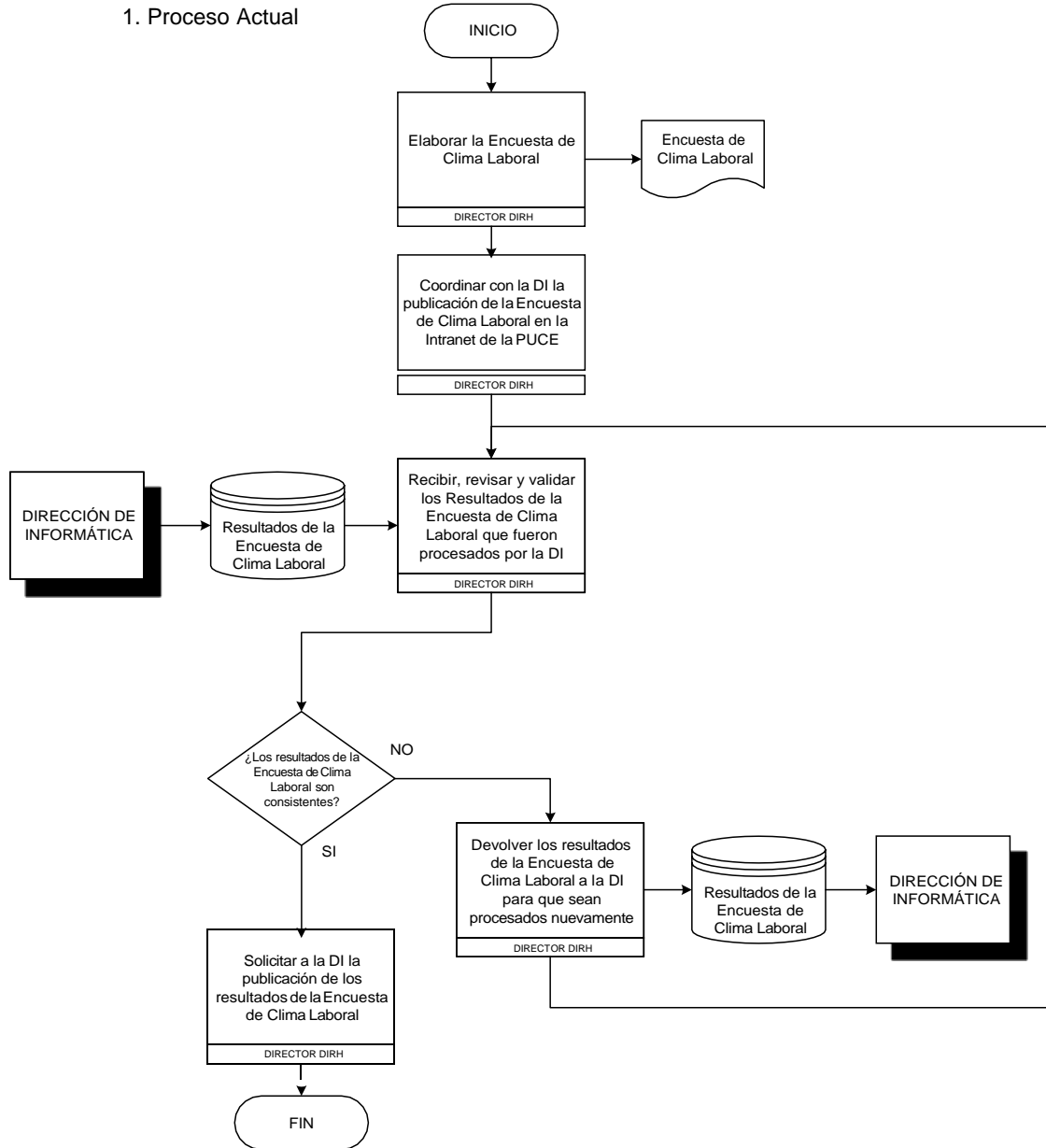
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 R	Proceso: LIQUIDACIÓN DE PERSONAL		
Edición: 01		Pág. 11 de 11	




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 S	Proceso: MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	
Edición: 01		Pág. 1 de 1

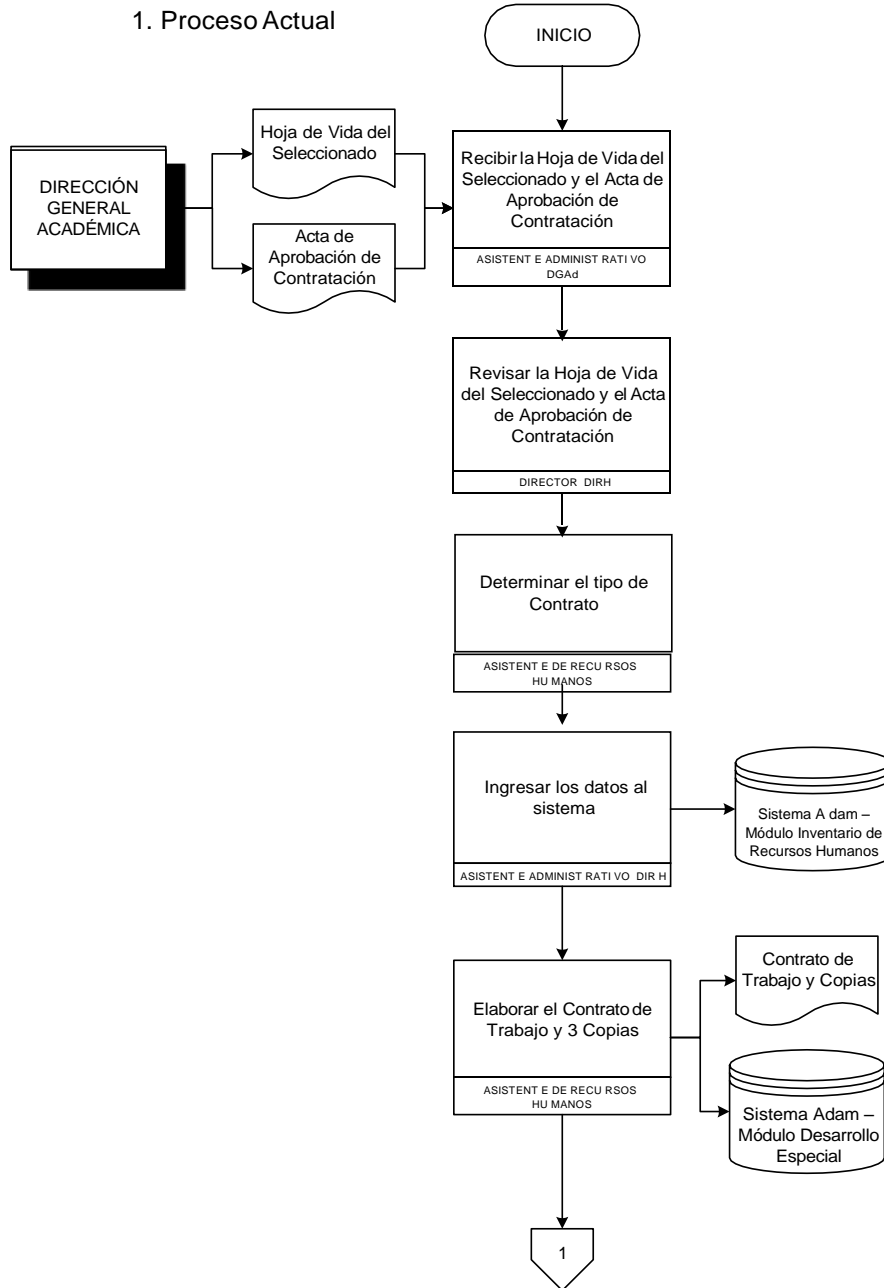
1. Proceso Actual




Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---------------------------------------	--	-------------------

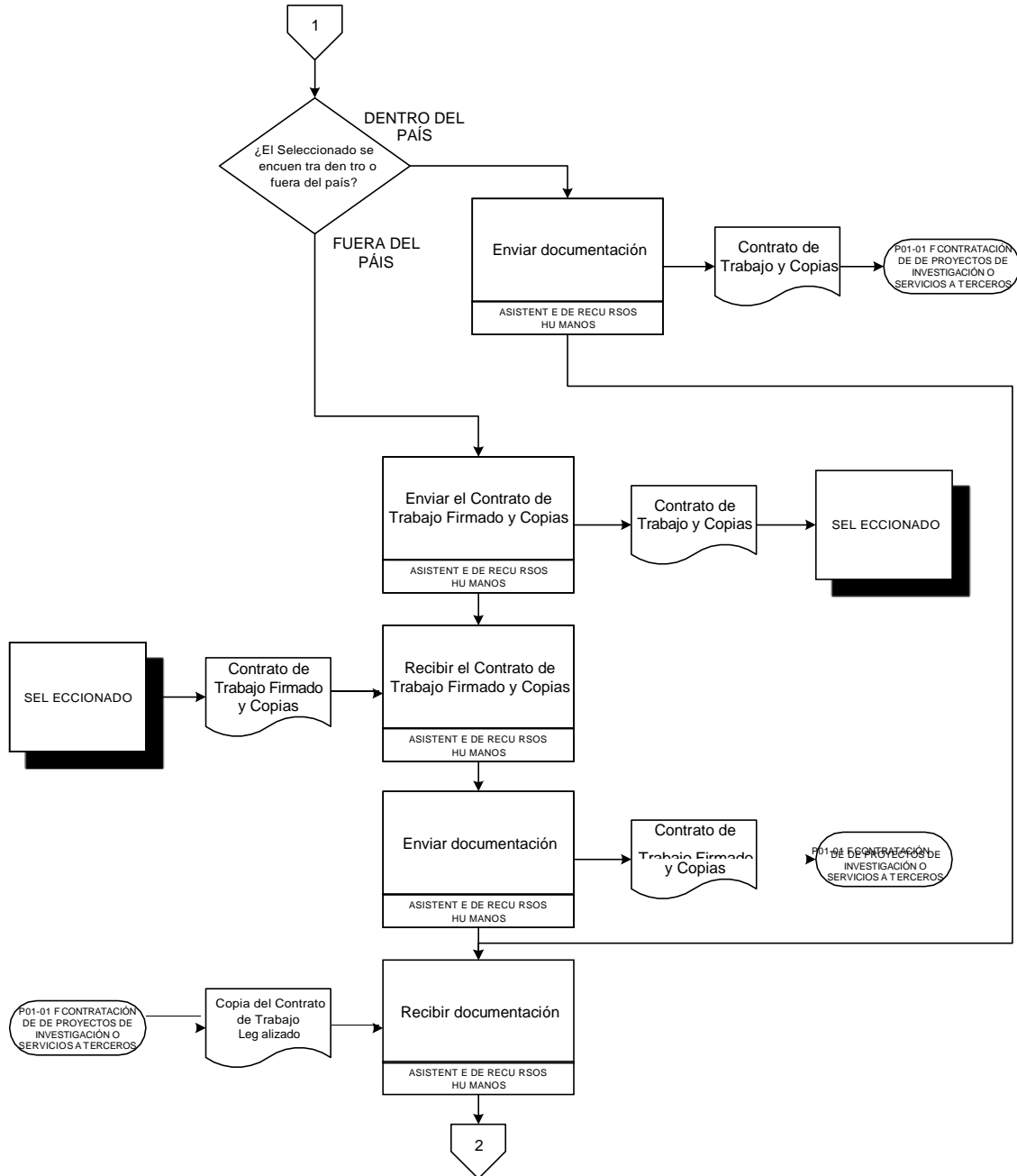
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 T	Proceso: OBTENCIÓN DEL CARNÉ OCUPACIONAL PARA PERSONAL EXTRANJERO DE LA PUCE	
Edición: 01		Pág. 1 de 5

1. Proceso Actual




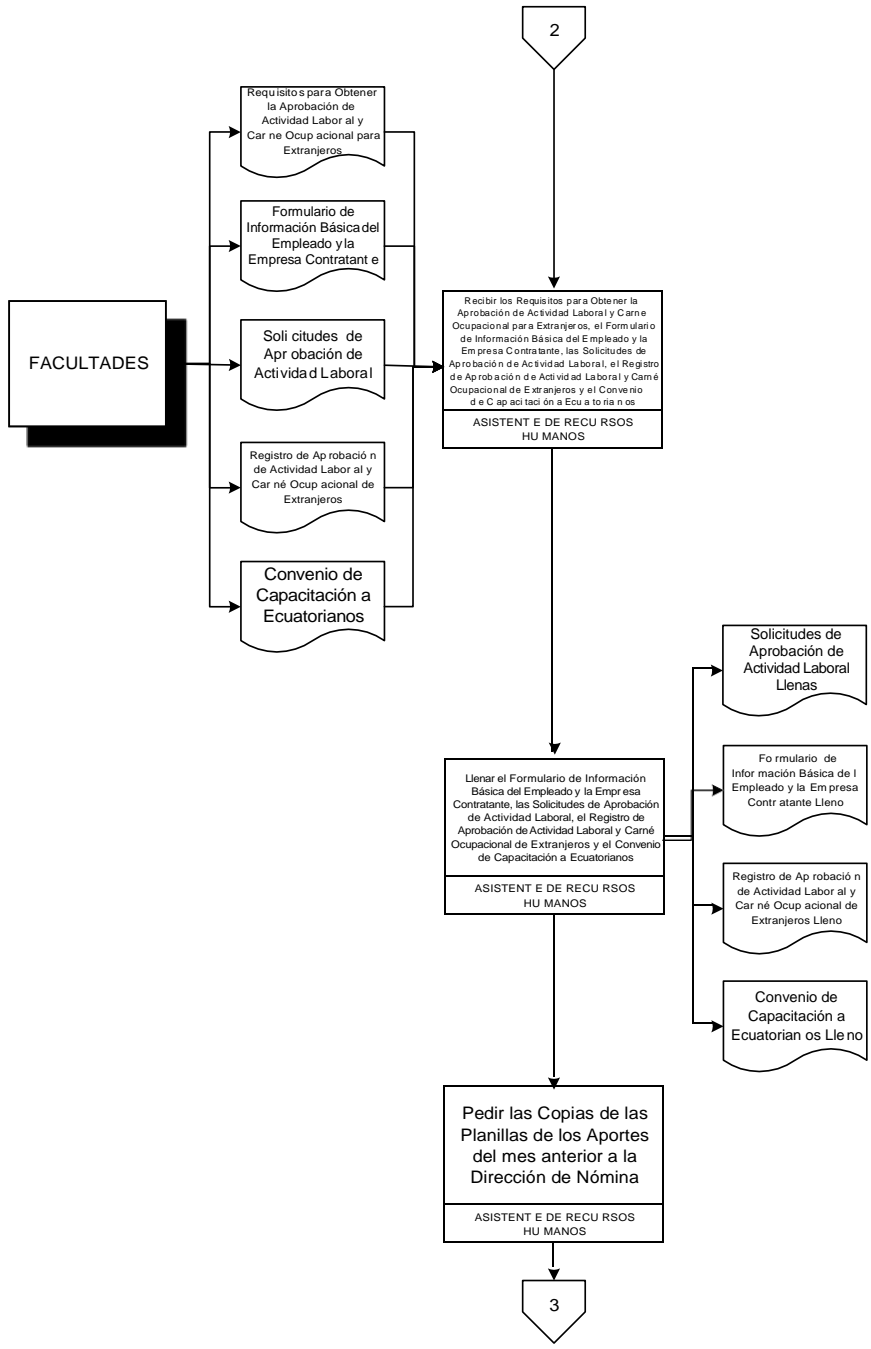
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
		<b>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>CODIGO P01-01 T</b>	Proceso: <b>OBTENCIÓN DEL CARNÉ OCUPACIONAL PARA PERSONAL EXTRANJERO DE LA PUCE</b>		
Edición: 01		Pág. 2 de 5	




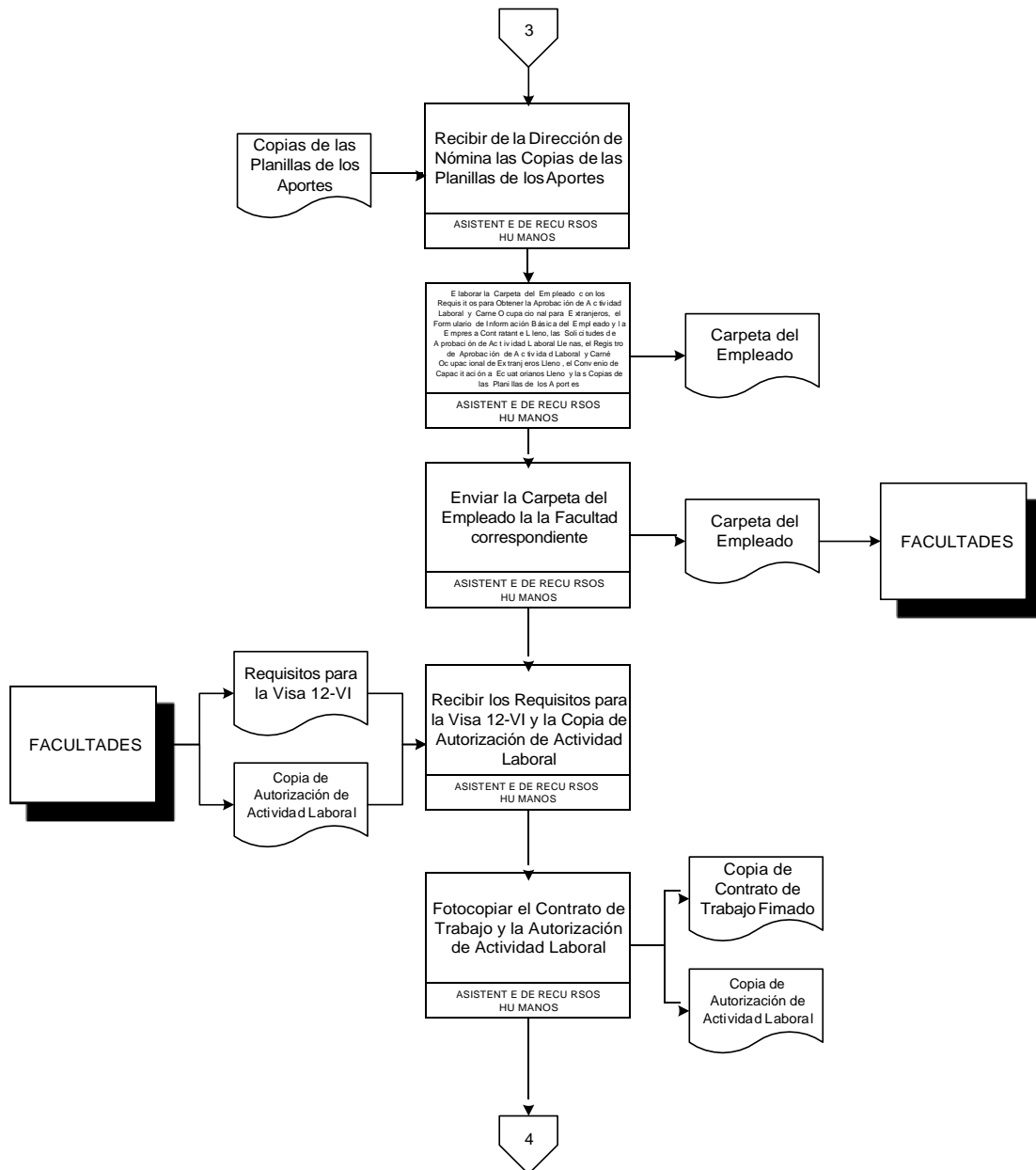
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	<p align="center"><b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b></p>	<p><b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b></p>
		<p><b>P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b></p>
<p><b>CODIGO P01-01 T</b></p>	<p>Proceso: <b>OBTENCIÓN DEL CARNÉ OCUPACIONAL PARA PERSONAL EXTRANJERO DE LA PUCE</b></p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>




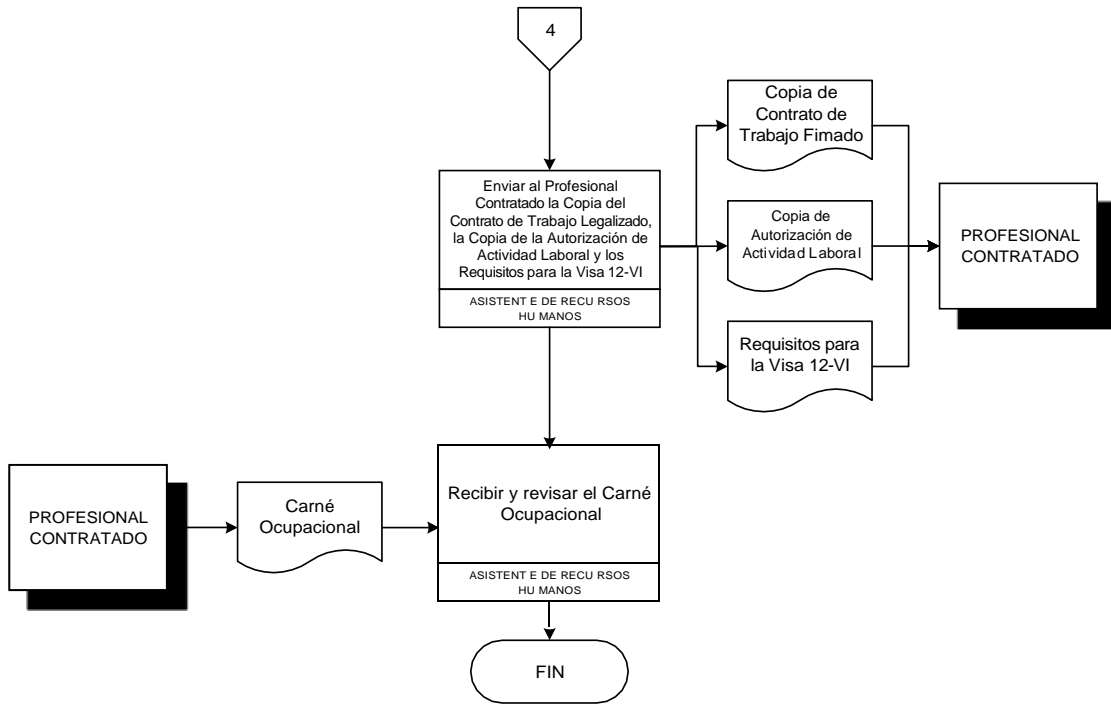
<p><b>Revisado por:</b></p> <p align="center">F. Dueño del proceso</p>	<p><b>Aprobado por:</b></p> <p align="center">F. Director Departamental</p>	<p><b>Fecha de Vigencia</b></p>
--	---	---------------------------------

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>CODIGO P01-01 T</b>	<b>Proceso: OBTENCIÓN DEL CARNÉ OCUPACIONAL PARA PERSONAL EXTRANJERO DE LA PUCE</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 4 de 5</b>




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

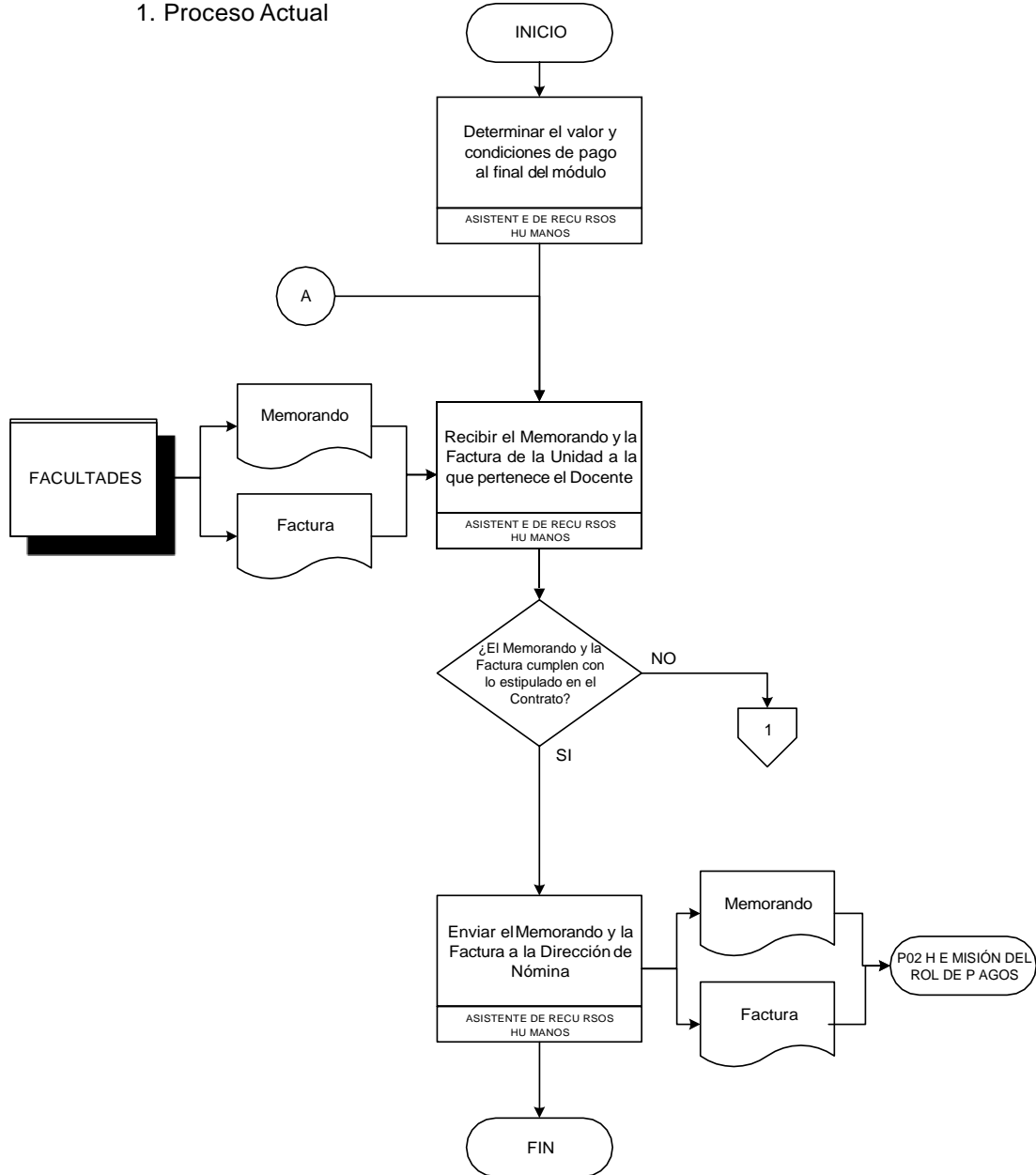
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 T	Proceso: OBTENCIÓN DEL CARNÉ OCUPACIONAL PARA PERSONAL EXTRANJERO DE LA PUCE		
Edición: 01		Pág. 5 de 5	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

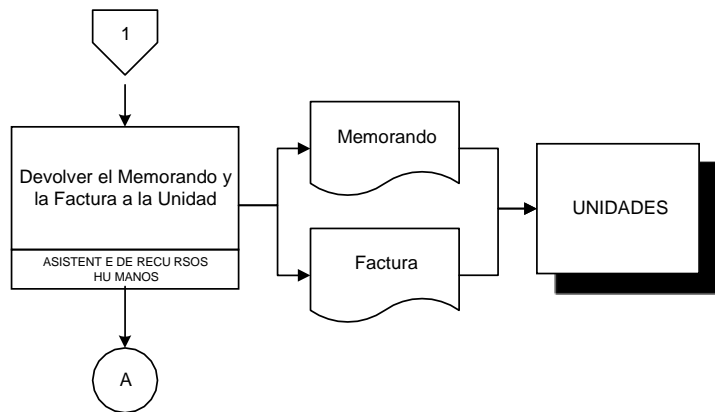
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA	
	P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS			
CODIGO P01-01 U	Proceso: PAGO DE FACTURAS DE DOCENTES			Pág. 1 de 2
Edición: 01				

1. Proceso Actual




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

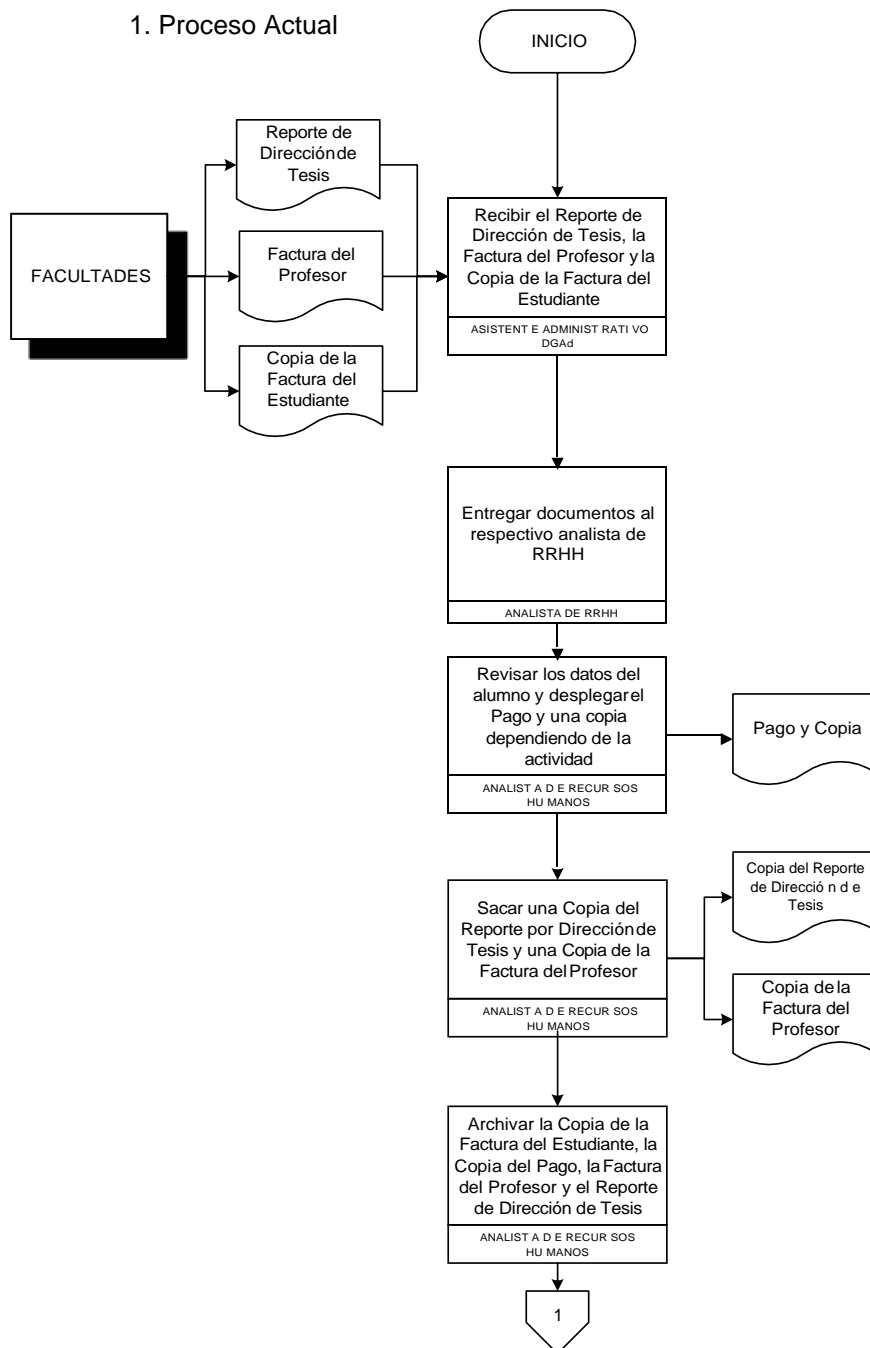
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA</p>
<p>P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>CODIGO P01-01 U</p>	<p>Proceso: PAGO DE FACTURAS DE DOCENTES</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 2 de 2</p>




<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

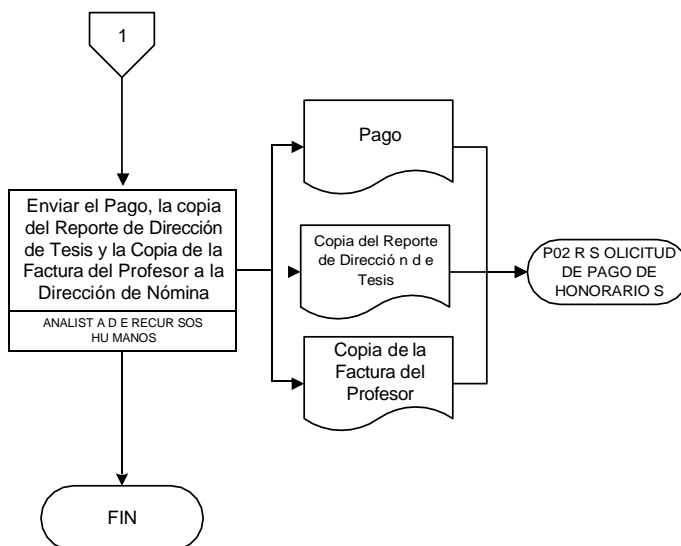
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 V	Proceso: <b>PAGO POR DIRECCIÓN DE TESIS</b>		
Edición: 01		Pág. 1 de 2	

1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

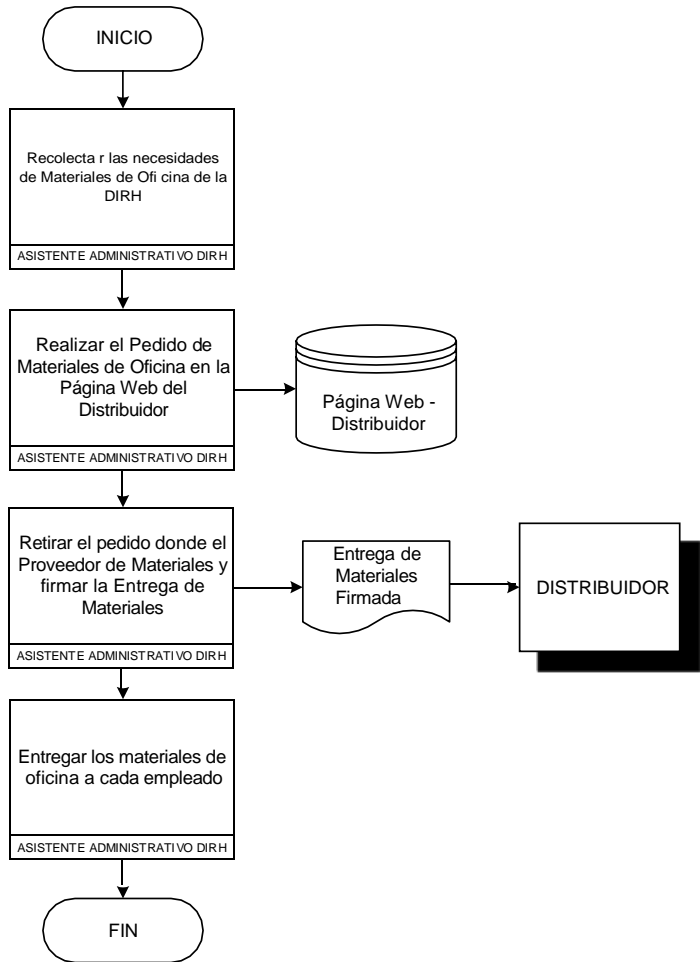
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>CODIGO P01-01 V</p>	<p>Proceso: PAGO POR DIRECCIÓN DE TESIS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 2 de 2</p>




<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 W	Proceso: PEDIDO DE MATERIALES DE OFICINA	
Edición: 01		Pág. 1 de 1

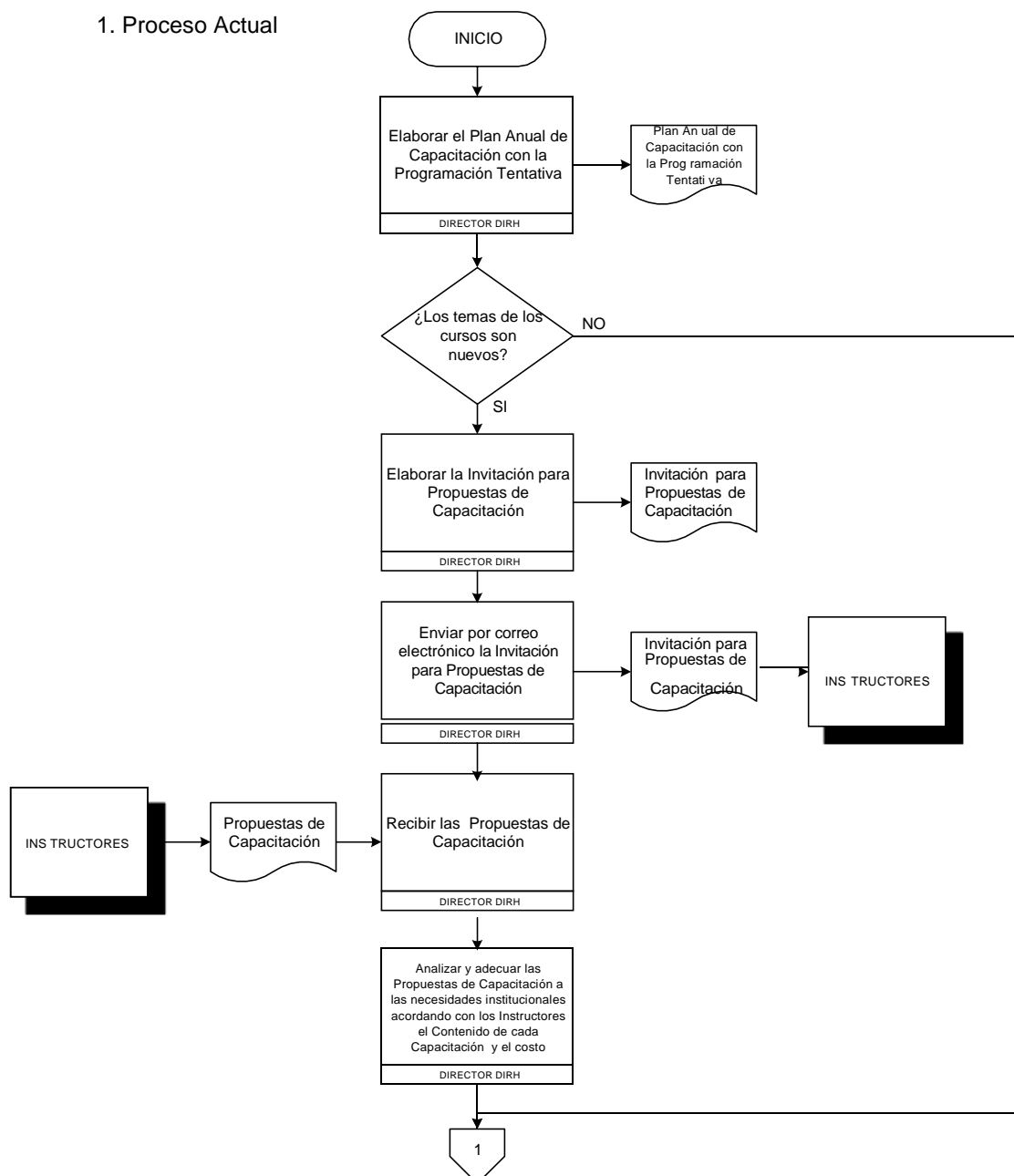
1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

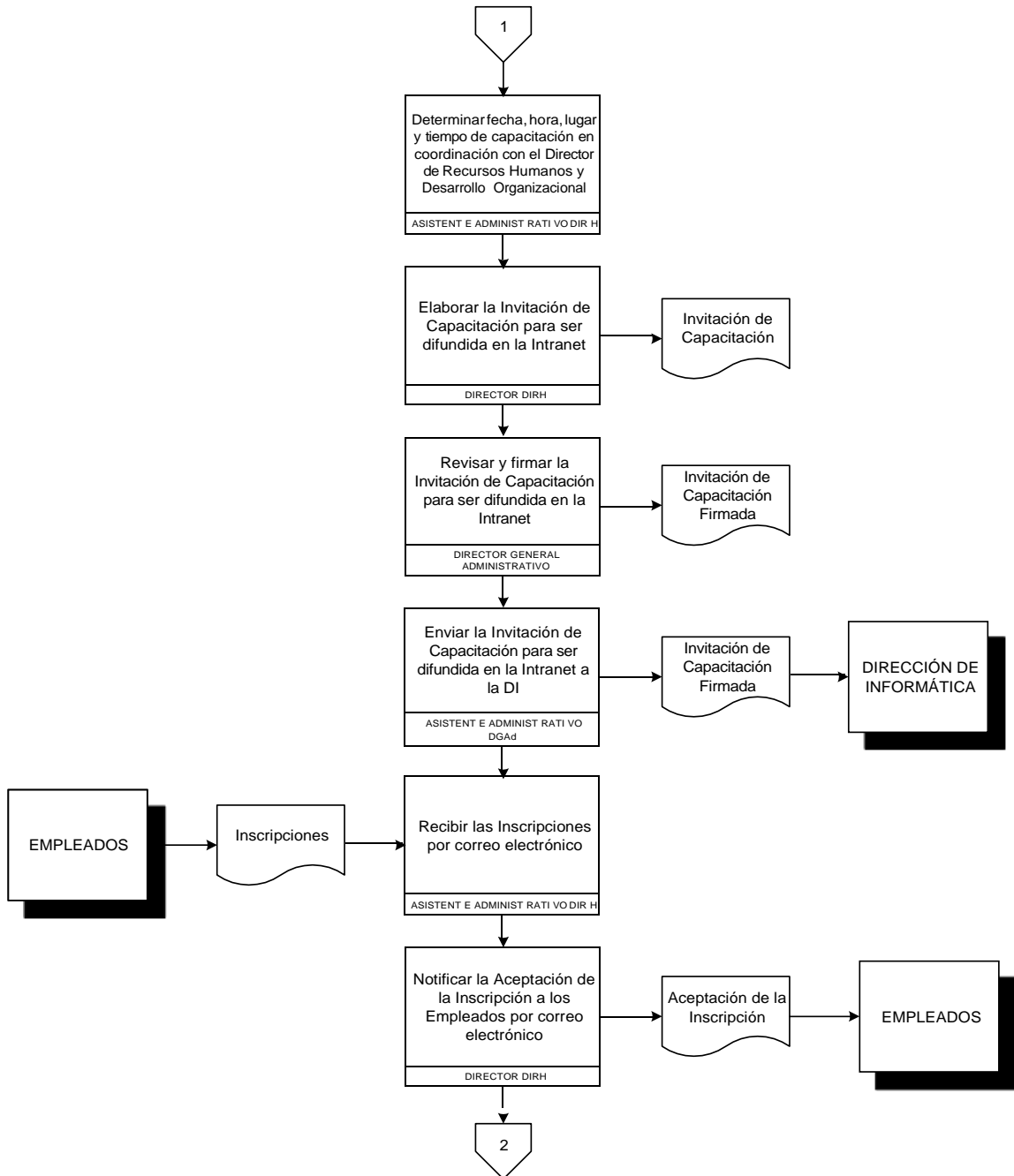
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
		<b>P01 DIRECCION DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS</b>
<b>CODIGO P01-01 Y</b>	<b>Proceso: PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 1 de 4</b>

1. Proceso Actual



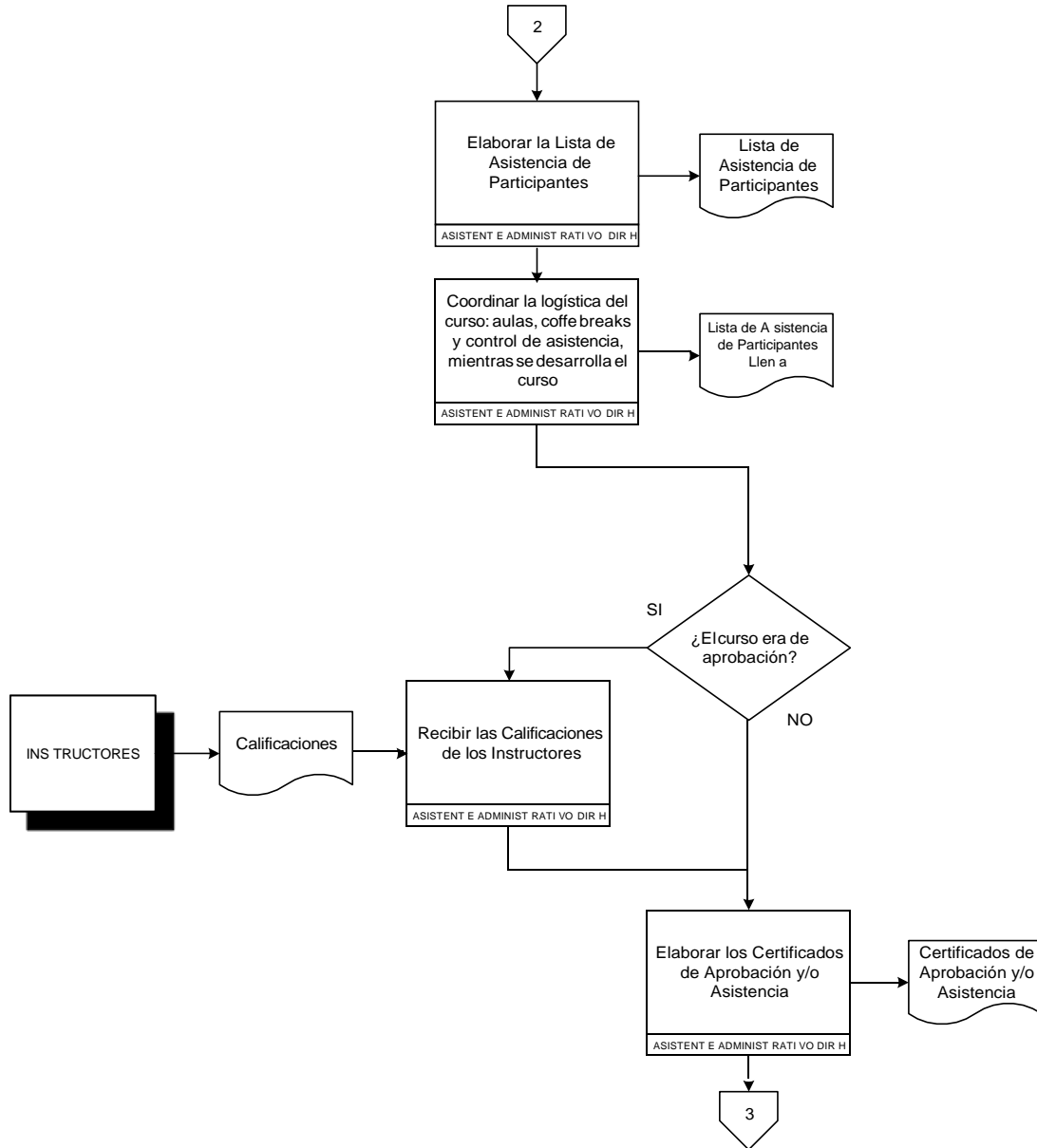
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Y	Proceso: PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN		Pág. 2 de 4
Edición: 01			




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO P01-01 Y	Proceso: PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	
Edición: 01		Pág. 3 de 4



<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

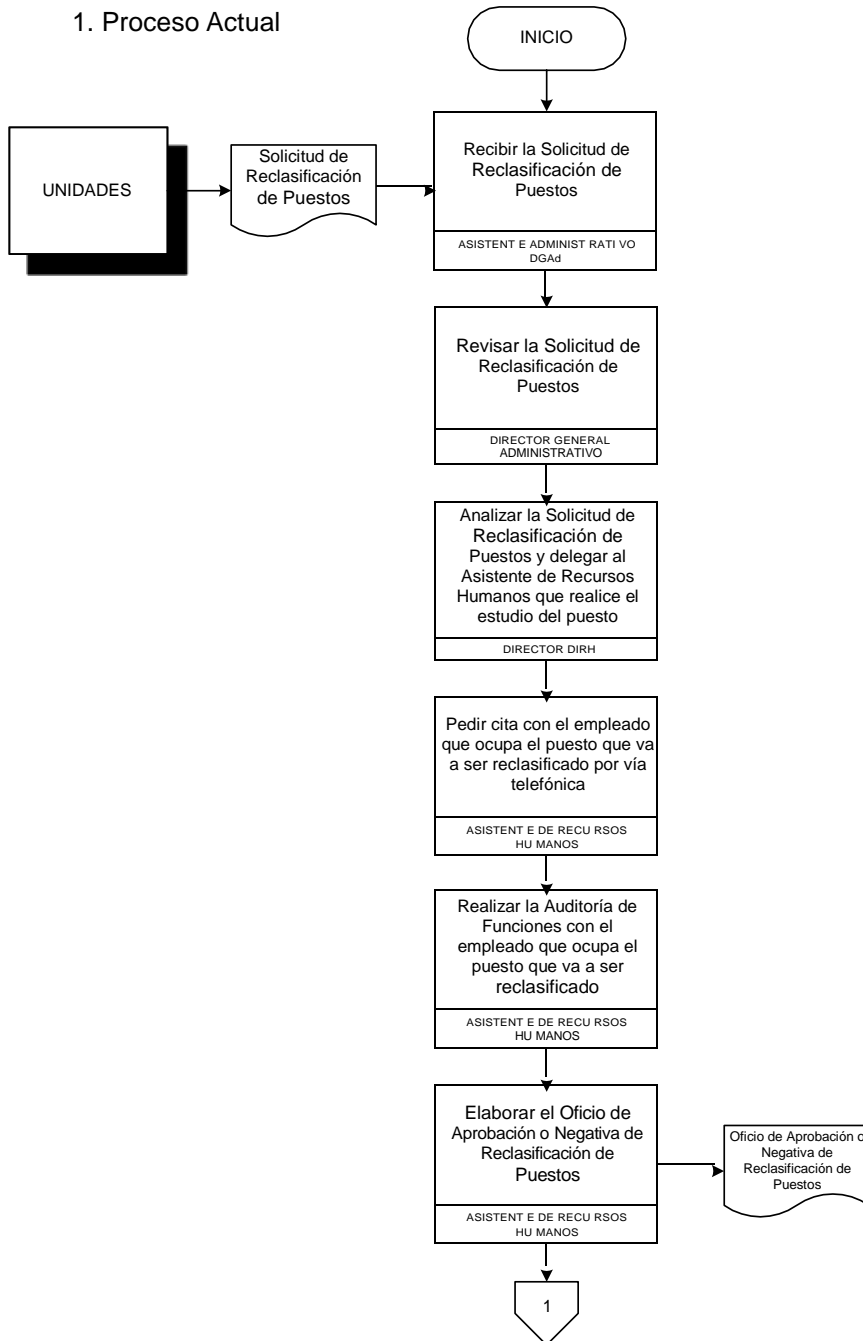
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Y	Proceso: PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN		
Edición: 01		Pág. 4 de 4	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

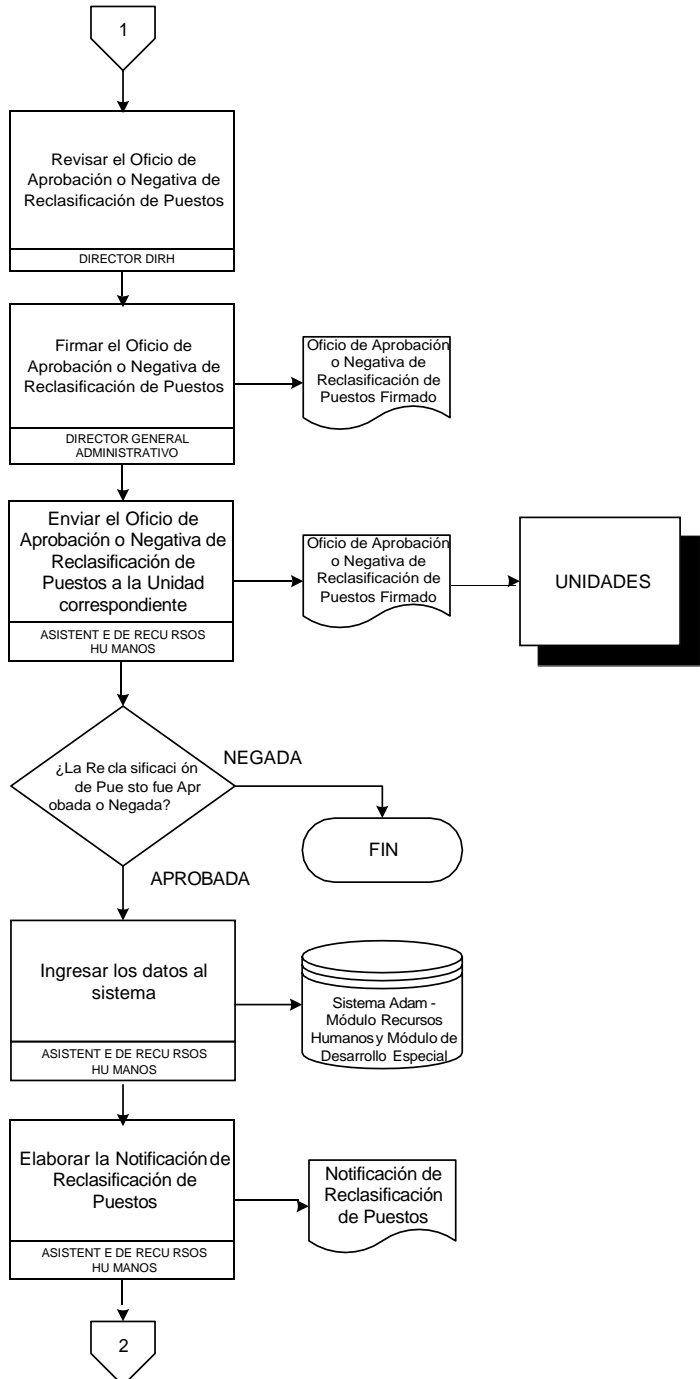
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS		
CODIGO P01-01 Z	Proceso: <b>RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>		Pág. 1 de 3
Edición: 01			

1. Proceso Actual




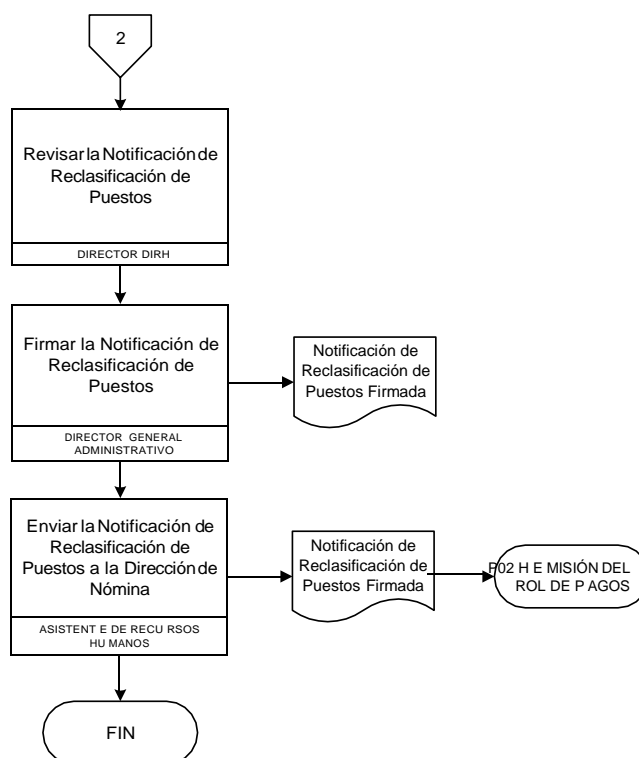
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	P01 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS			
CODIGO P01-01 Z	Proceso: <b>RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>			
Edición: 01			Pág. 2 de 3	



<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>CODIGO P01-01 Z</b>	<b>Proceso: RECLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 3 de 3</b>



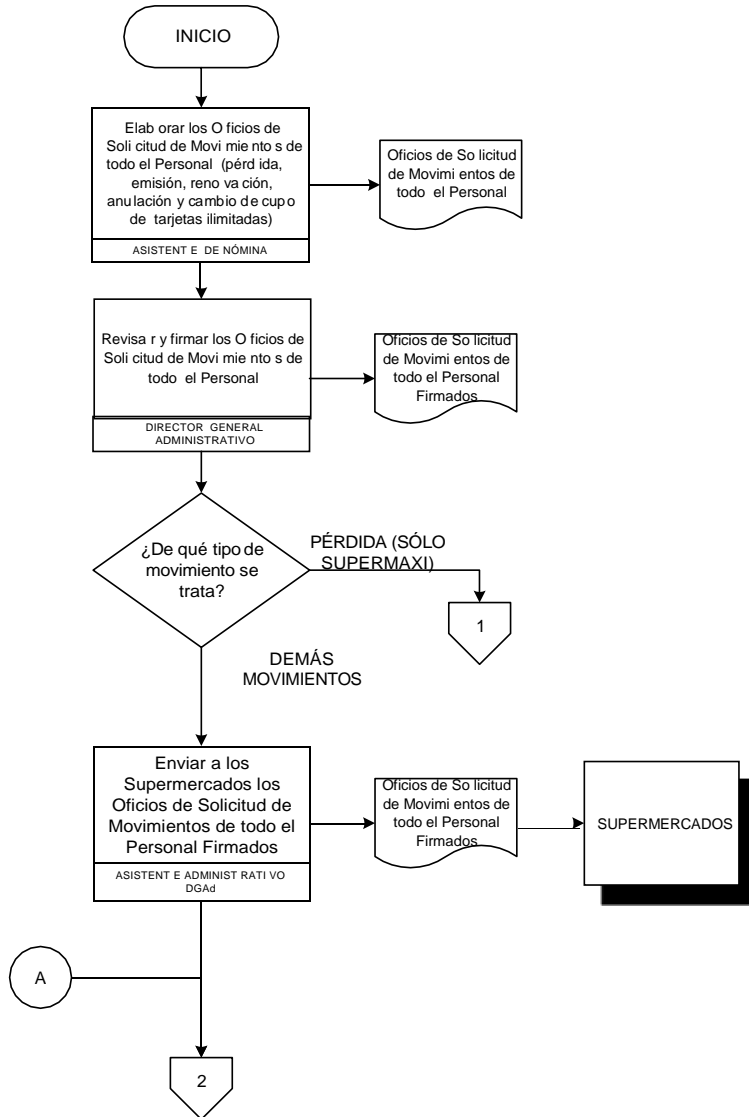
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos y Nómina, 2016


**Anexo 4. Diagramas de flujo de los Procesos de la Dirección de Nómina**

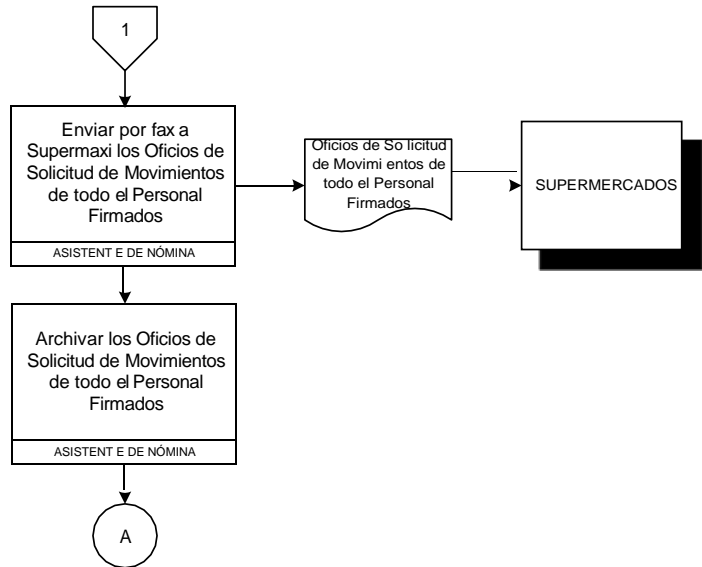
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 A	Proceso: ADMINISTRACIÓN DE COMISARIATOS		Pág. 1 de 3
Edición: 01			

1. Proceso Actual




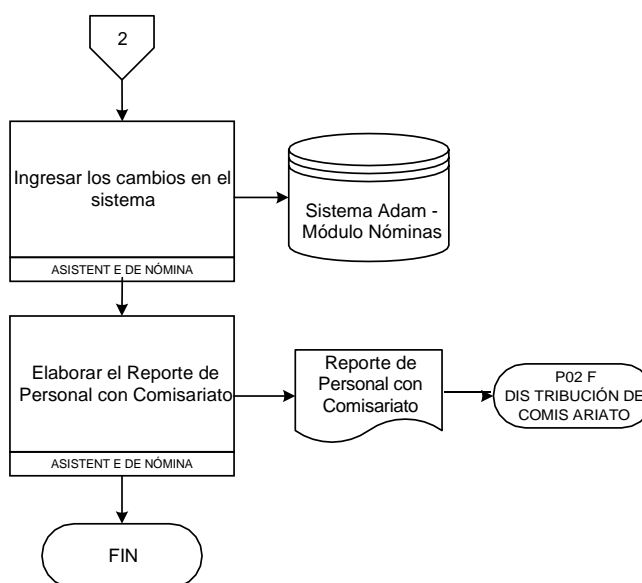
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</p>		
<p>CODIGO P02 A</p>	<p>Proceso: ADMINISTRACIÓN DE COMISARIATOS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 2 de 3</p>




<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

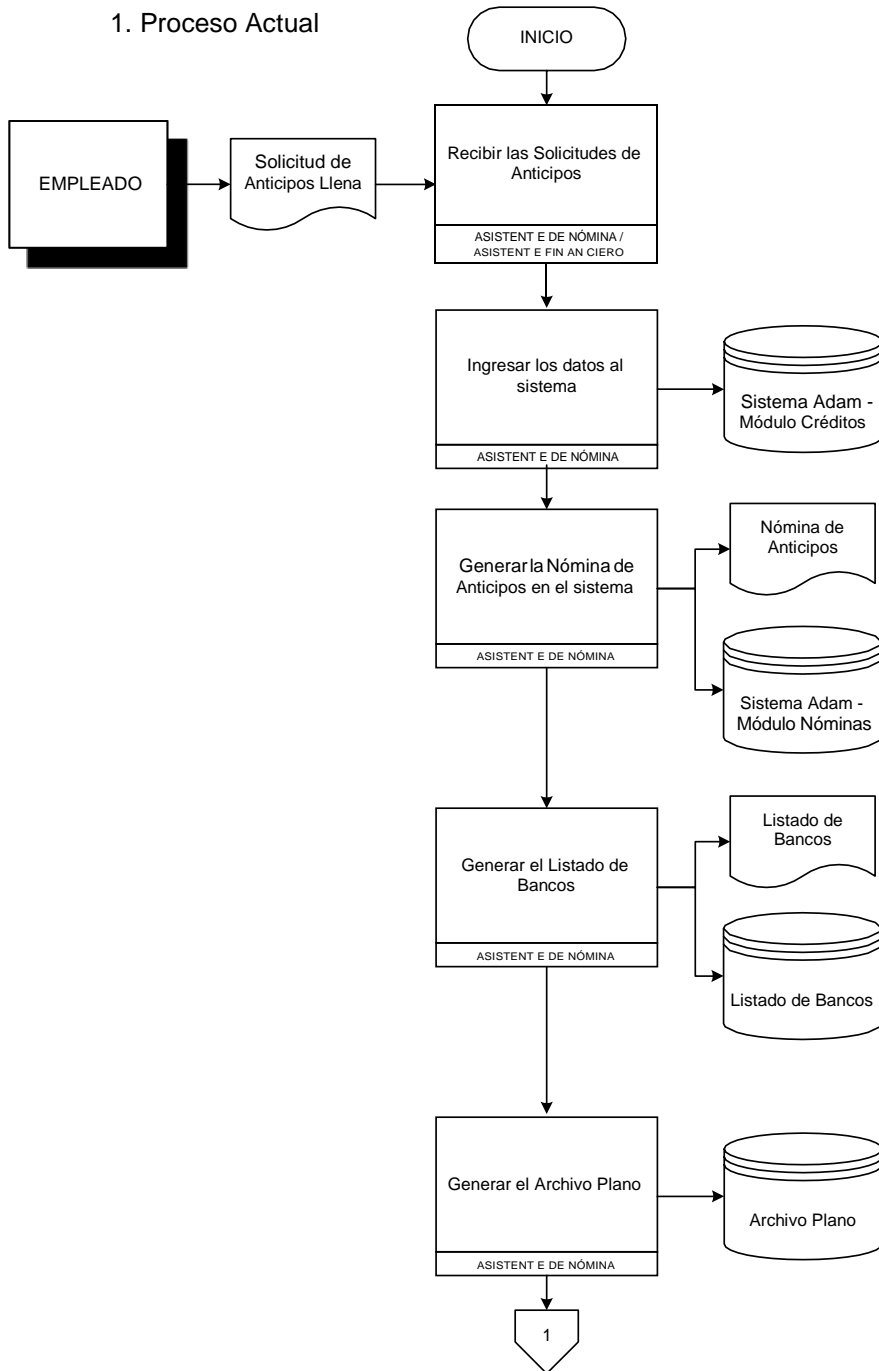
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</p>		
<p>CODIGO P02 A</p>	<p>Proceso: ADMINISTRACIÓN DE COMISARIATOS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 3</p>




<p>Revisado por:  F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:  F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

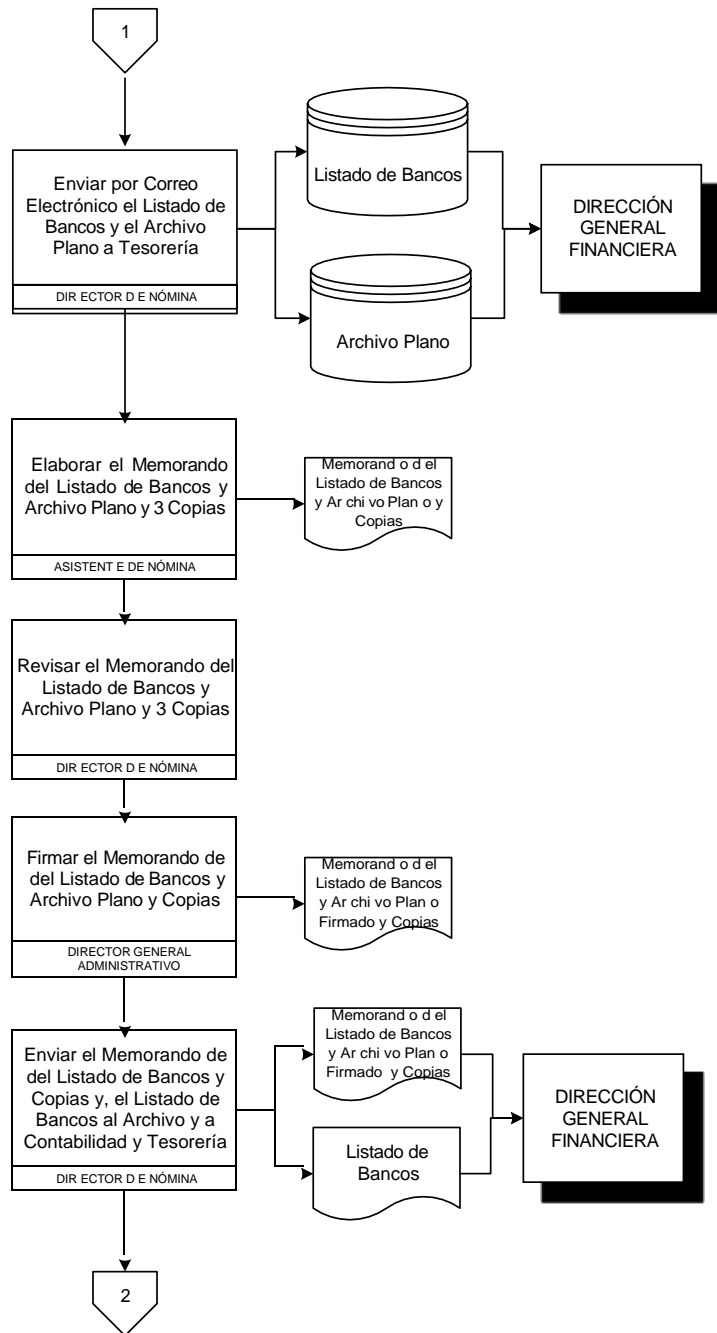
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 B	Proceso: ANTICIPOS DE SUELDOS	Pág. 1 de 4
Edición: 01		Pág. 1 de 4

1. Proceso Actual




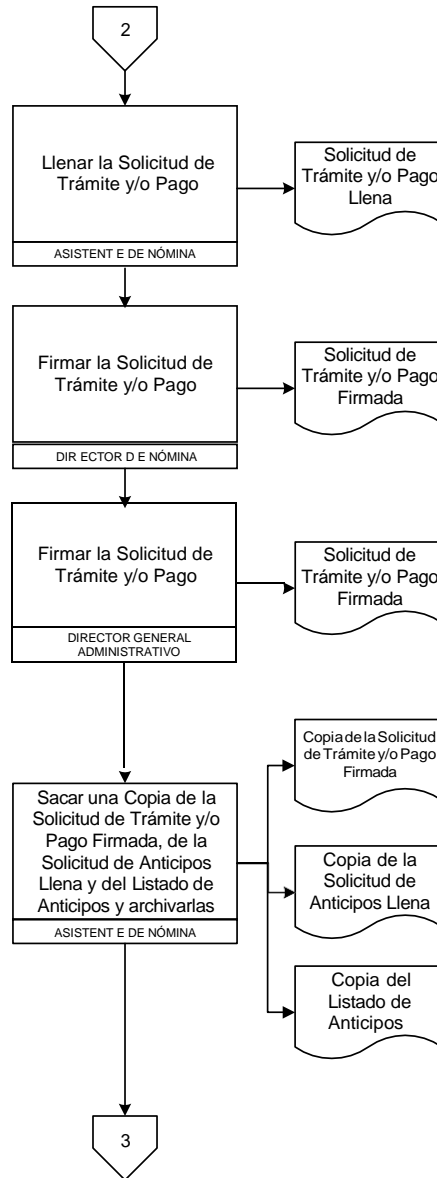
<b>Revisado por:</b> F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b> F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO P02 B</b>		<b>Proceso: ANTICIPOS DE SUELDOS</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 2 de 4</b>	




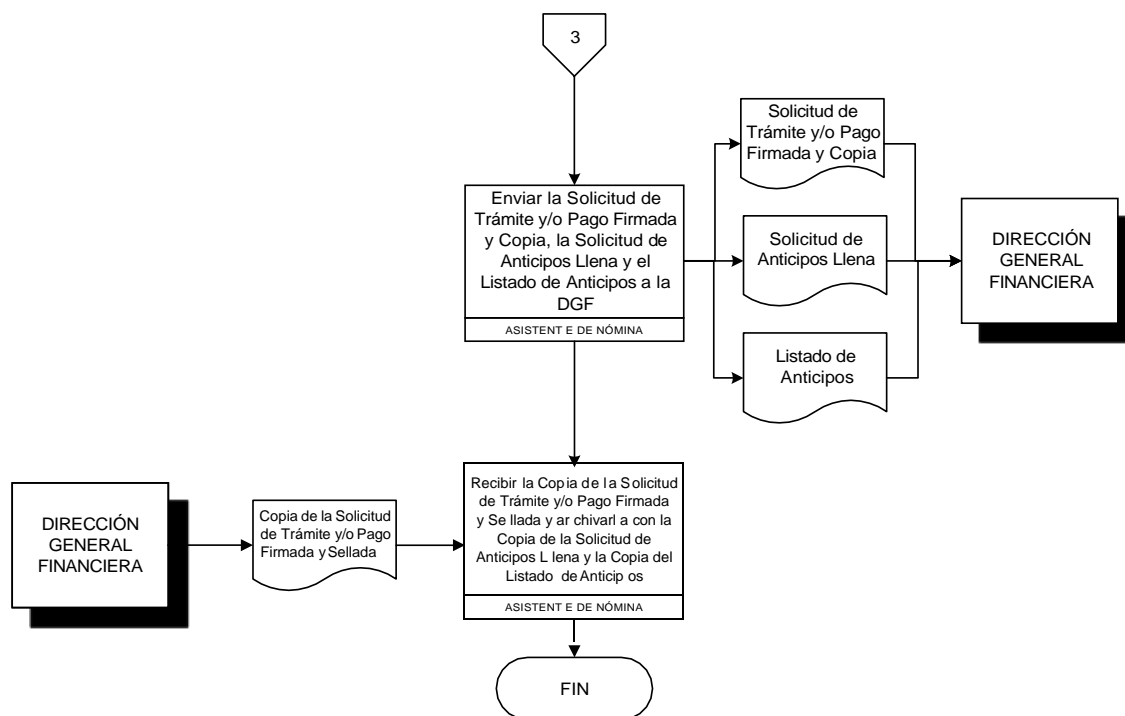
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO P02 B</b>		<b>Proceso: ANTICIPOS DE SUELDOS</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 3 de 4</b>	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

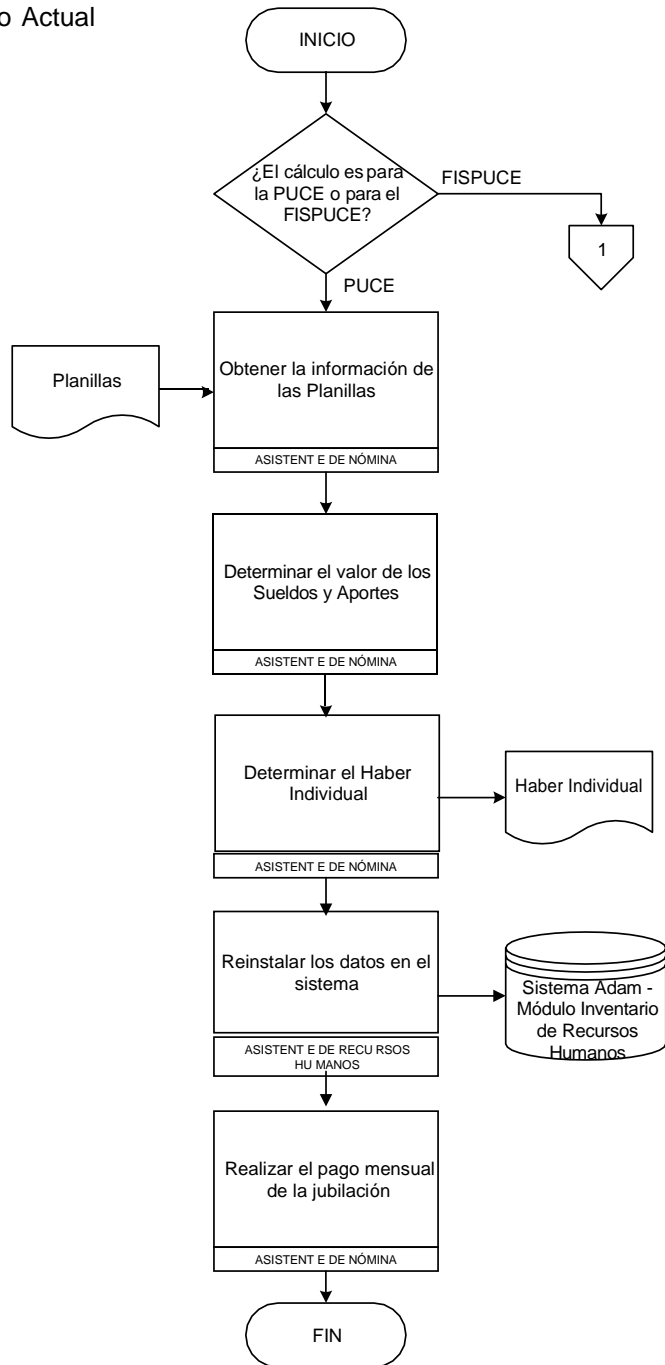
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO P02 B</b>	<b>Proceso: ANTICIPOS DE SUELDOS</b>		
<b>Edición: 01</b>			<b>Pág. 4 de 4</b>




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

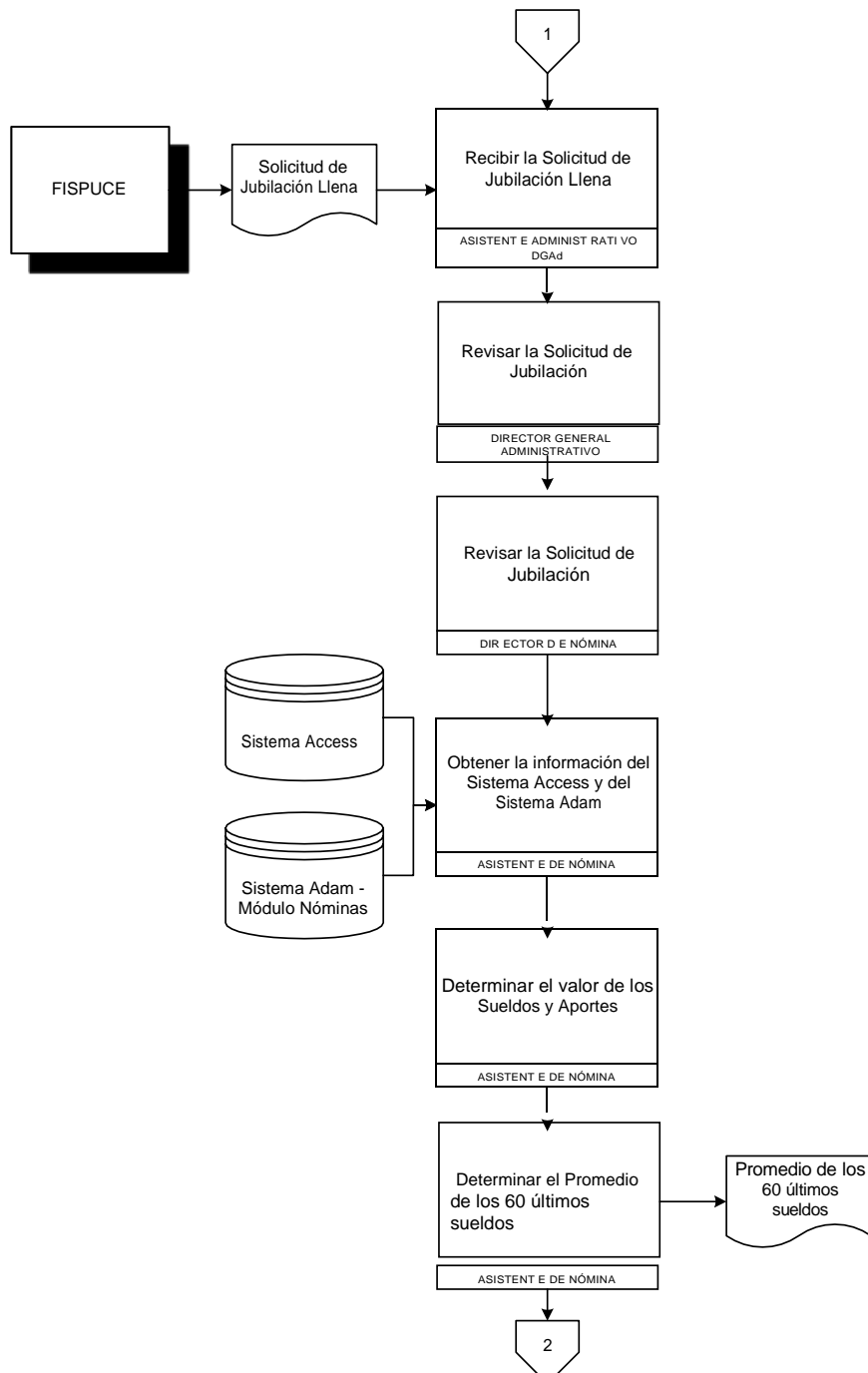
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO</b> P02 C	<b>Proceso:</b> <b>CÁLCULO DE LAS JUBILACIONES</b>				
Edición: 01				Pág. 1 de 3	

1. Proceso Actual




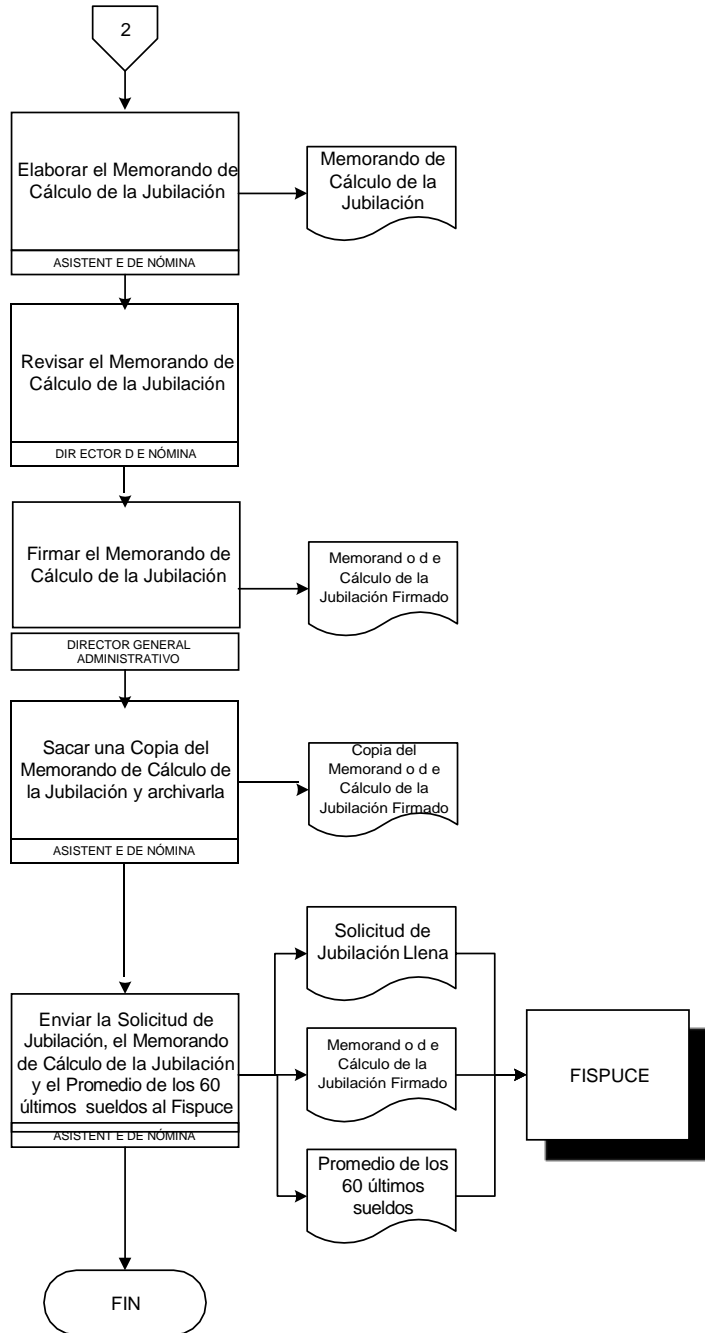
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 C	Proceso: <b>CÁLCULO DE LAS JUBILACIONES</b>	
Edición: 01		Pág. 2 de 3



Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

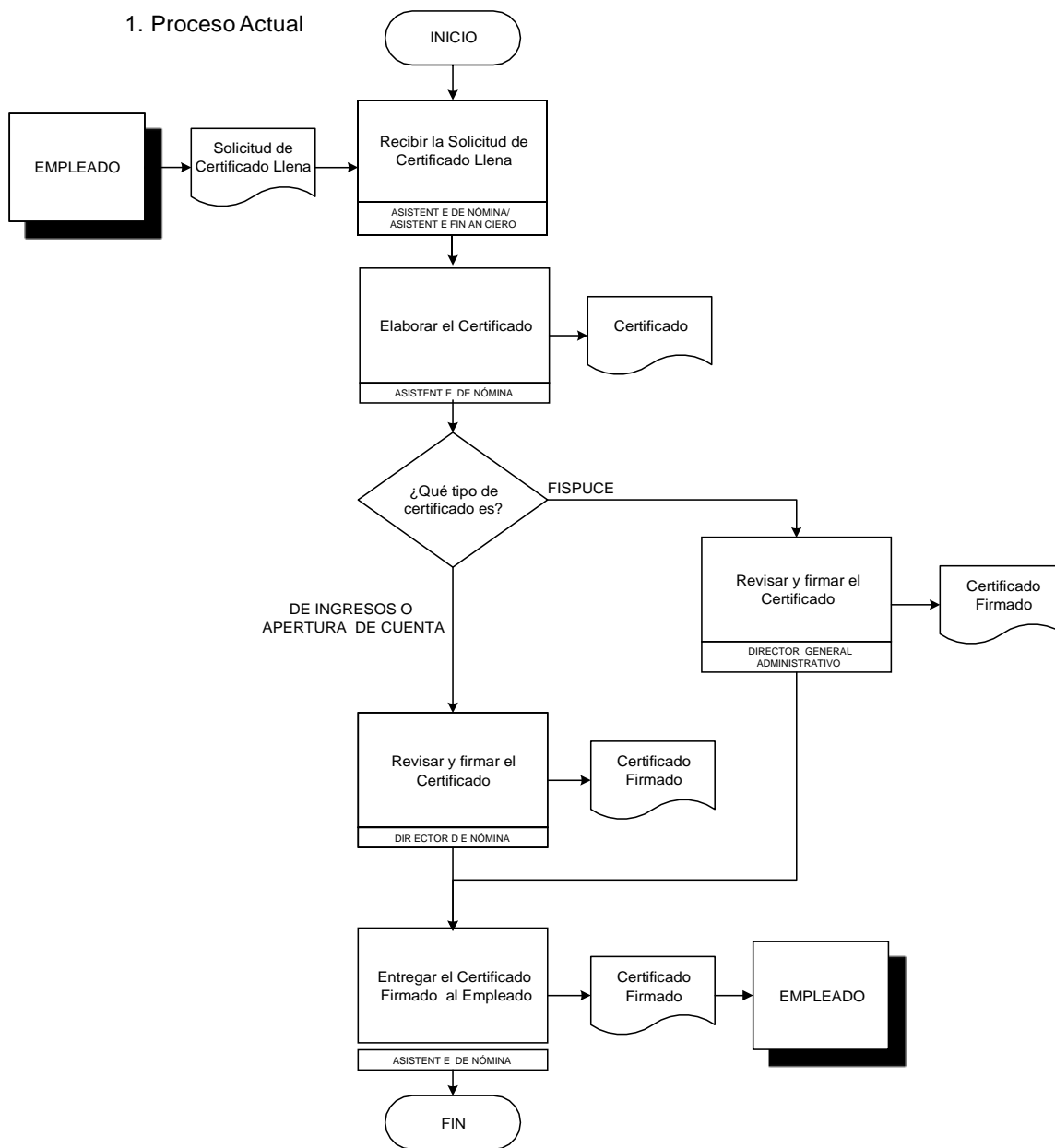
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA	
CODIGO P02 C	Proceso: CÁLCULO DE LAS JUBILACIONES		
Edición: 01		Pág. 3 de 3	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 D	Proceso: CERTIFICADOS		
Edición: 01			Pág. 1 de 1

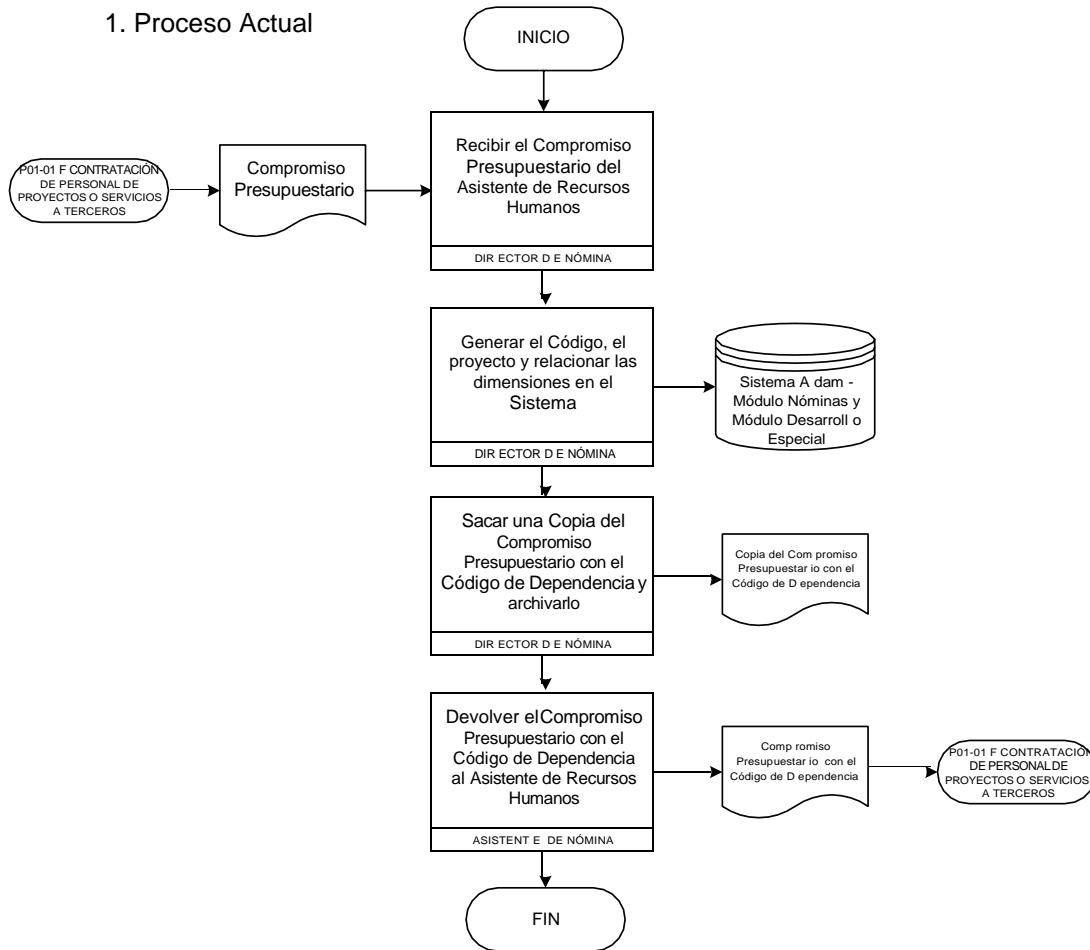
1. Proceso Actual




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA	
CODIGO P02 E	Proceso:	CREACIÓN DE CÓDIGOS DE DEPENDENCIA	
Edición: 01		Pág. 1 de 1	

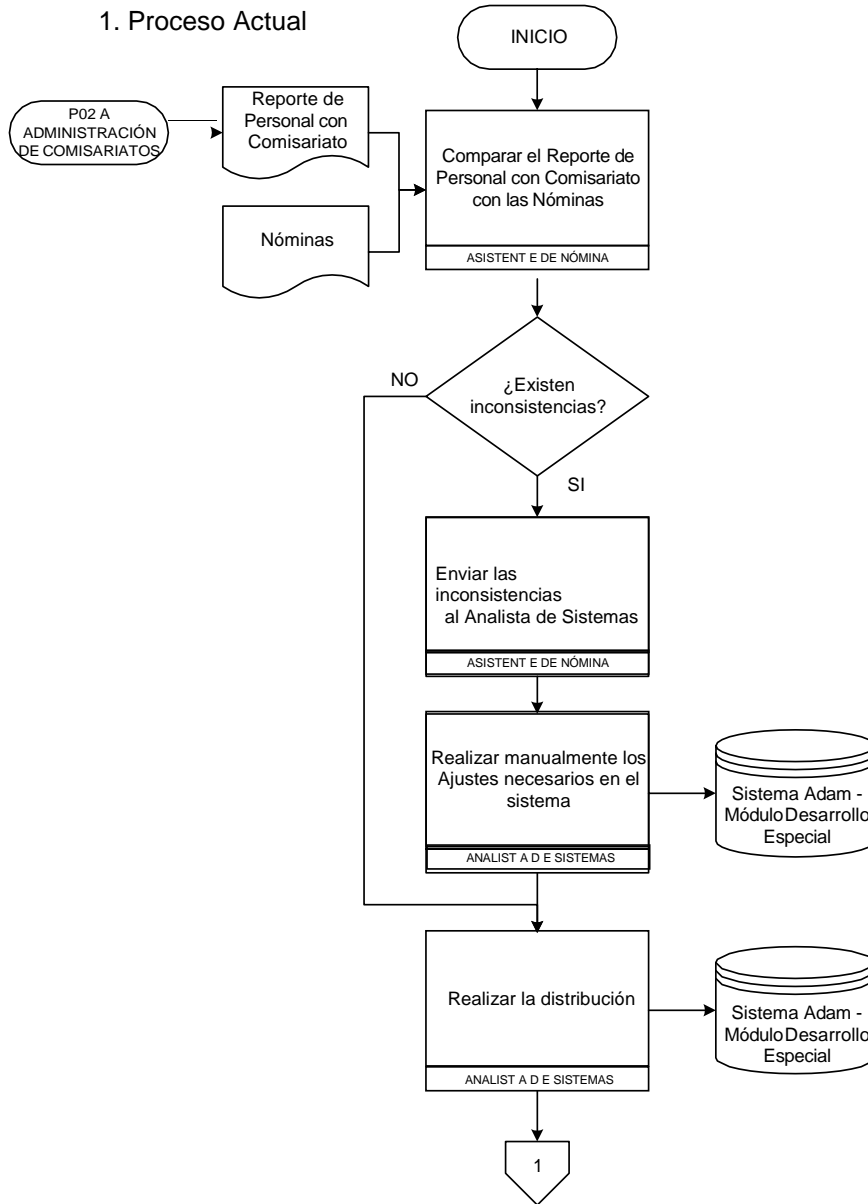
1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

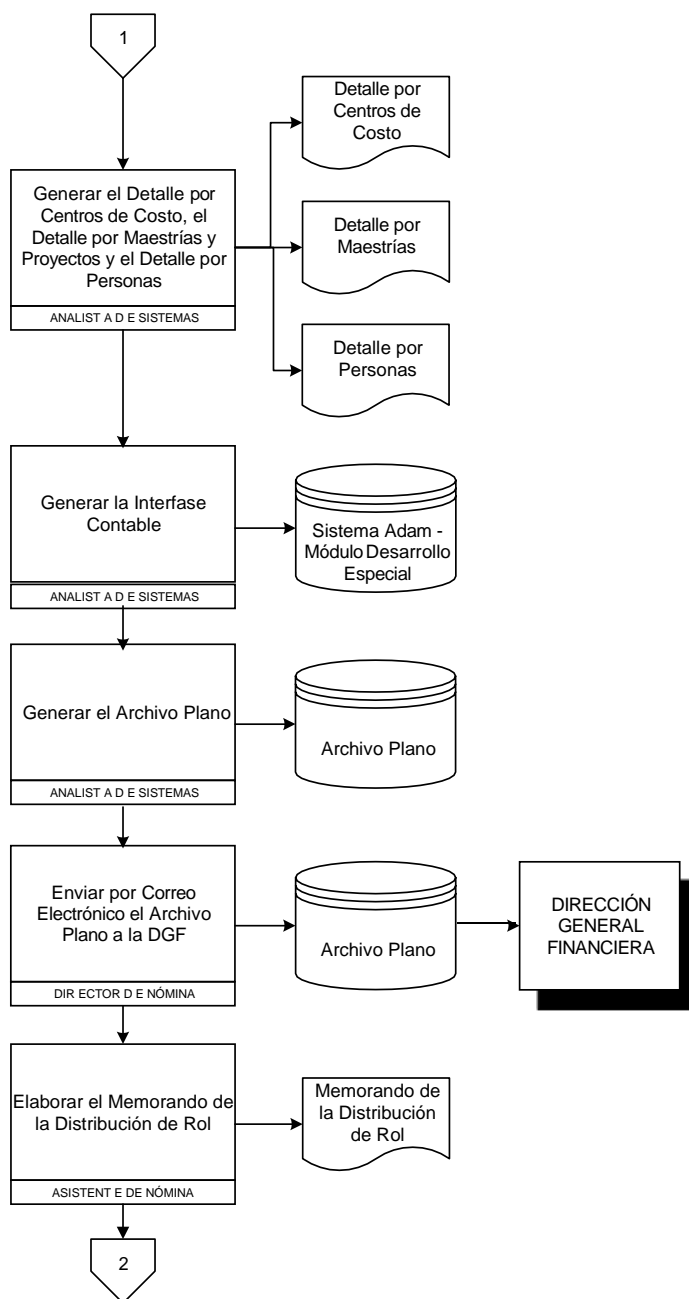
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO P02 F</b>		<b>Proceso: DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 1 de 3</b>	

1. Proceso Actual




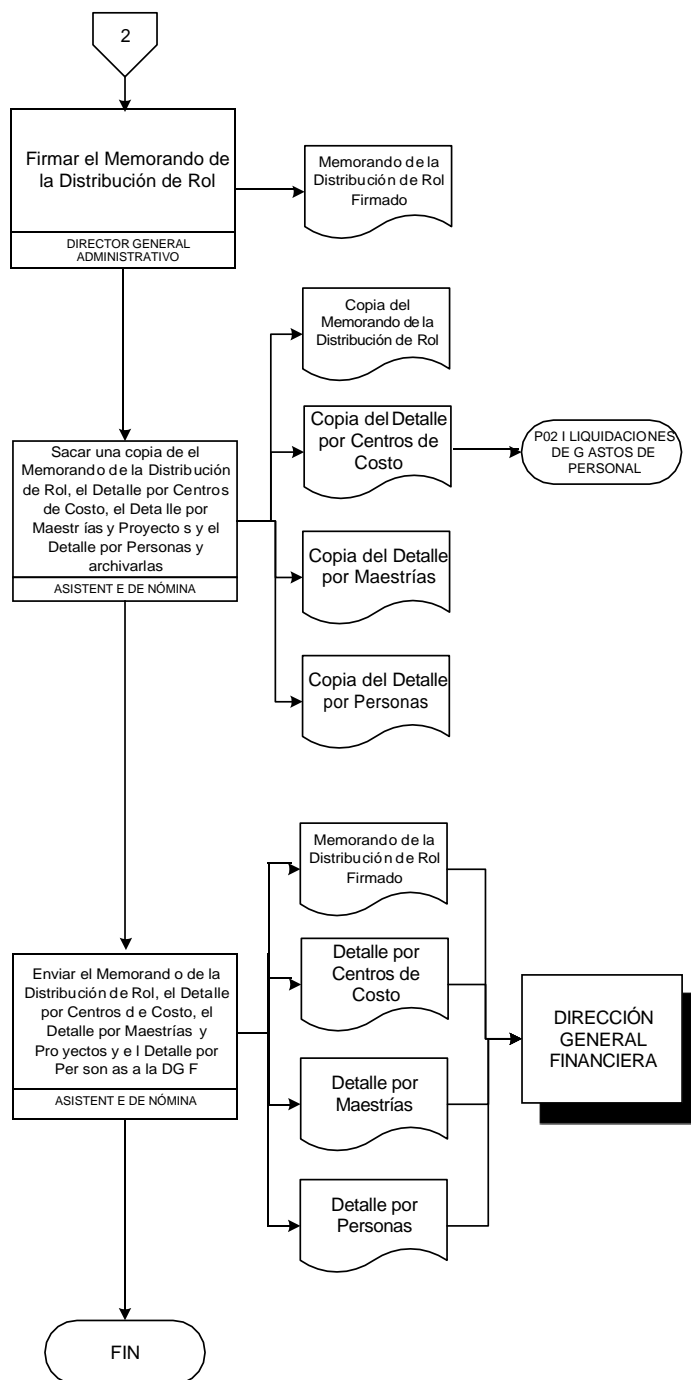
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO P02 F</b>	<b>Proceso: DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS</b>		
Edición: 01			Pág. 2 de 3




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

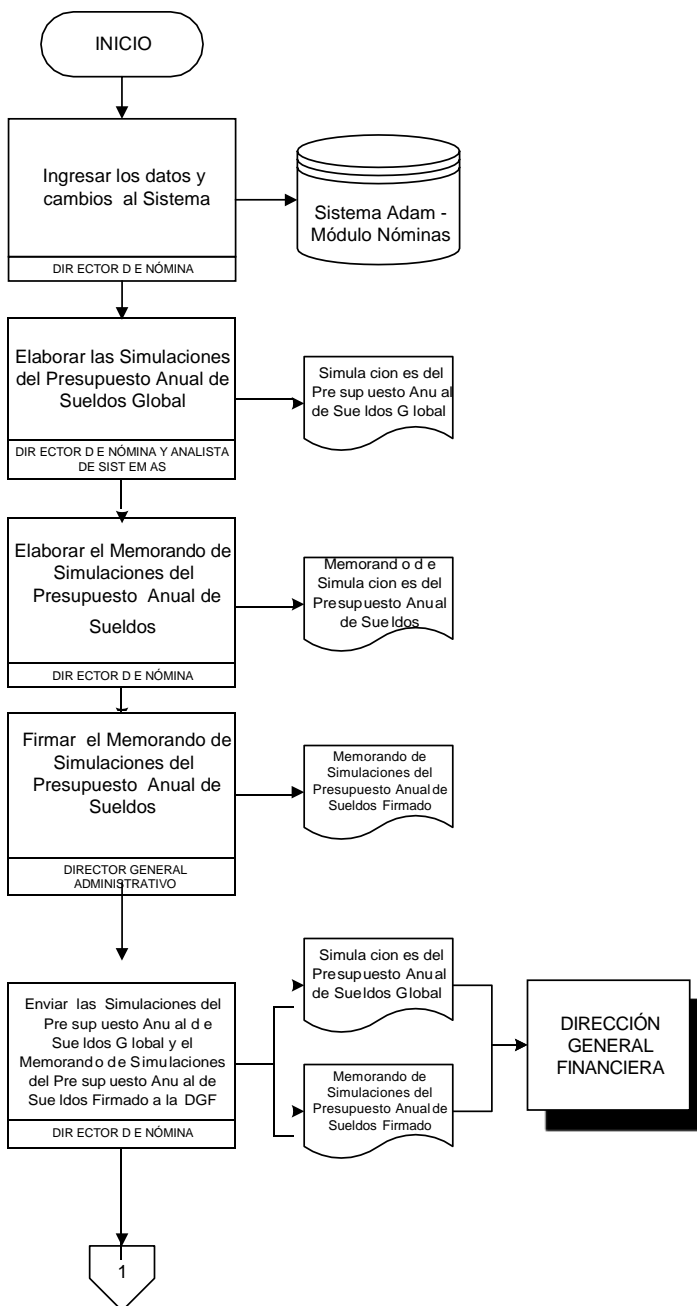
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO</b> P02 F	<b>Proceso:</b> DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS				
Edición: 01				Pág. 3 de 3	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

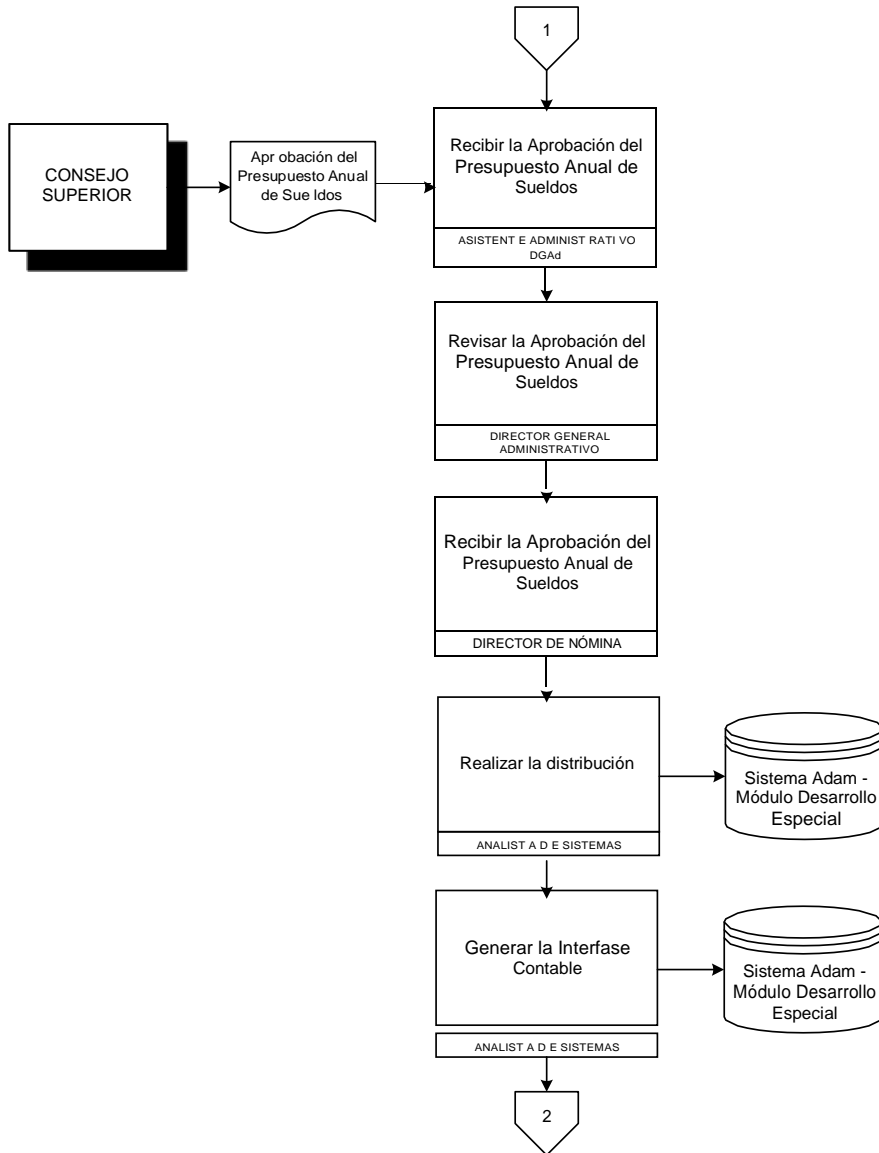
 <b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NOMINA</b>		
<b>CODIGO</b> P02 G	<b>Proceso:</b> ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS	
Edición: 01		Pág. 1 de 4

1. Proceso Actual




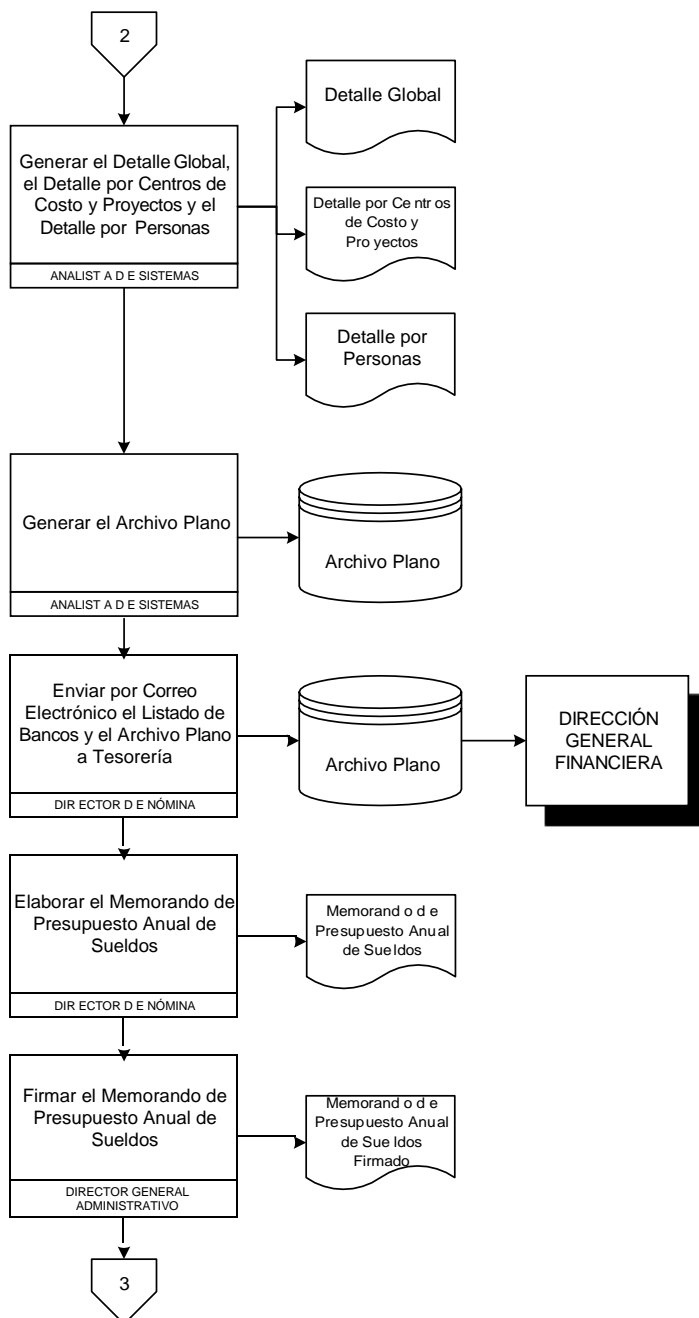
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

 <b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>		
<b>CODIGO P02 G</b>	<b>Proceso: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 2 de 4</b>




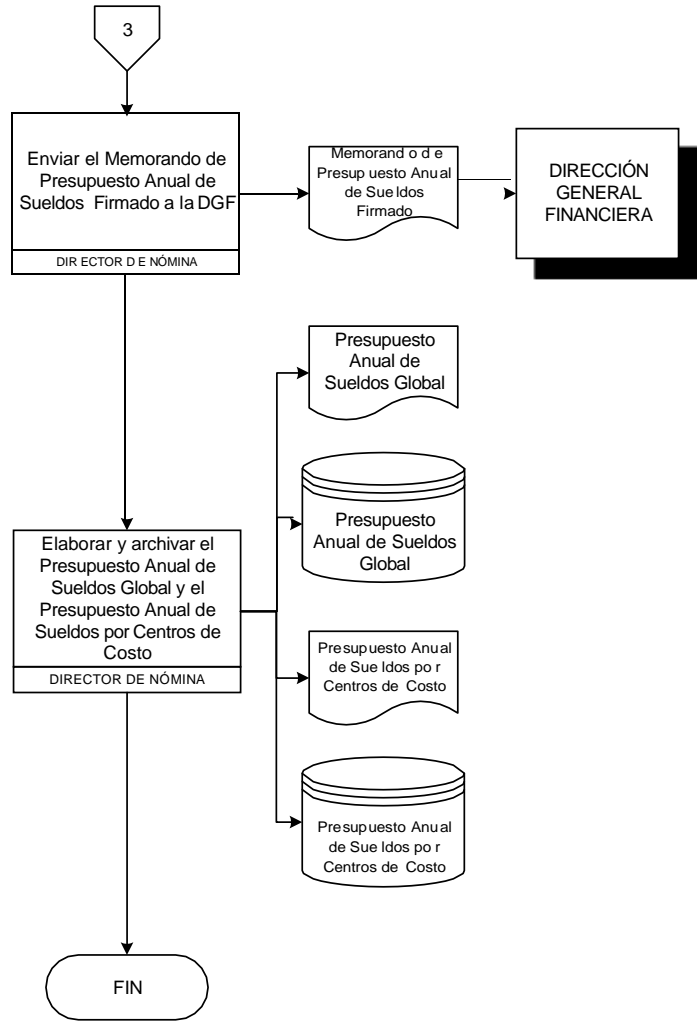
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 G	Proceso: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS	Edición: 01
		Pág. 3 de 4




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

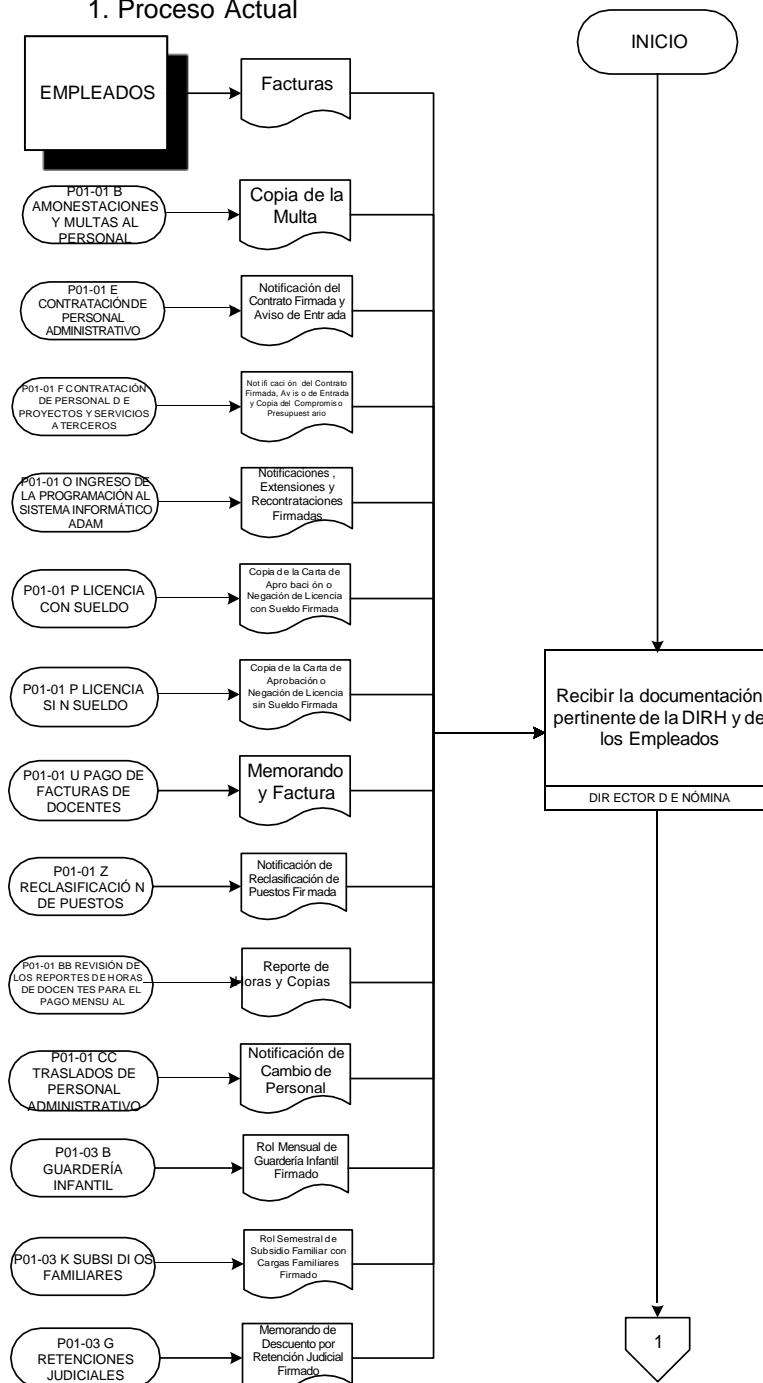
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA	
CODIGO P02 G	Proceso: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS		
Edición: 01			Pág. 4 de 4




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

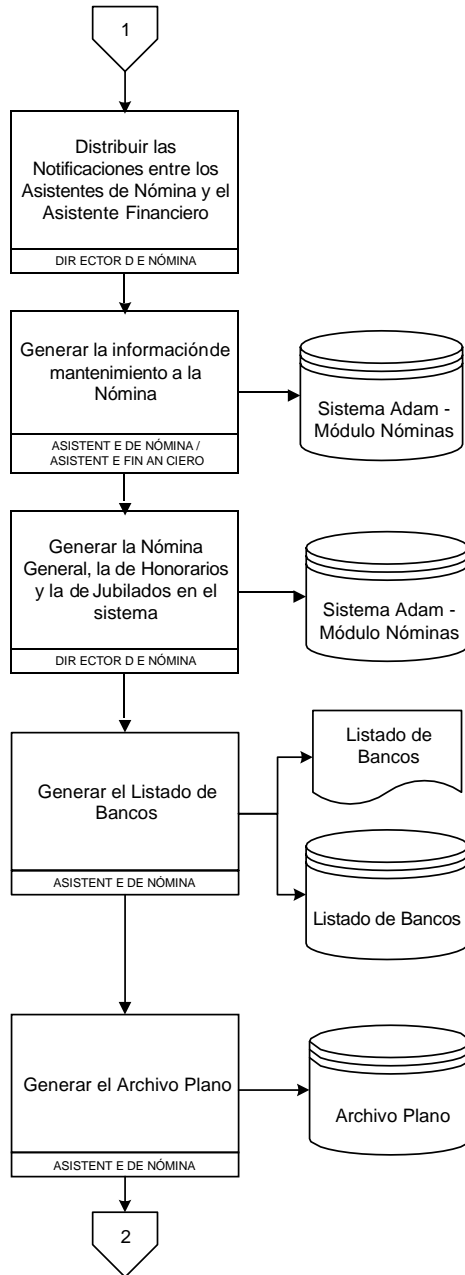
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO</b> P02 H		<b>Proceso:</b> EMISIÓN DEL ROL DE PAGOS			
Edición: 01				Pág. 1 de 6	

1. Proceso Actual




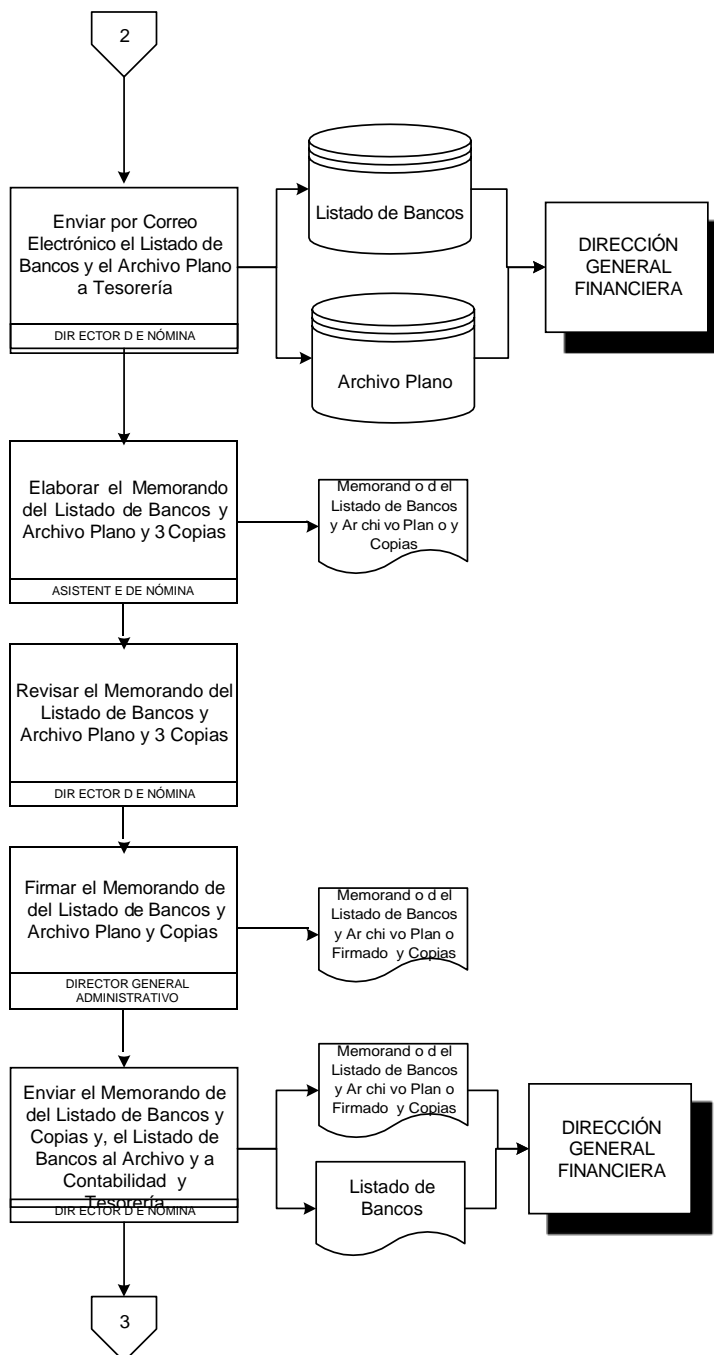
<b>Revisado por:</b> F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b> F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 H	Proceso: EMISIÓN DEL ROL DE PAGOS		Pág. 2 de 6
Edición: 01			




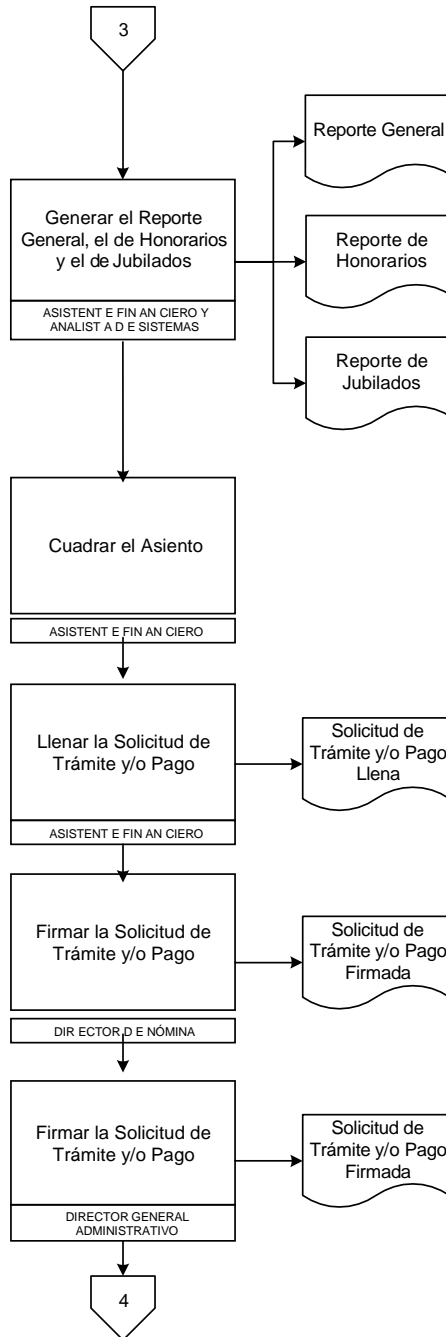
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 H	Proceso: EMISIÓN DEL ROL DE PAGOS		Pág. 3 de 6
Edición: 01			




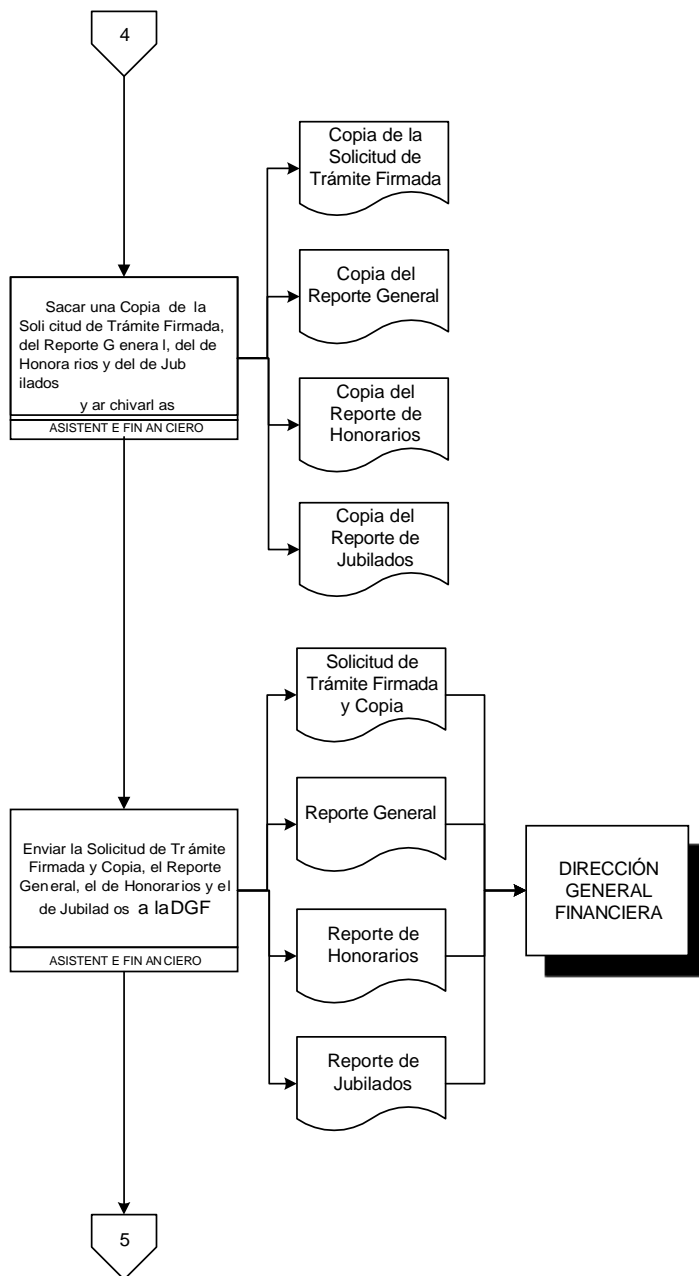
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO</b> P02 H	<b>Proceso:</b> <b>EMISIÓN DEL ROL DE PAGOS</b>		
Edición: 01			Pág. 4 de 6




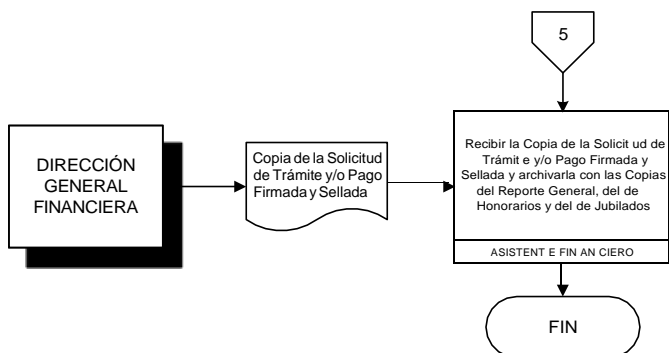
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NOMINA		
CODIGO P02 H	Proceso: EMISIÓN DEL ROL DE PAGOS		Pág. 5 de 6
Edición: 01			




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

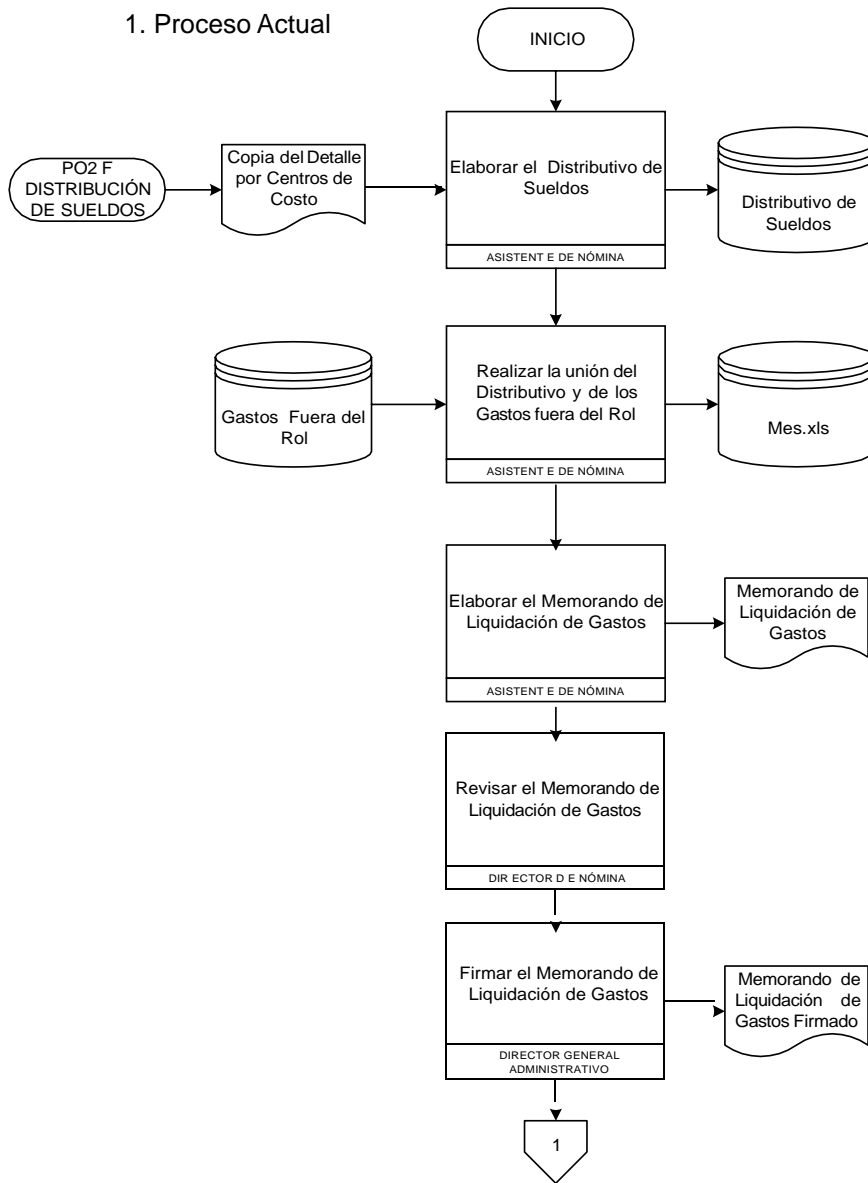
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 H	Proceso: <div style="text-align: center;">EMISIÓN DEL ROL DE PAGOS</div>	
Edición: 01		Pág. 6 de 6




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

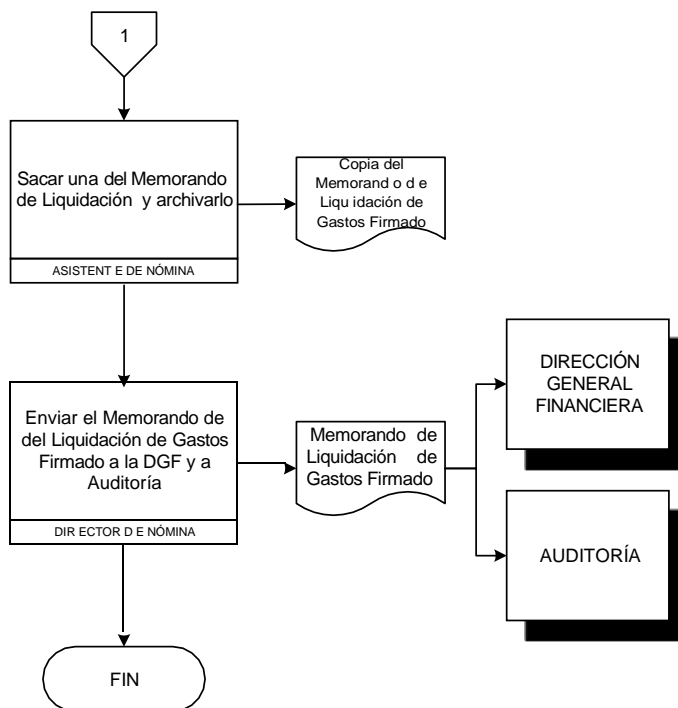
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 I	Proceso: LIQUIDACIONES DE GASTOS DE PERSONAL		Pág. 1 de 2
Edición: 01			

1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

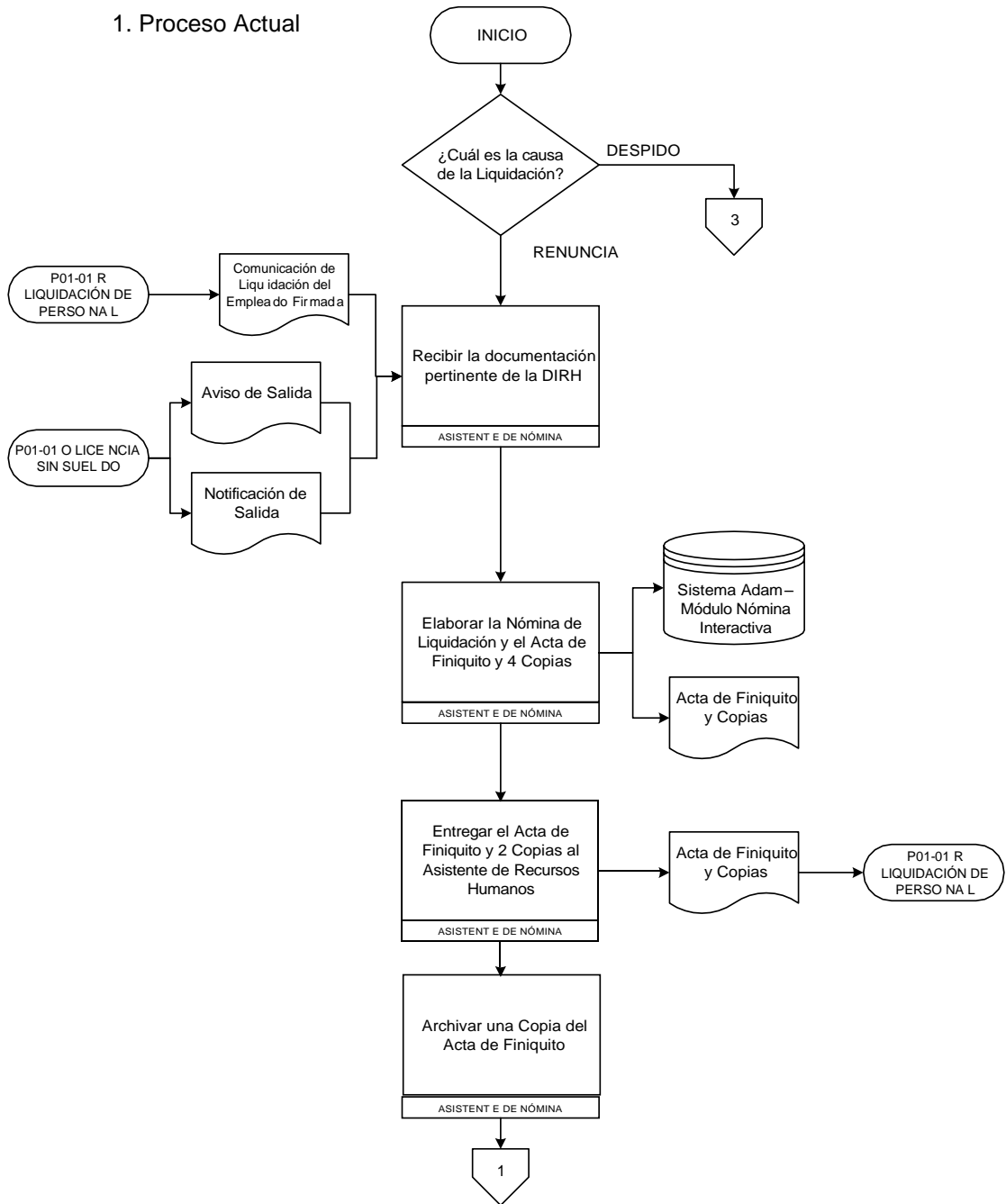
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 I	Proceso: LIQUIDACIONES DE GASTOS DE PERSONAL	
Edición: 01		Pág. 2 de 2




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

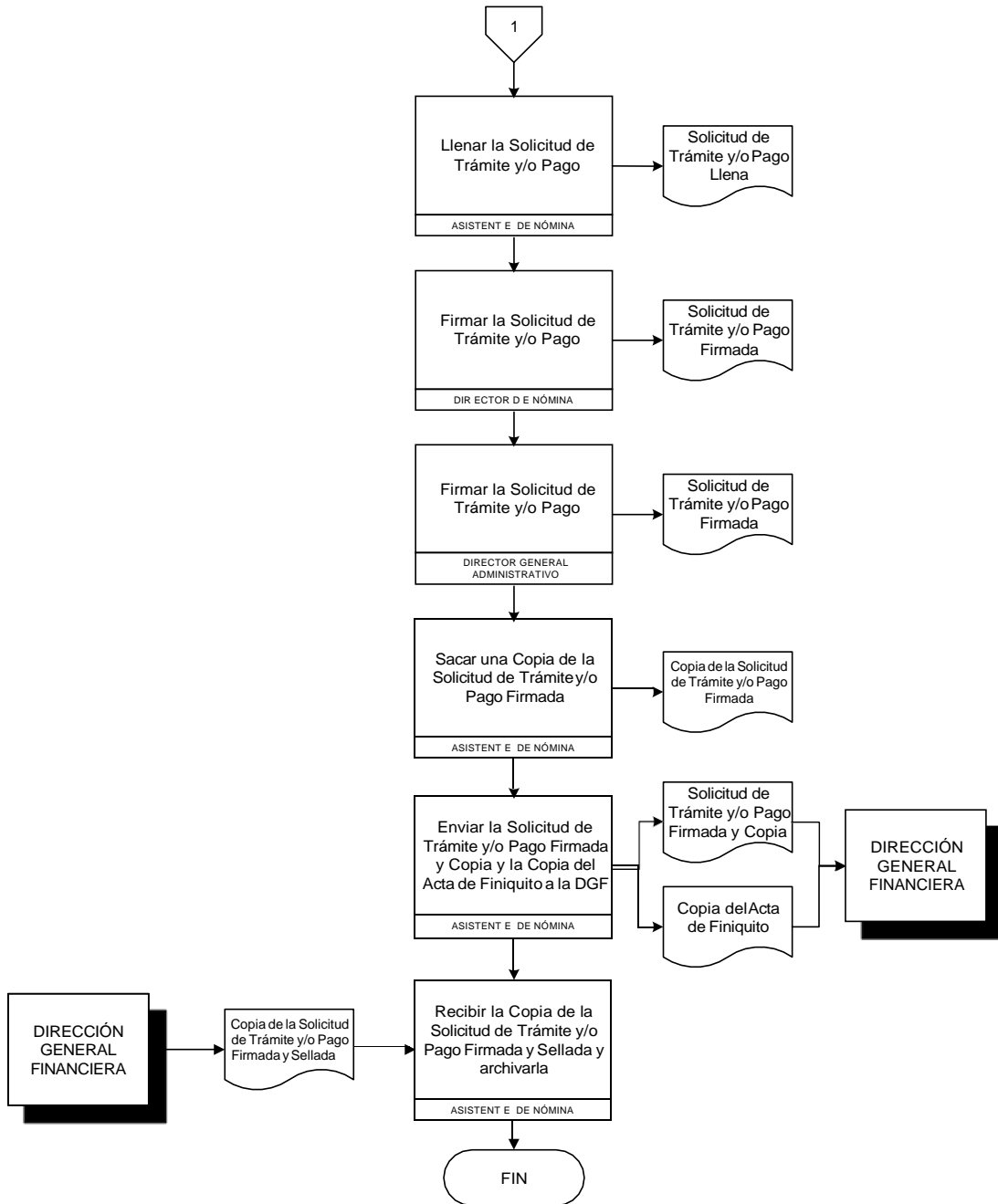
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 J	Proceso: LIQUIDACIONES FINALES DE PERSONAL		Pág. 1 de 6
Edición: 01			

1. Proceso Actual




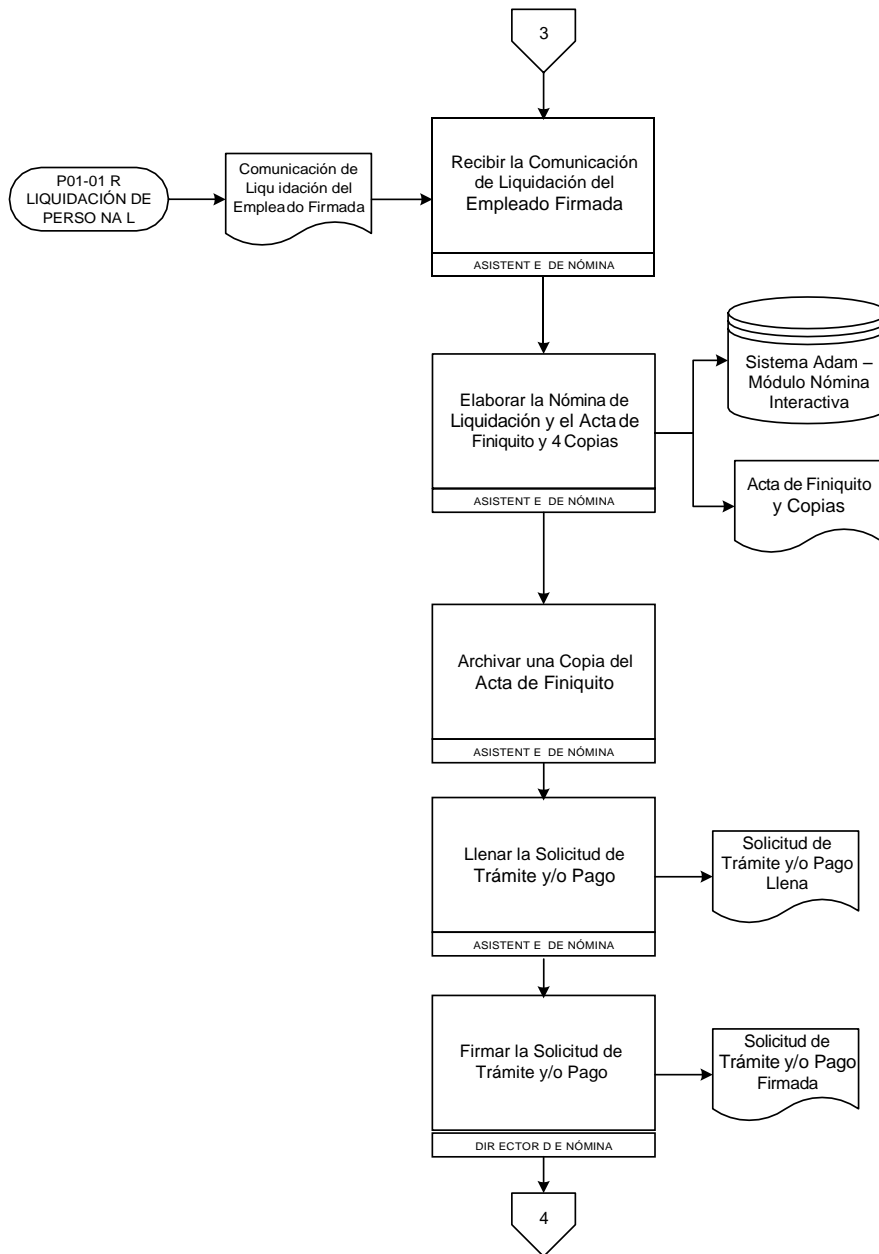
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
		<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>	
<b>CODIGO P02 J</b>	<b>Proceso:</b>	<b>LIQUIDACIONES FINALES DE PERSONAL</b>	
<b>Edición: 01</b>			<b>Pág. 2 de 6</b>




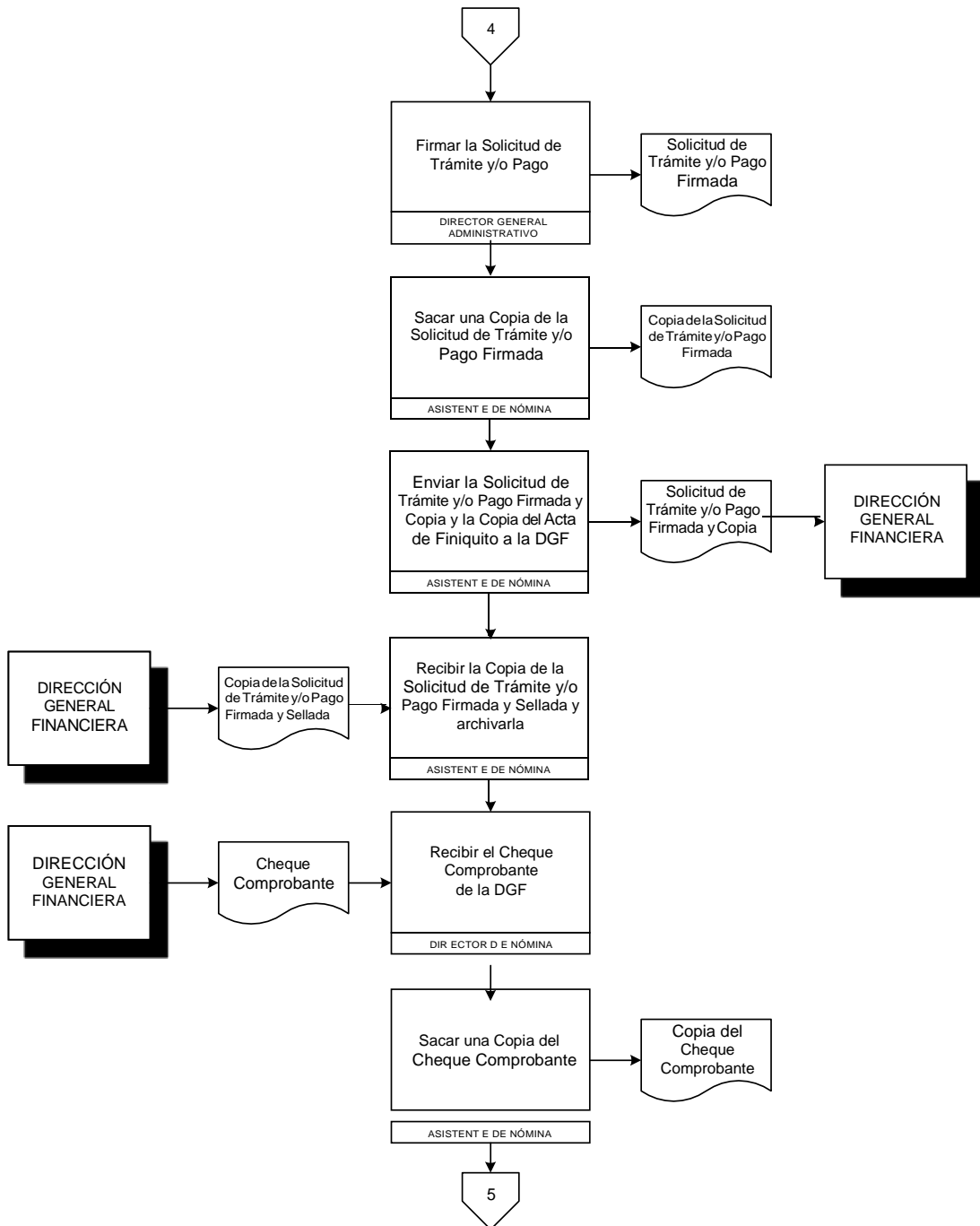
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 J	Proceso: LIQUIDACIONES FINALES DE PERSONAL		Pág. 3 de 6
Edición: 01			




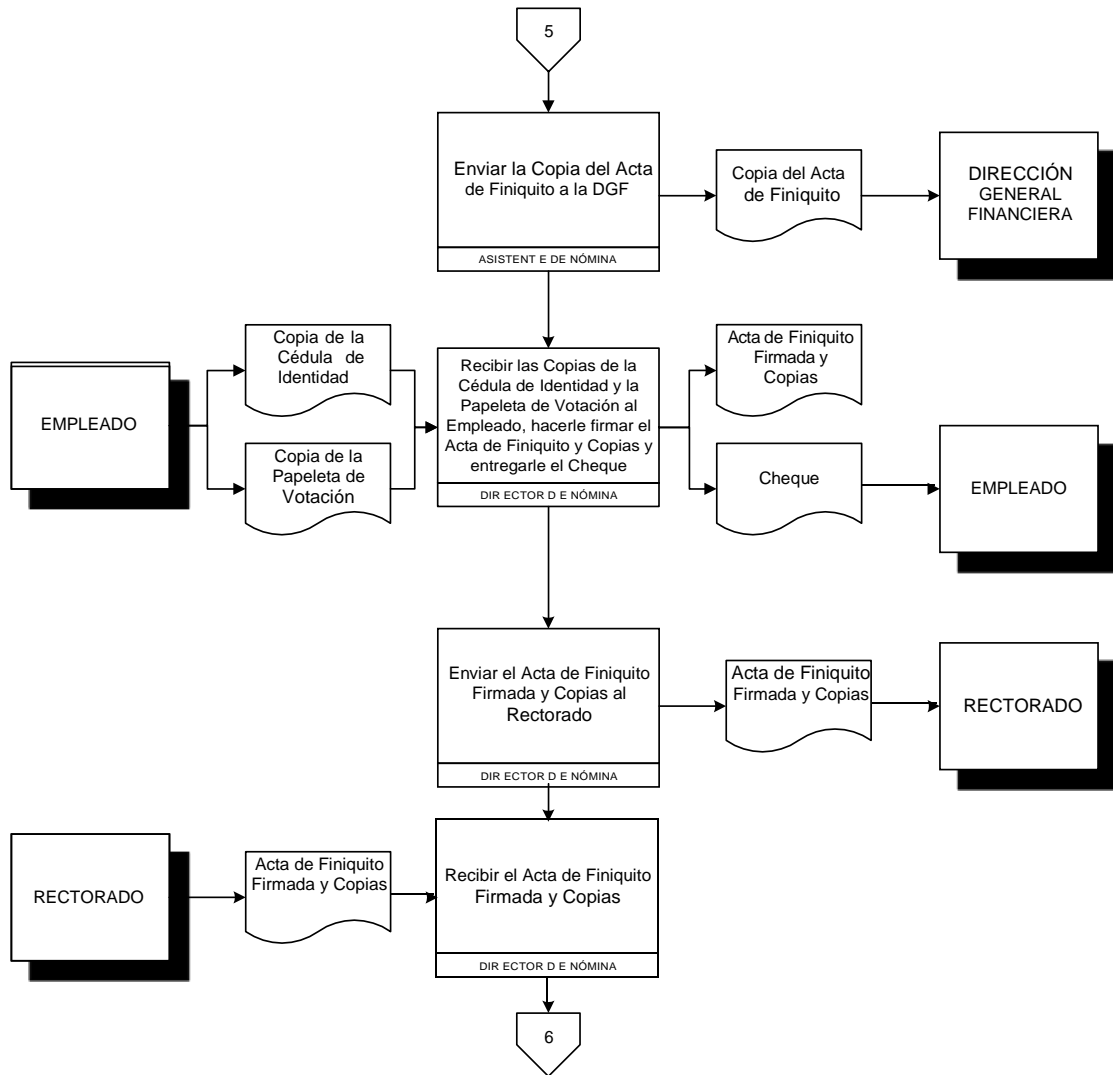
Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>		
<b>CODIGO P02 J</b>	<b>Proceso: LIQUIDACIONES FINALES DE PERSONAL</b>		<b>Pág. 4 de 6</b>
<b>Edición: 01</b>			




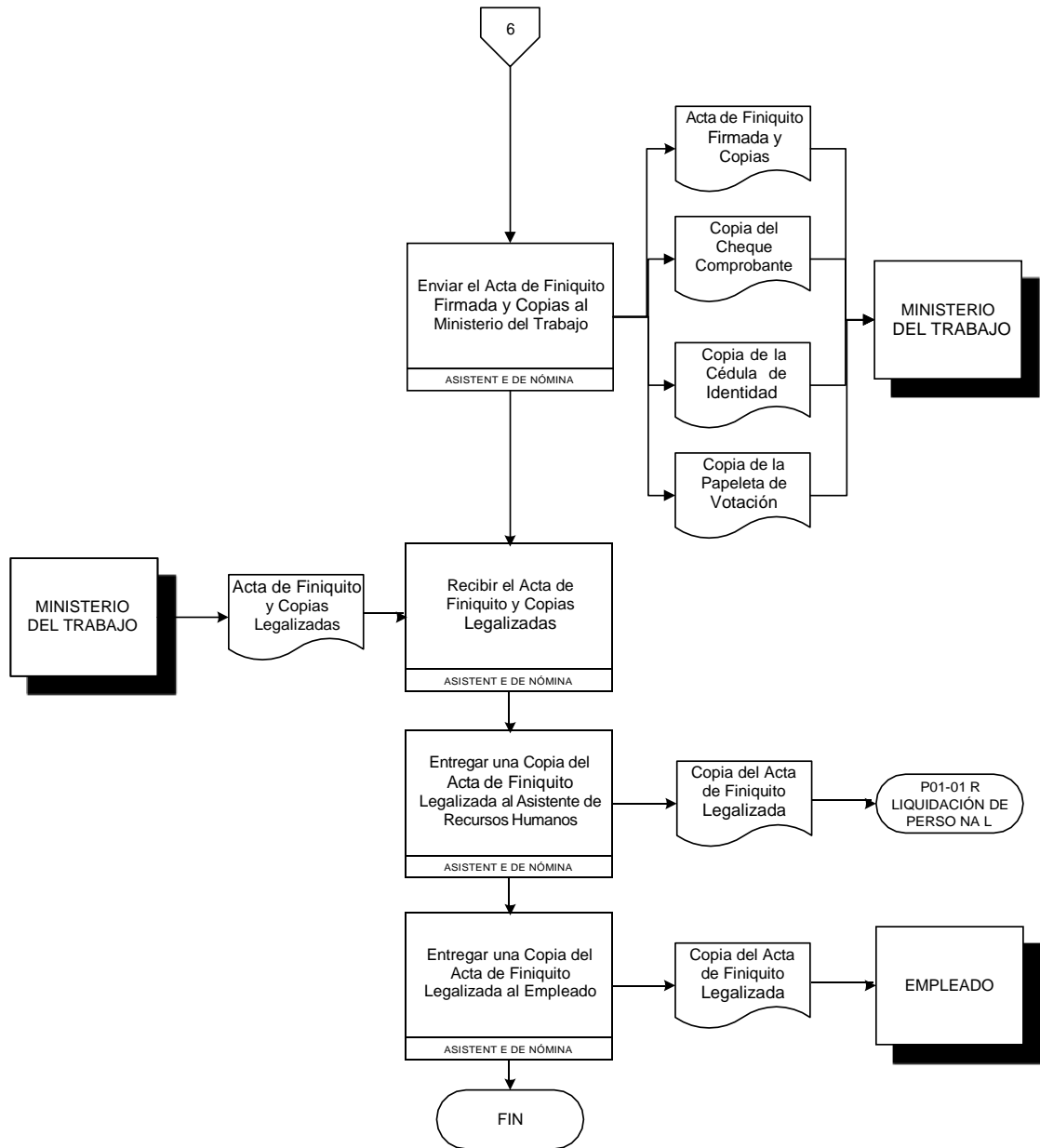
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA			
CODIGO P02 J	Proceso: LIQUIDACIONES FINALES DE PERSONAL			
Edición: 01			Pág. 5 de 6	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

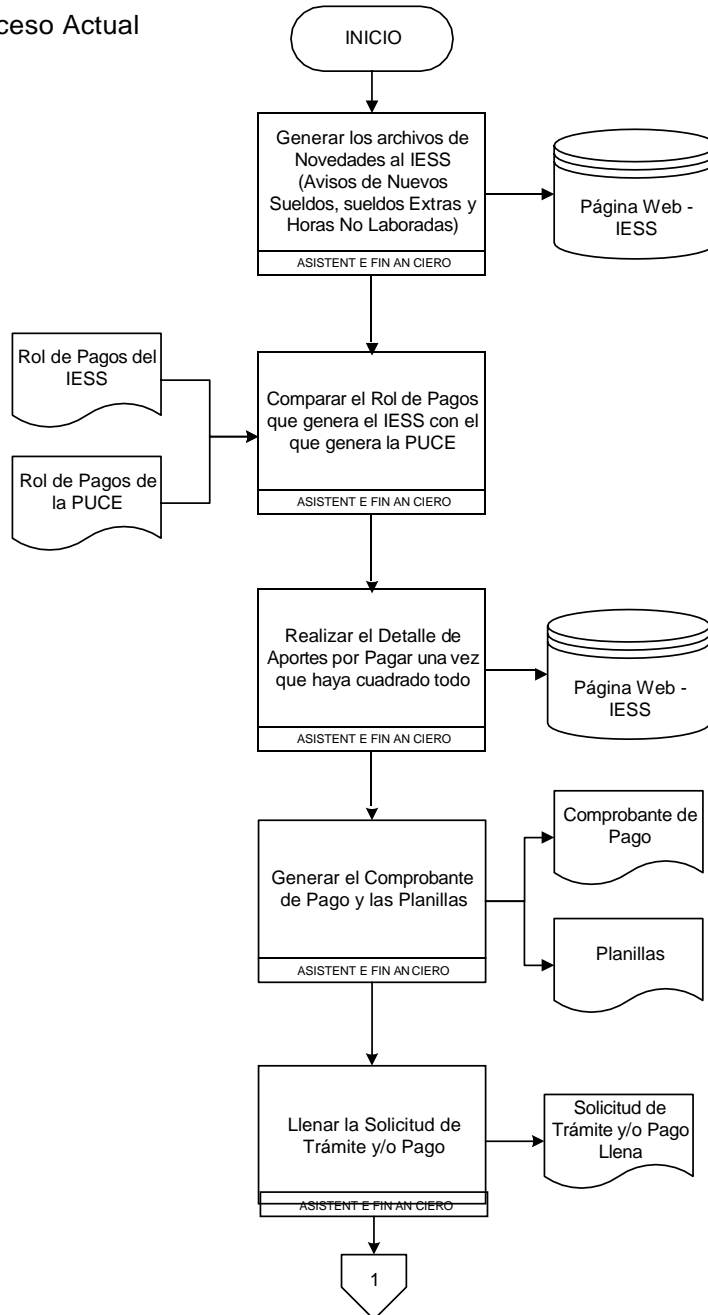
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 J	Proceso: LIQUIDACIONES FINALES DE PERSONAL	Pág. 6 de 6
Edición: 01		Pág. 6 de 6




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

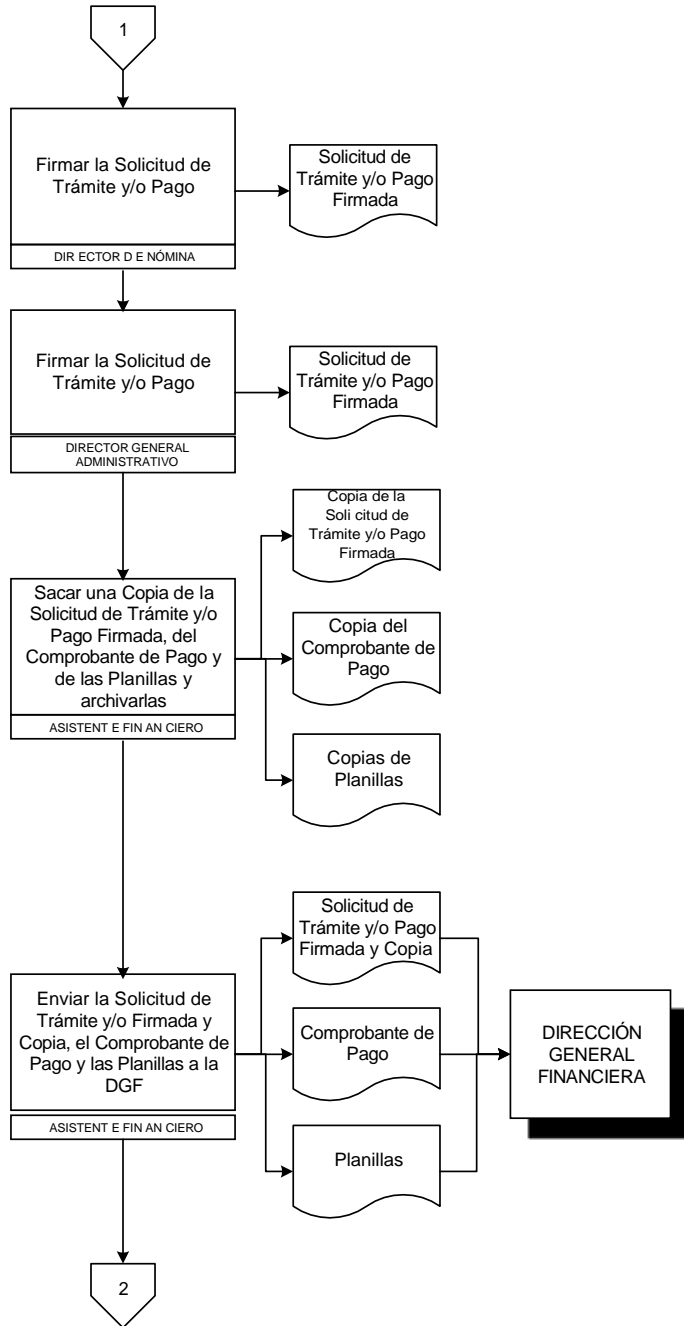
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NOMINA</b>					
<b>CODIGO</b> P02 K		<b>Proceso:</b> <b>PAGO DE APORTES AL IESS</b>			
Edición: 01				Pág. 1 de 3	

1. Proceso Actual




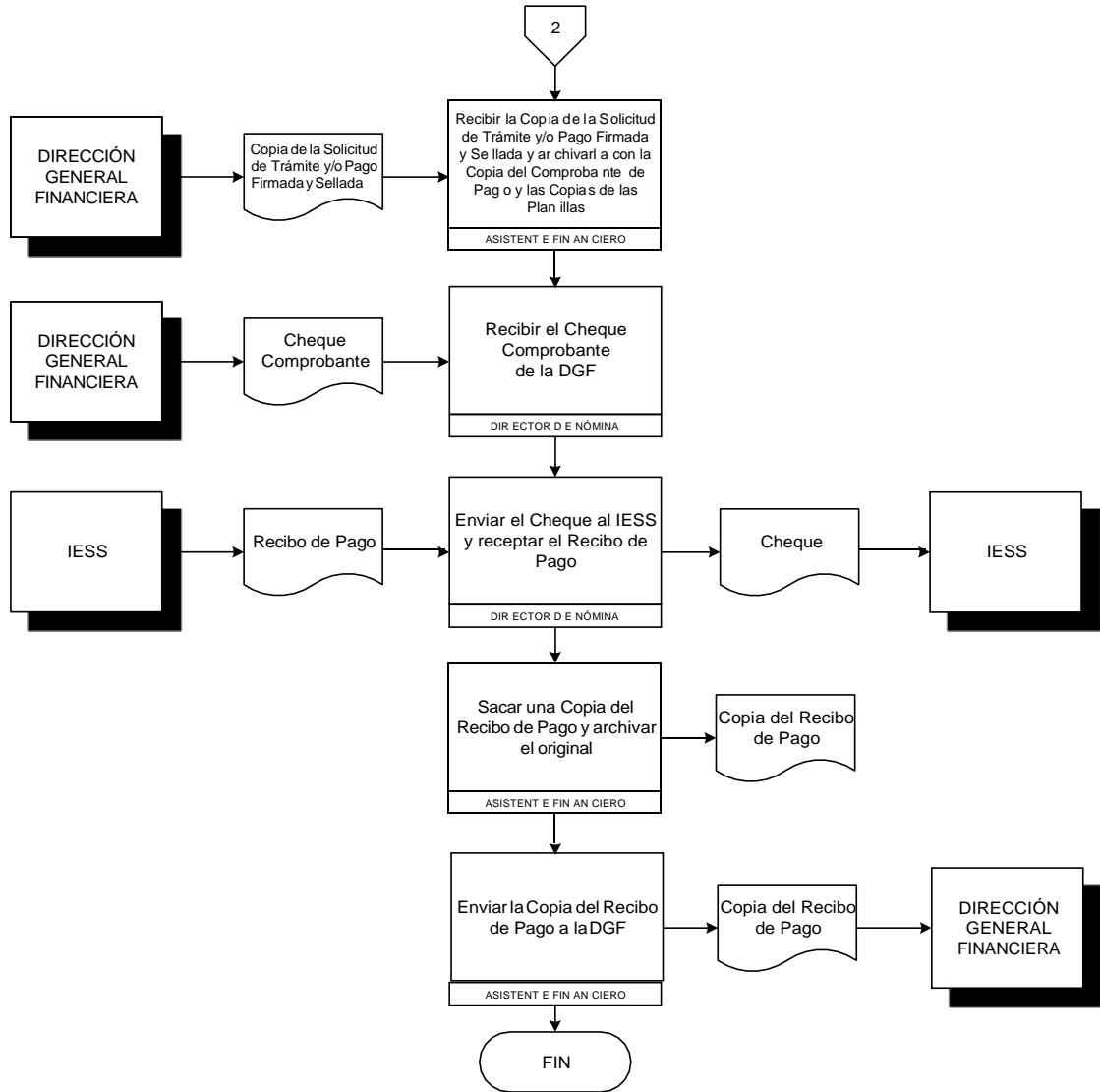
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

 <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>		<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</p>		
<p>CODIGO P02 K</p>	<p>Proceso: PAGO DE APORTES AL IESS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 2 de 3</p>




<p>Revisado por:</p> <p>F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

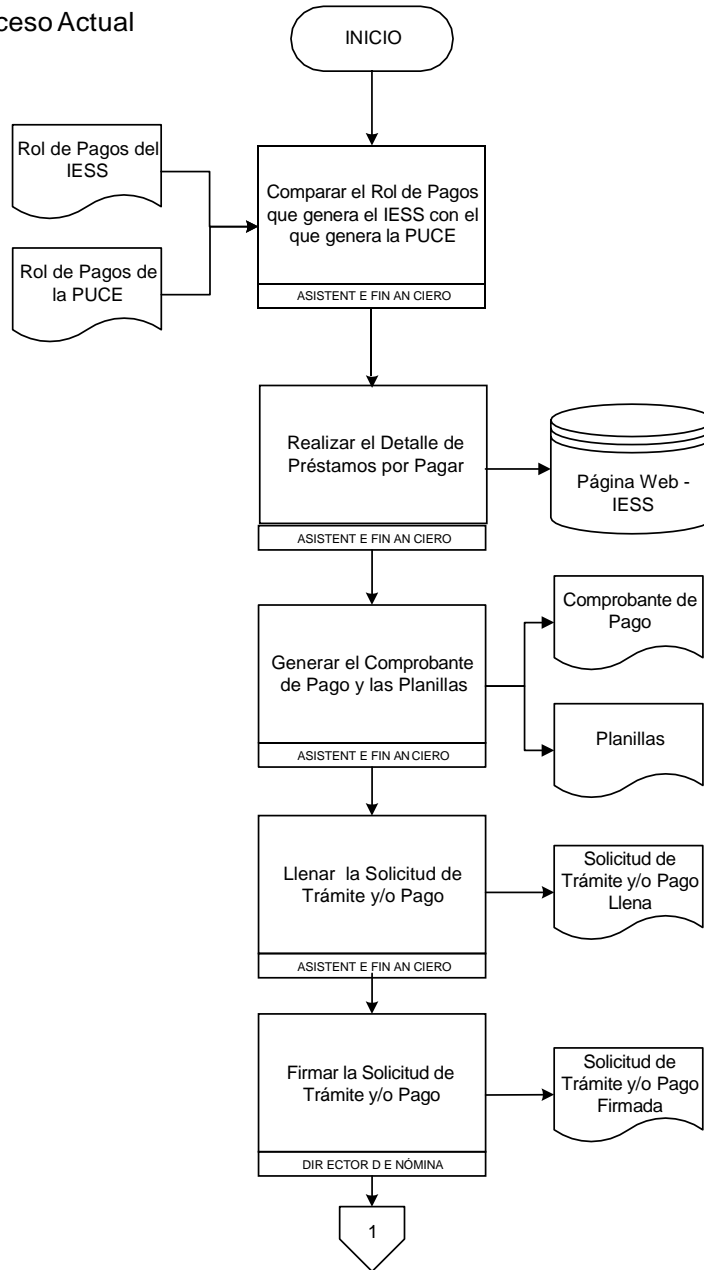
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO P02 K</b>		<b>Proceso: PAGO DE APORTES AL IESS</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 3 de 3</b>	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

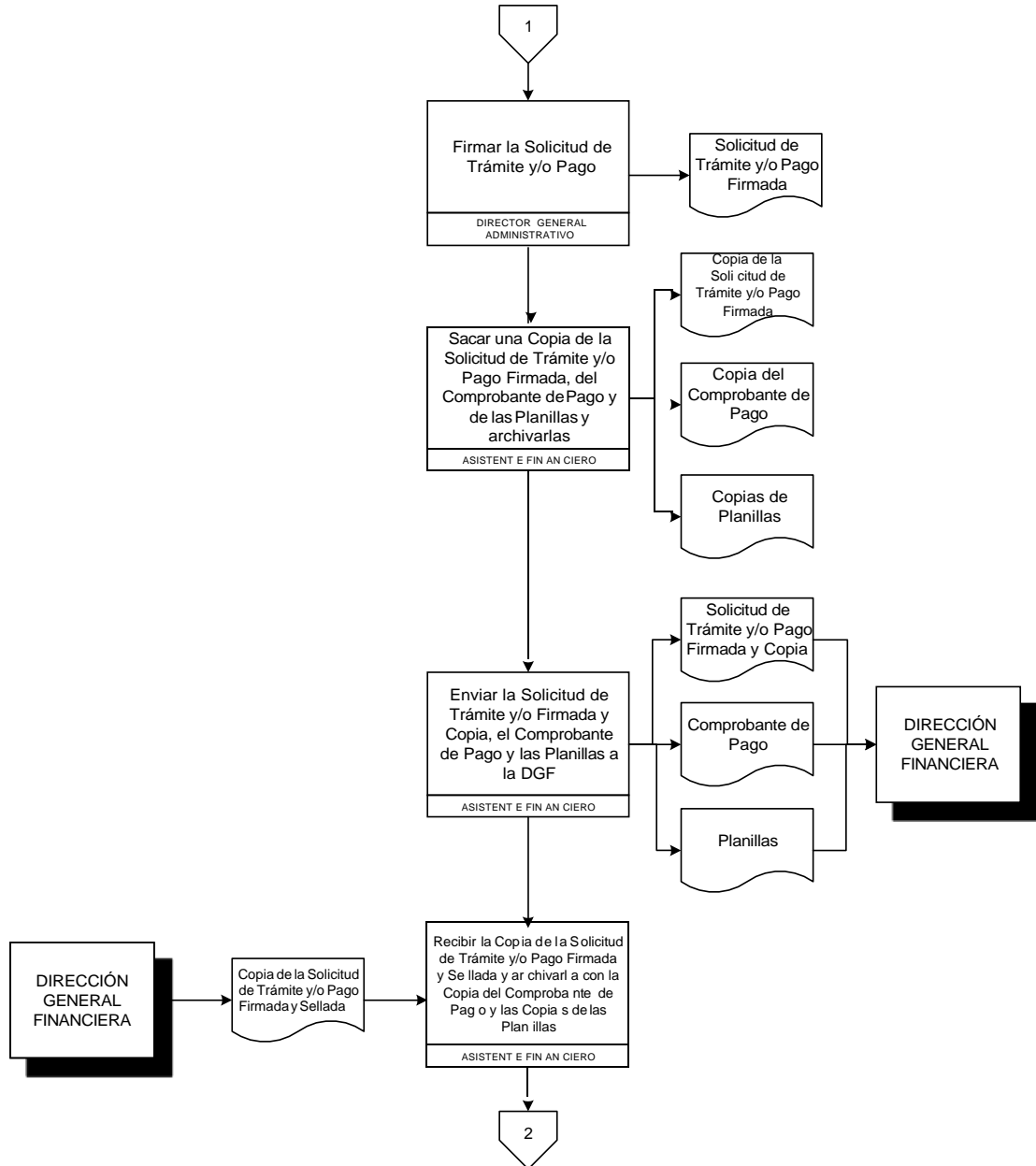
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO</b> P02 L		<b>Proceso:</b> <b>PAGO DE PRÉSTAMOS AL IESS</b>			
Edición: 01				Pág. 1 de 3	

1. Proceso Actual




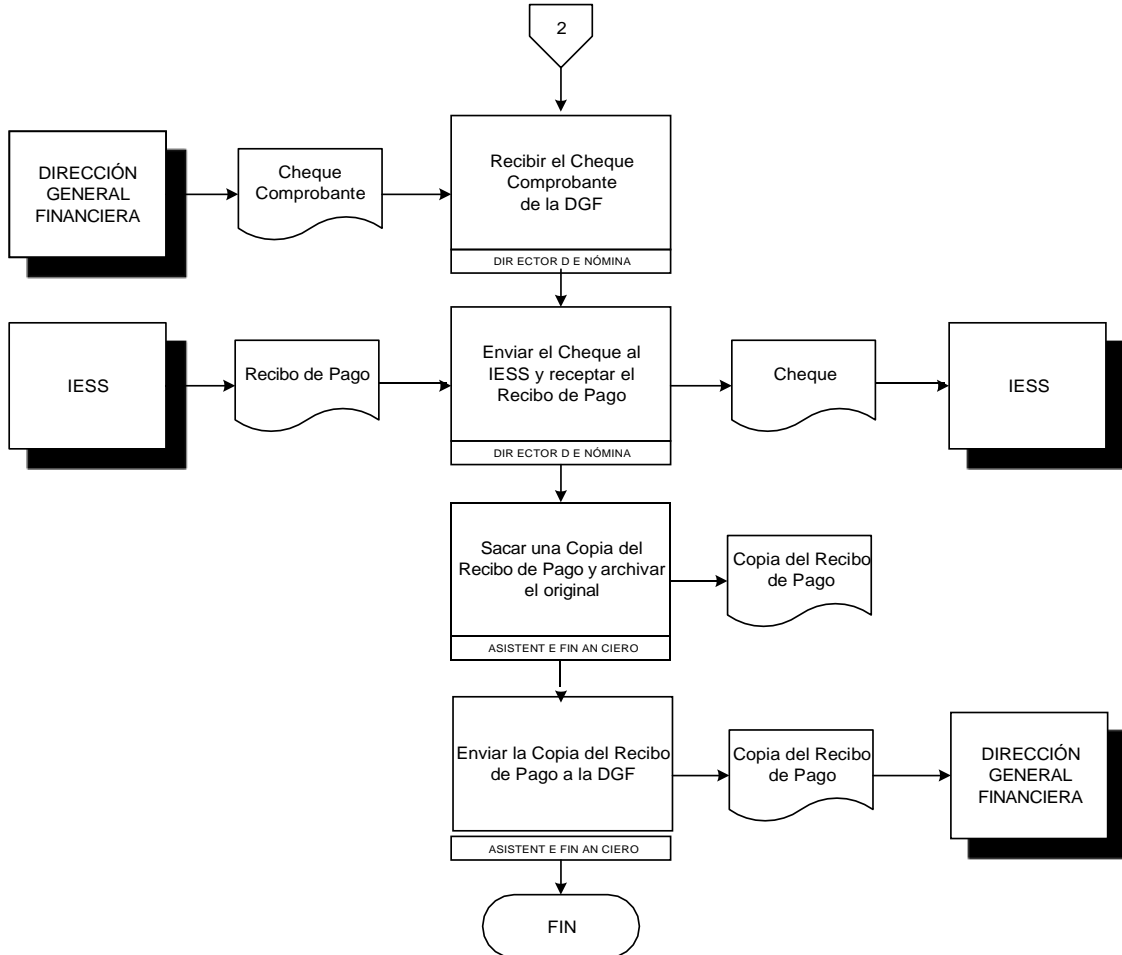
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 L	Proceso: PAGO DE PRÉSTAMOS AL IESS	
Edición: 01		Pág. 2 de 3




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

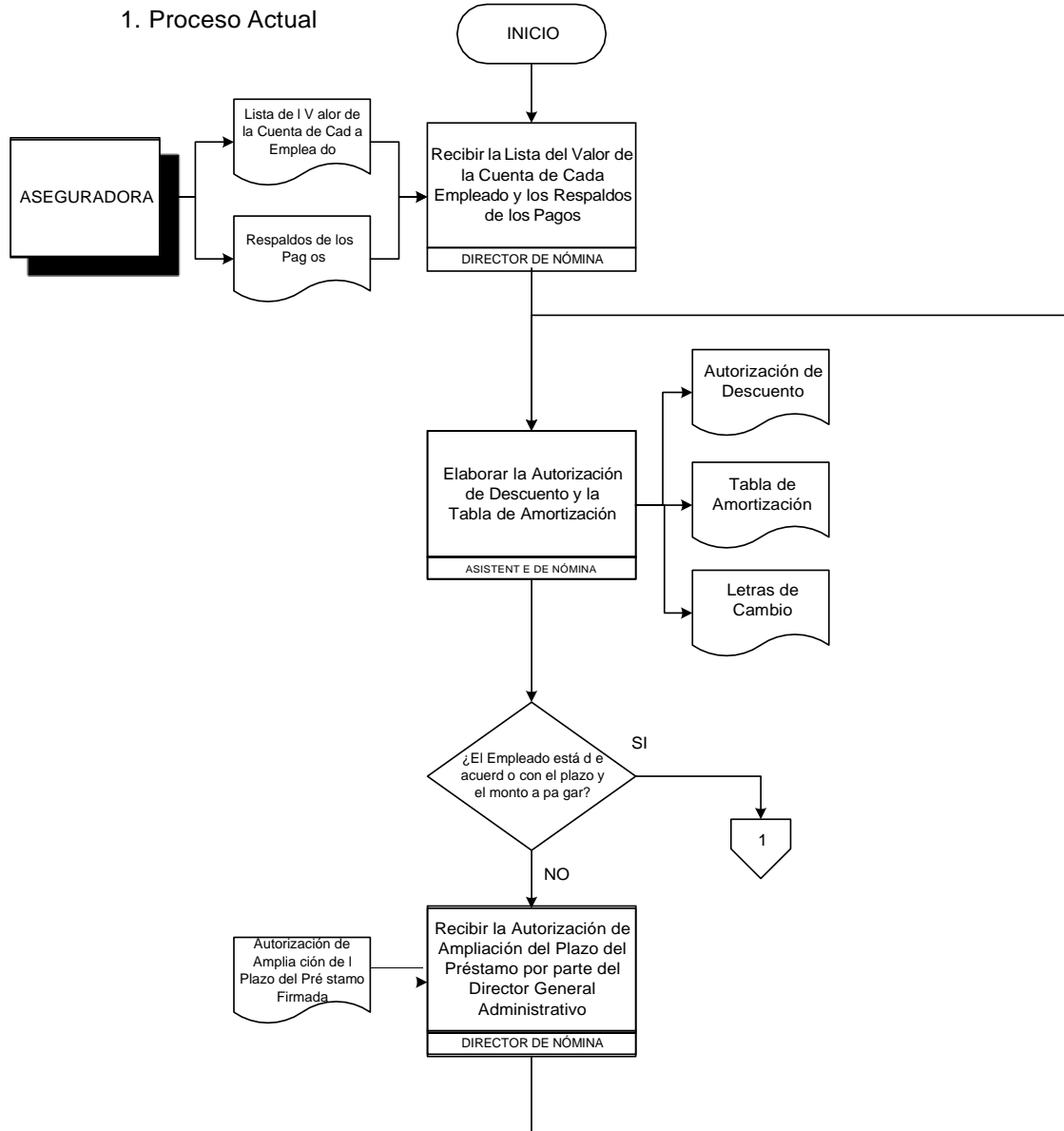
 <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>		<p>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>DIRECCIÓN DE NÓMINA</p>		
<p>CODIGO P02 L</p>	<p>Proceso: PAGO DE PRÉSTAMOS AL IESS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 3</p>




<p>Revisado por:</p> <p style="text-align: center;">F. Dueño del proceso</p>	<p>Aprobado por:</p> <p style="text-align: center;">F. Director Departamental</p>	<p>Fecha de Vigencia</p>
--	---	--------------------------

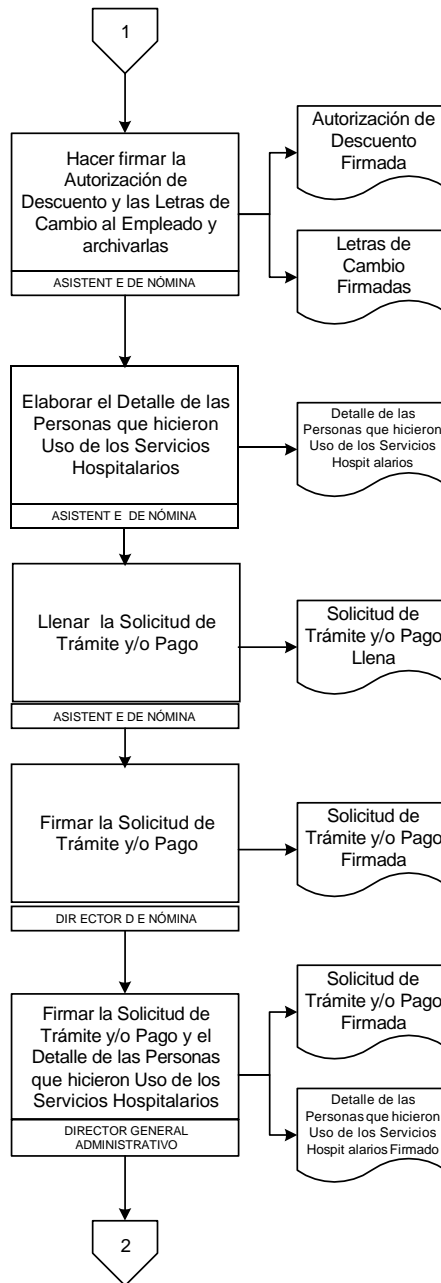
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCION DE NOMINA
CODIGO P02 M	Proceso: PRÉSTAMOS PARA PAGOS HOSPITALARIOS AL PERSONAL DE LA PUCE	
Edición: 01		Pág. 1 de 3

1. Proceso Actual




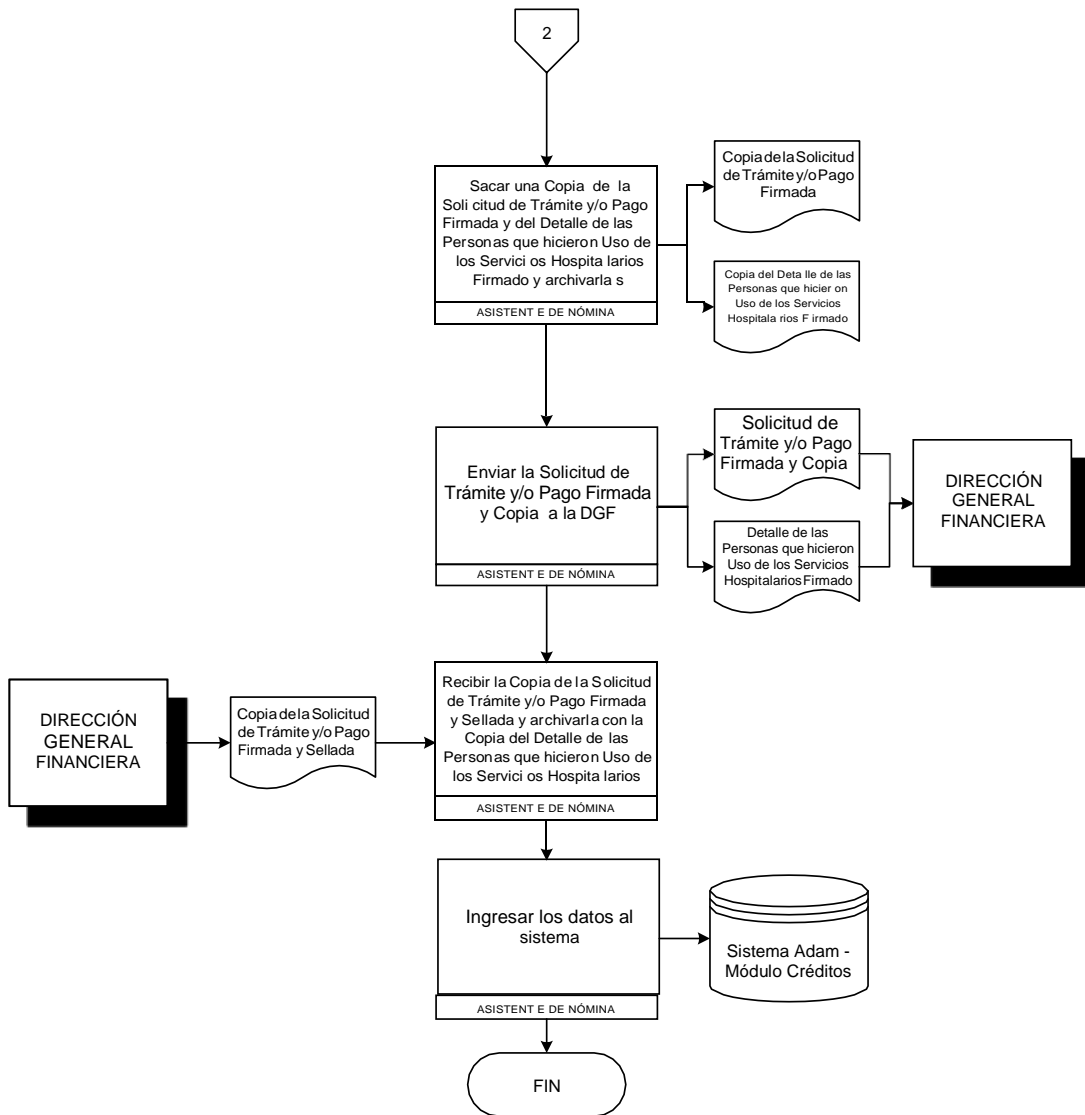
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO</b> P02 M	<b>Proceso:</b> PRÉSTAMOS PARA PAGOS HOSPITALARIOS AL PERSONAL DE LA PUCE		
Edición: 01			Pág. 2 de 3




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

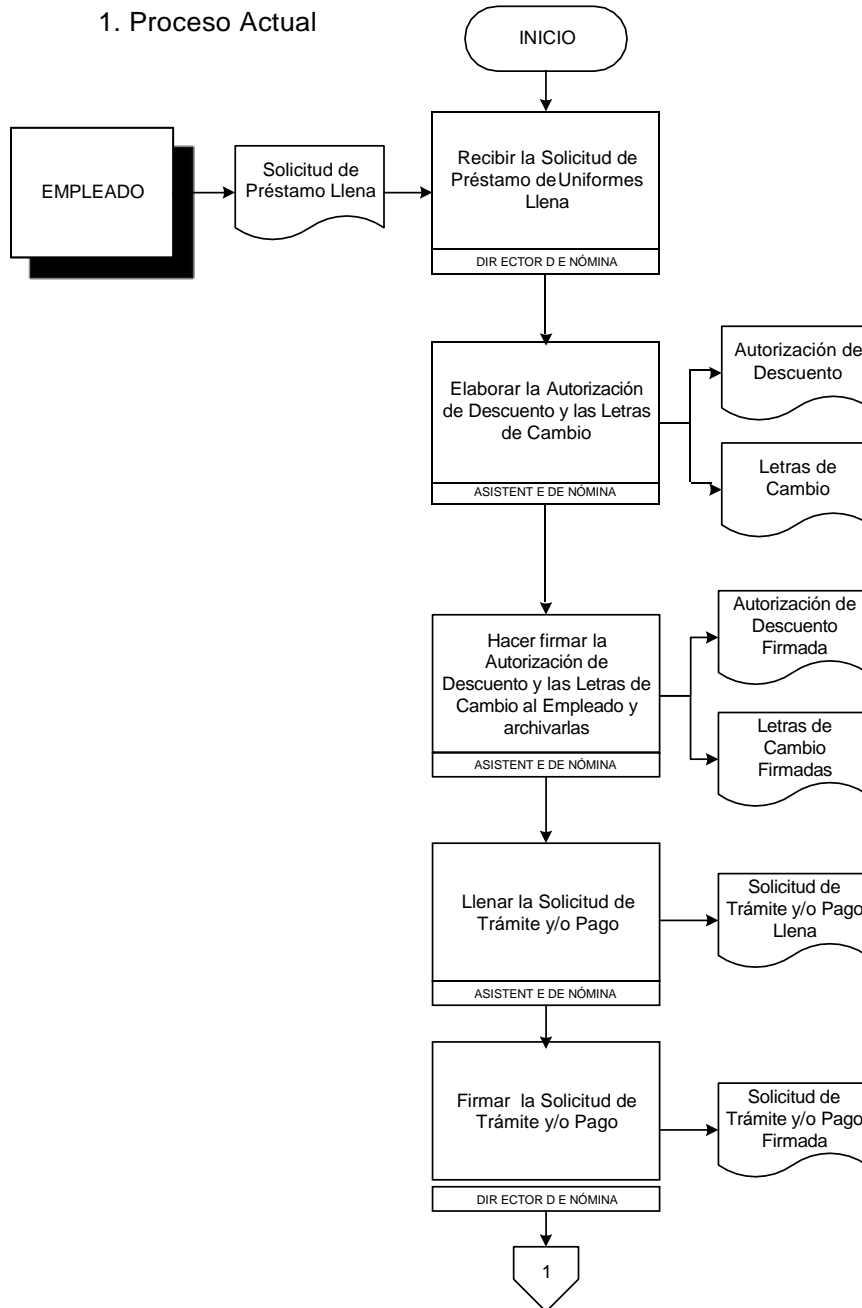
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 M	Proceso: PRÉSTAMOS PARA PAGOS HOSPITALARIOS AL PERSONAL DE LA PUCE	
Edición: 01		Pág. 3 de 3




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

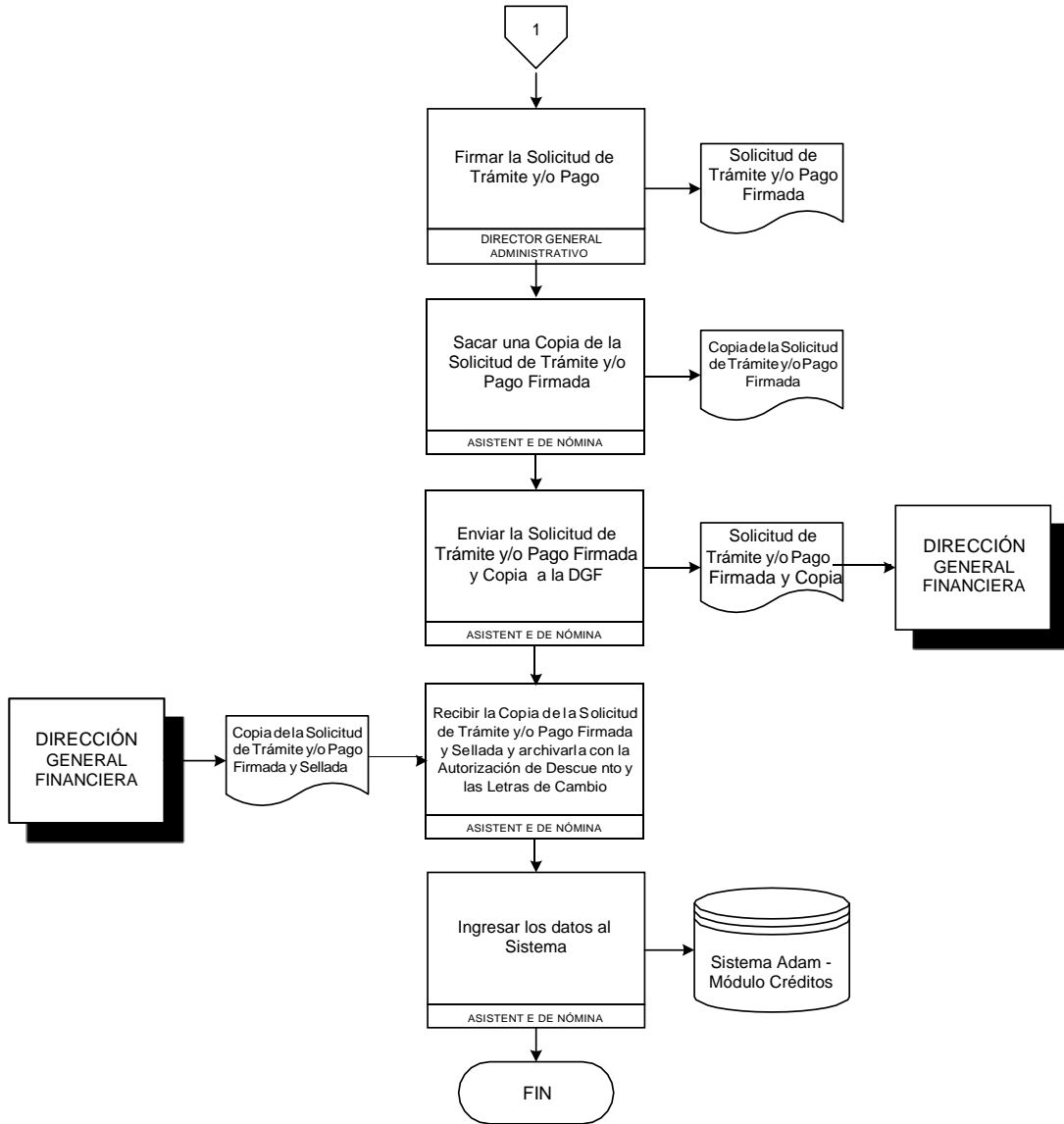
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 N	Proceso: PRÉSTAMOS PARA UNIFORMES AL PERSONAL DE LA PUCE	
Edición: 01		Pág. 1 de 2

1. Proceso Actual




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

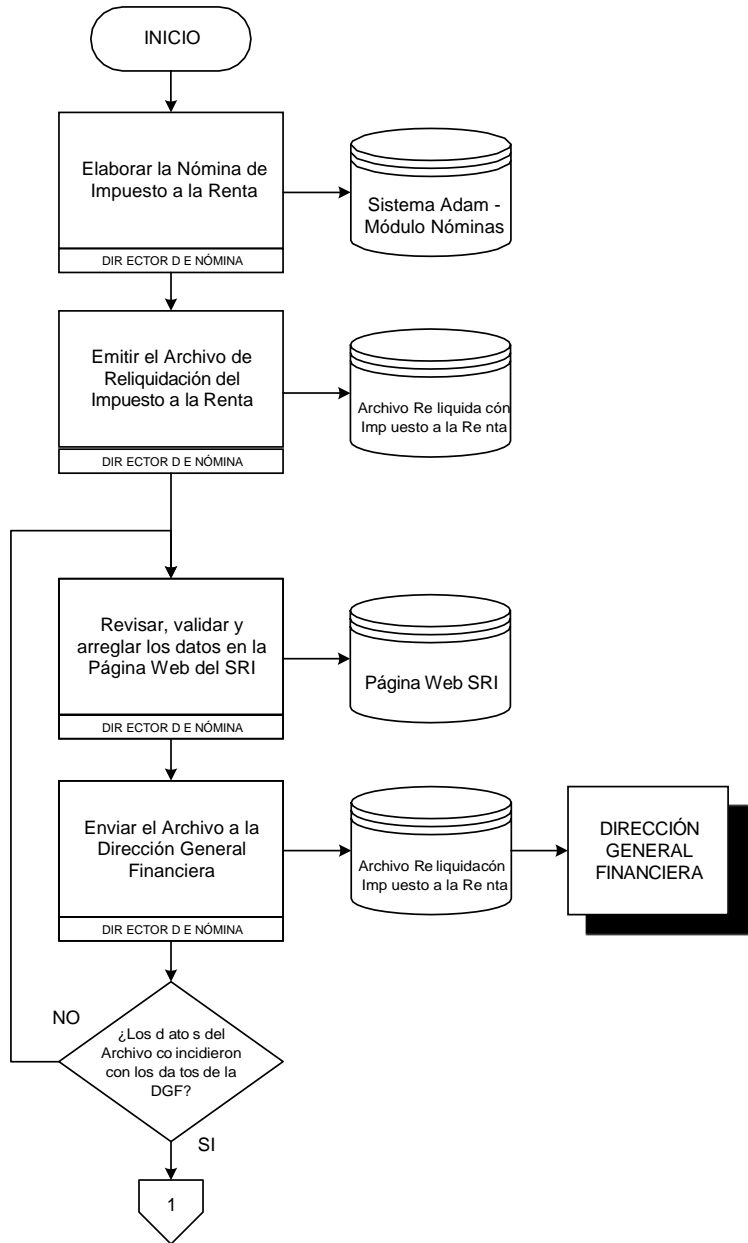
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
		<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>
<b>CODIGO P02 N</b>	<b>Proceso: PRÉSTAMOS PARA UNIFORMES AL PERSONAL DE LA PUCE</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 2 de 2</b>




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

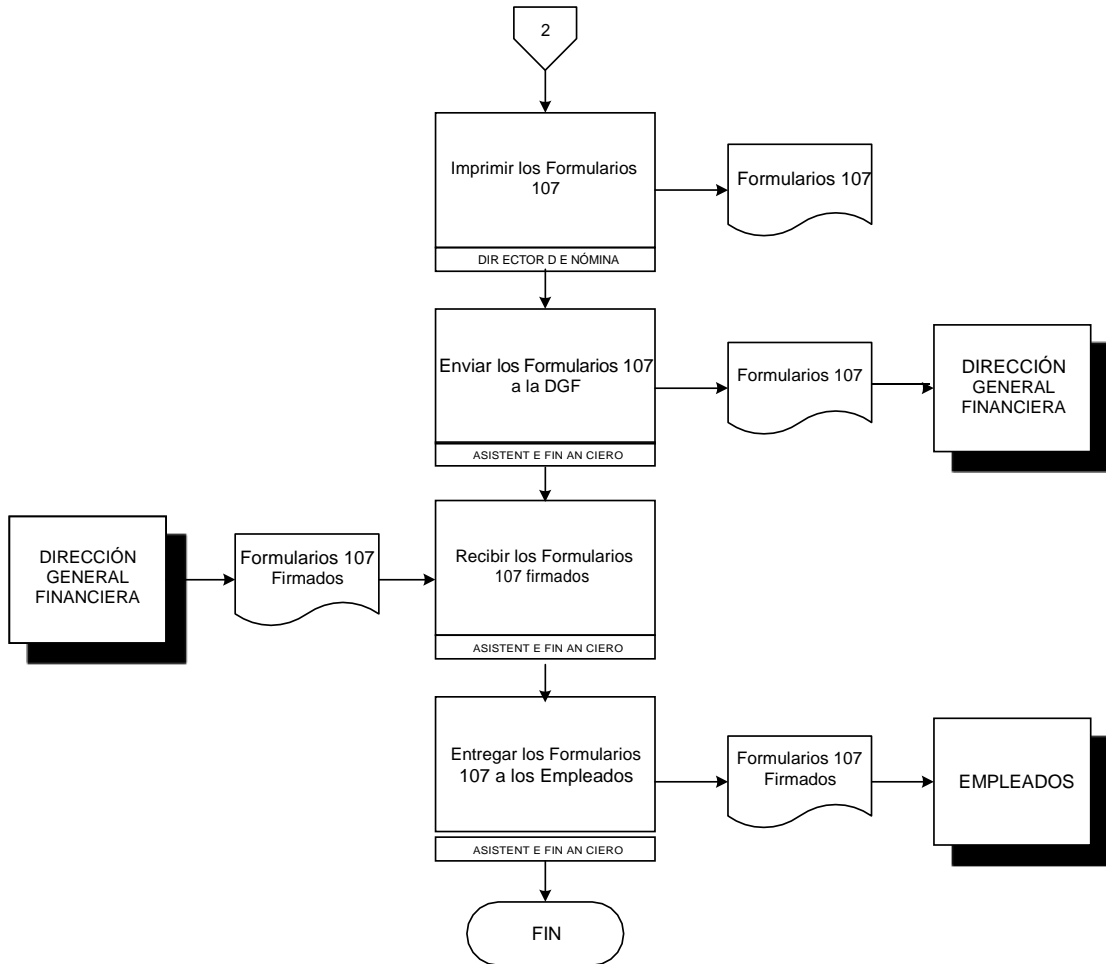
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO P02 O</b>	<b>Proceso: RELIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>		
Edición: 01			Pág. 1 de 2

1. Proceso Actual




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

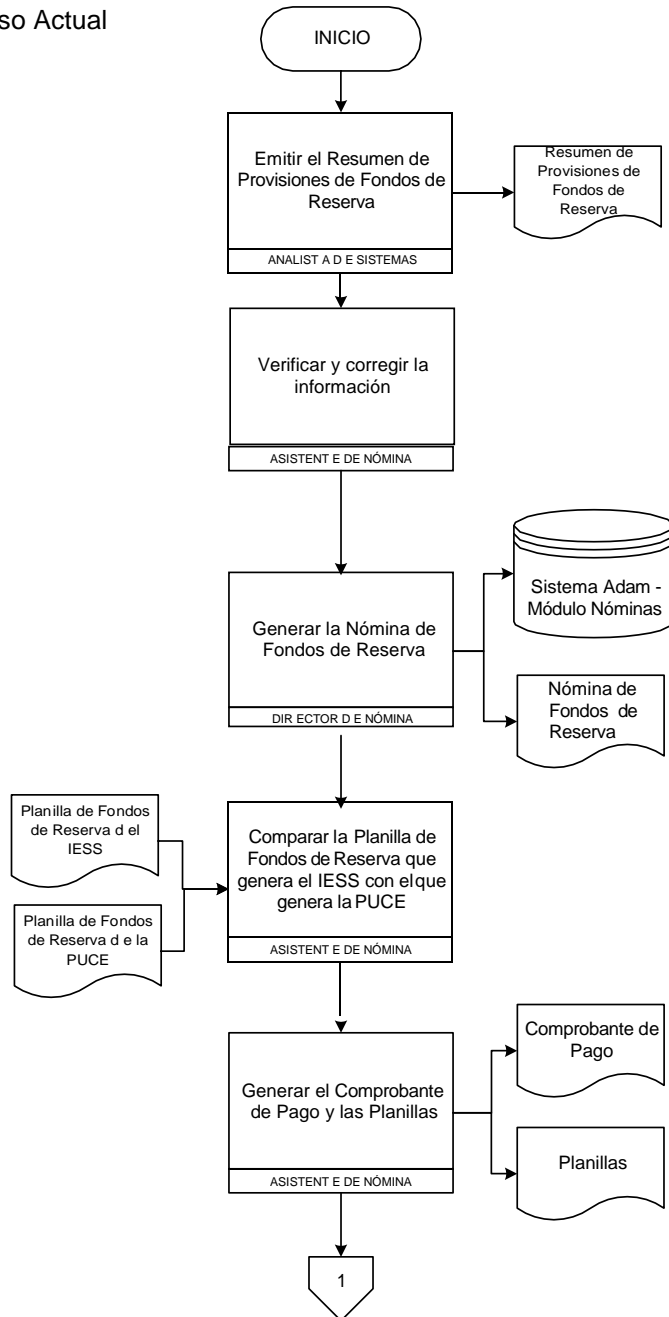
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA		
CODIGO P02 O	Proceso: RELIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA		Pág. 2 de 2
Edición: 01			




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

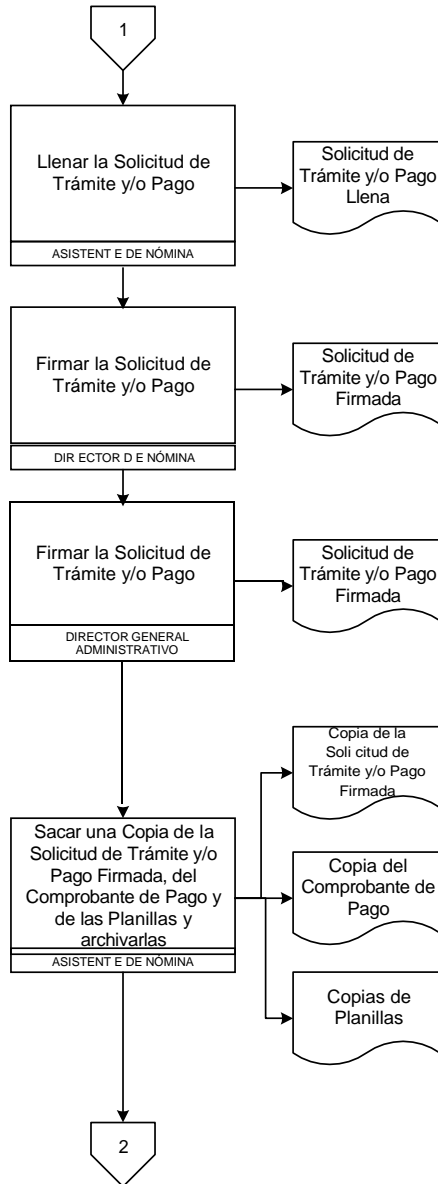
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO P02 P</b>		<b>Proceso: REVISIÓN DE LOS FONDOS DE RESERVA</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 1 de 4</b>	

1. Proceso Actual




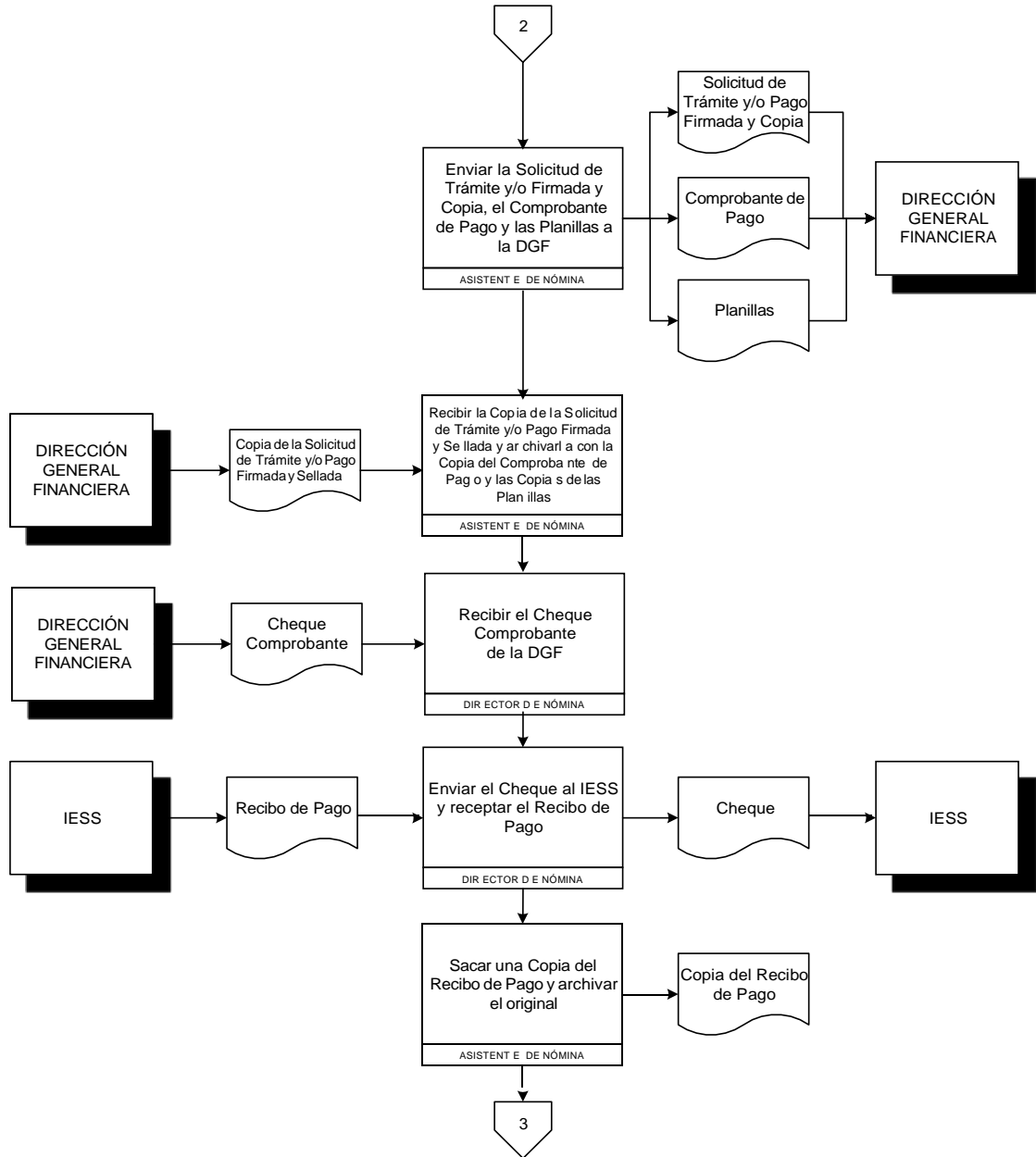
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO</b> P02 P	<b>Proceso:</b> <b>REVISIÓN DE LOS FONDOS DE RESERVA</b>		
Edición: 01			Pág. 2 de 4




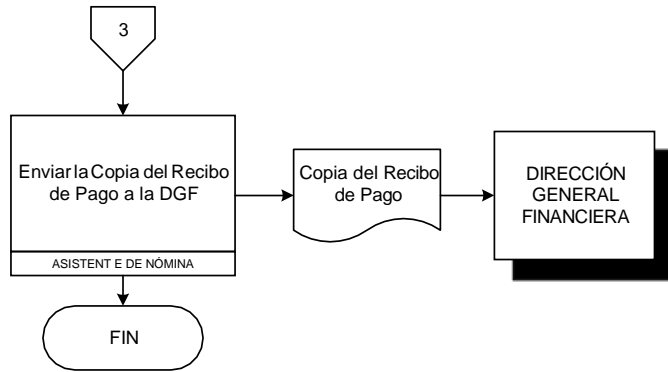
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO P02 P</b>		<b>Proceso: REVISIÓN DE LOS FONDOS DE RESERVA</b>			
<b>Edición: 01</b>				<b>Pág. 3 de 4</b>	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

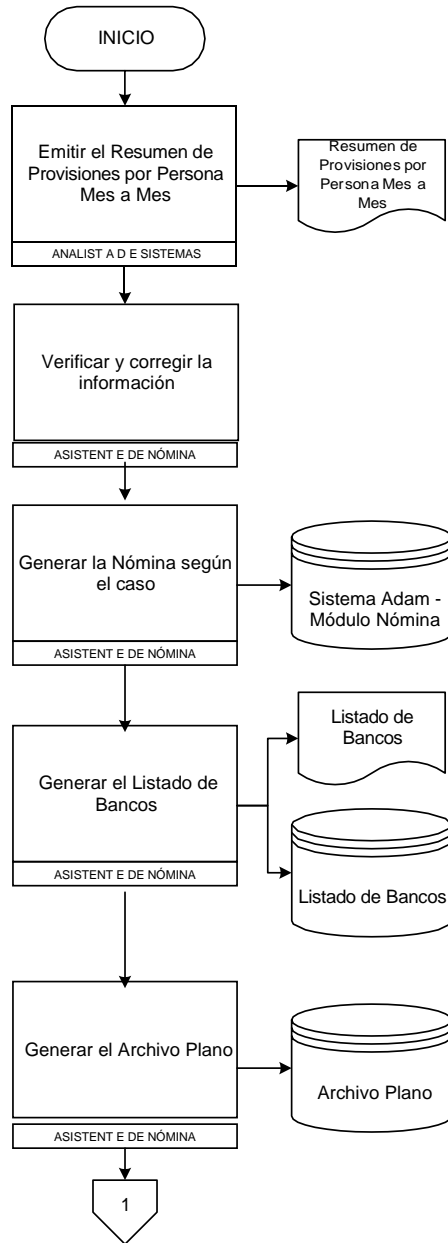
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO</b> P02 P	<b>Proceso:</b> REVISIÓN DE LOS FONDOS DE RESERVA		
Edición: 01			Pág. 4 de 4




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

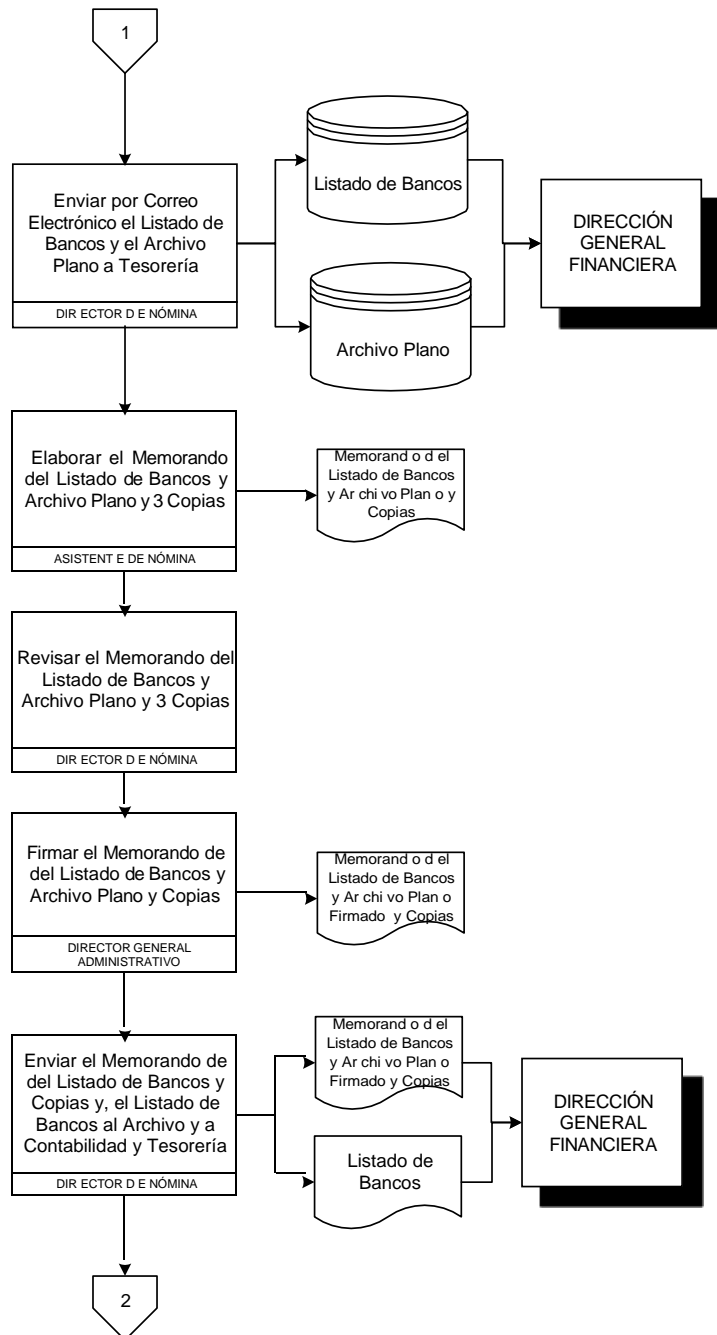
		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>					
<b>CODIGO</b> P02 Q		<b>Proceso:</b> <b>REVISIÓN DE PAGOS, SOBRESUELDOS Y DÉCIMOS</b>			
Edición: 01				Pág. 1 de 4	

1. Proceso Actual




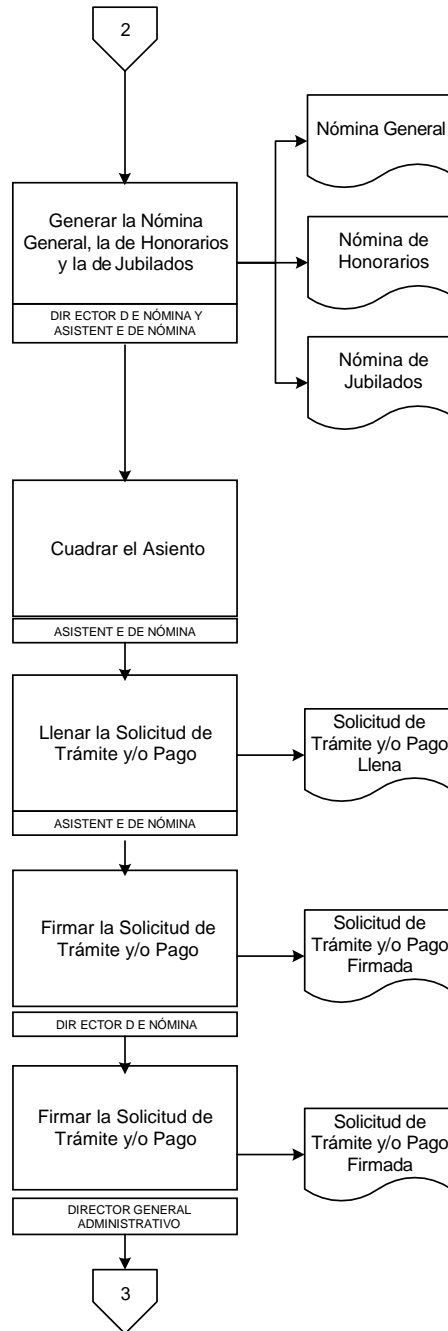
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

		<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA</b>			
<b>CODIGO P02 Q</b>	<b>Proceso: REVISIÓN DE PAGOS, SOBRESUELDOS Y DÉCIMOS</b>		
Edición: 01			Pág. 2 de 4




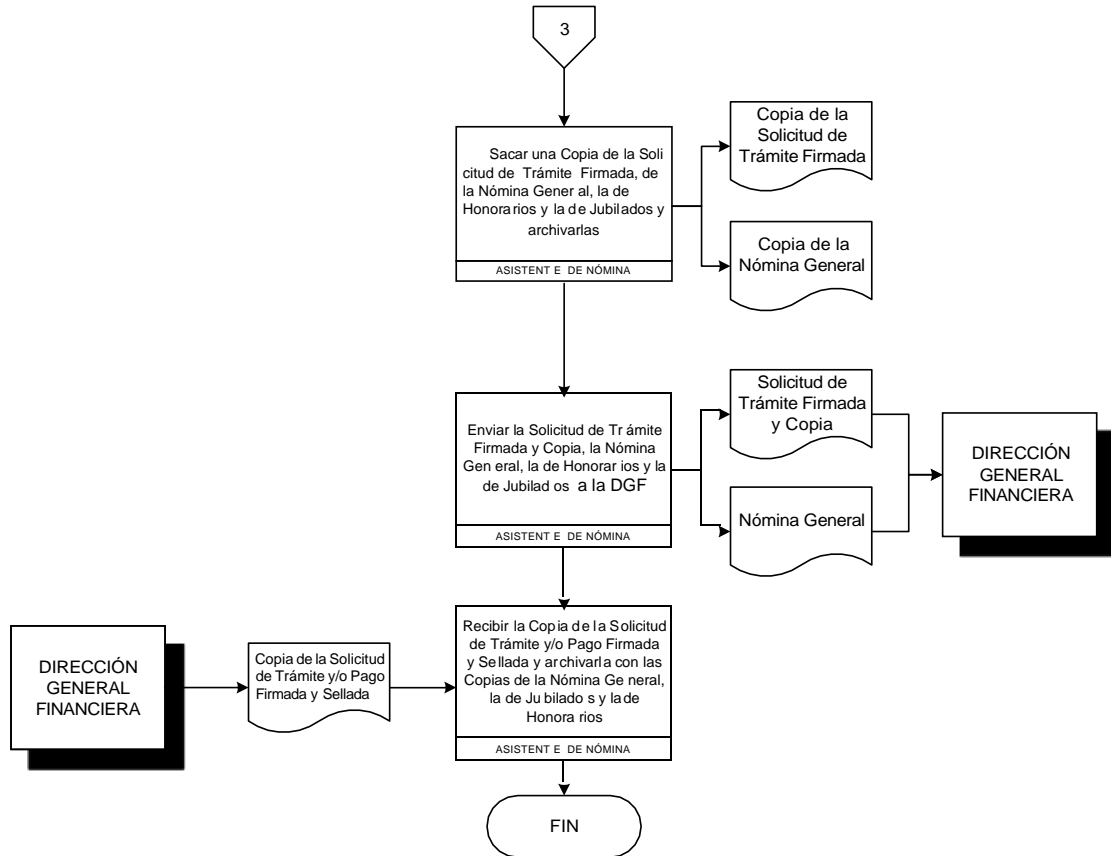
<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA	
CODIGO P02 Q	Proceso: REVISIÓN DE PAGOS, SOBRESUELDOS Y DÉCIMOS		
Edición: 01		Pág. 3 de 4	




<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

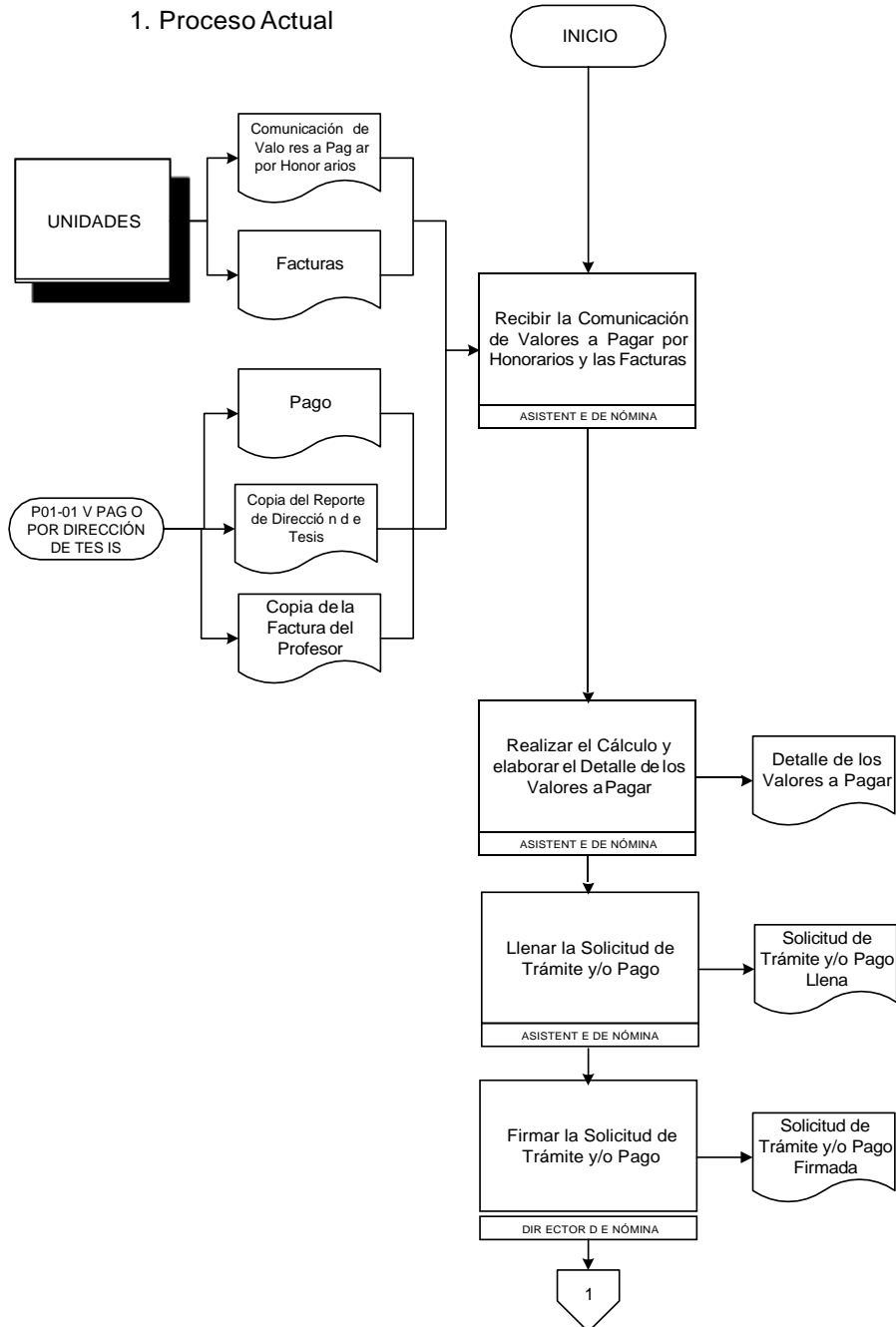
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA	
CODIGO P02 Q	Proceso: REVISIÓN DE PAGOS, SOBRESUELDOS Y DÉCIMOS		
Edición: 01		Pág. 4 de 4	




Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

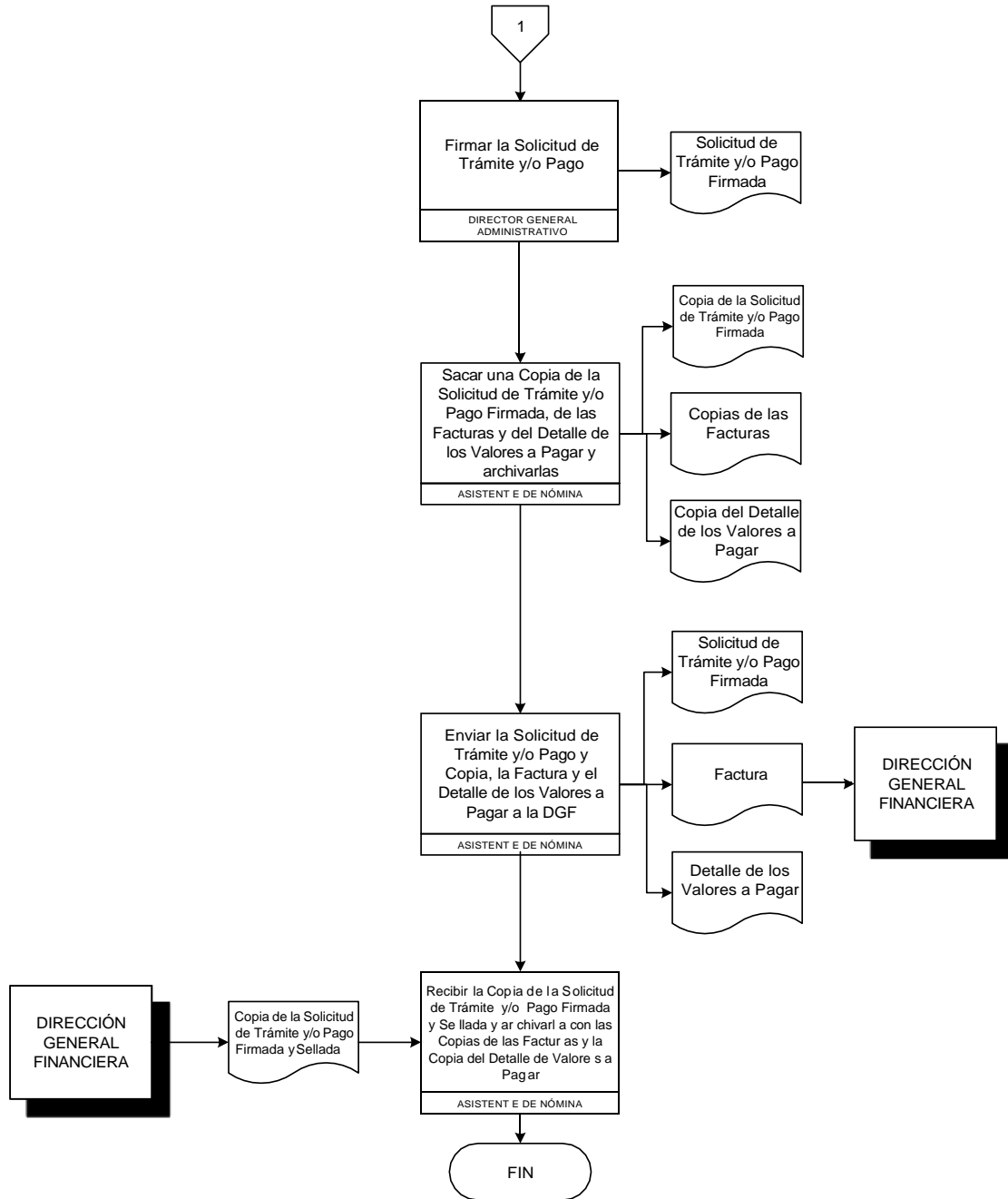
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCIÓN DE NÓMINA
CODIGO P02 R	Proceso: SOLICITUD DE PAGO DE HONORARIOS	
Edición: 01		Pág. 1 de 2

1. Proceso Actual



<b>Revisado por:</b>  F. Dueño del proceso	<b>Aprobado por:</b>  F. Director Departamental	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	--------------------------

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
		P02 DIRECCION DE NOMINA
CODIGO P02 R	Proceso: SOLICITUD DE PAGO DE HONORARIOS	Pág. 1 de 2
Edición: 01		Pág. 1 de 2



Revisado por:  F. Dueño del proceso	Aprobado por:  F. Director Departamental	Fecha de Vigencia
---	--	-------------------

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos y Nómina, 2016

**Anexo 5. Manuales de Procedimiento de los Procesos de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina**

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: PROV-01</b>	Planificación de Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 6</b>

### 1. PROPÓSITO

Determinar el recurso humano necesario en función de los requerimientos de los diferentes procesos a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 2. ALCANCE

Aplica para el personal administrativo.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.


### 4. DEFINICIONES

Plan del recurso humano.- Contiene el diagnóstico de la situación actual y de la proyección del recurso humano según las necesidades detectadas.

### 5. POLITICAS

- El plan de recursos humanos se actualizará cada tres años.
- El plan de recursos humanos deberá estar previamente financiado antes de su ejecución.
- El plan de recursos humanos deberá ser socializado previo a su ejecución.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>CODIGO: PROV-01</b>	Planificación de Personal
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 6</b>	

## 6. INDICADORES

Nombre	Evaluación del plan del recurso humano					
Descripción	Mide el cumplimiento de las actividades planificadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Actividades realizadas / actividades planificadas) x 100	Semestral	Positivo	70%	80%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

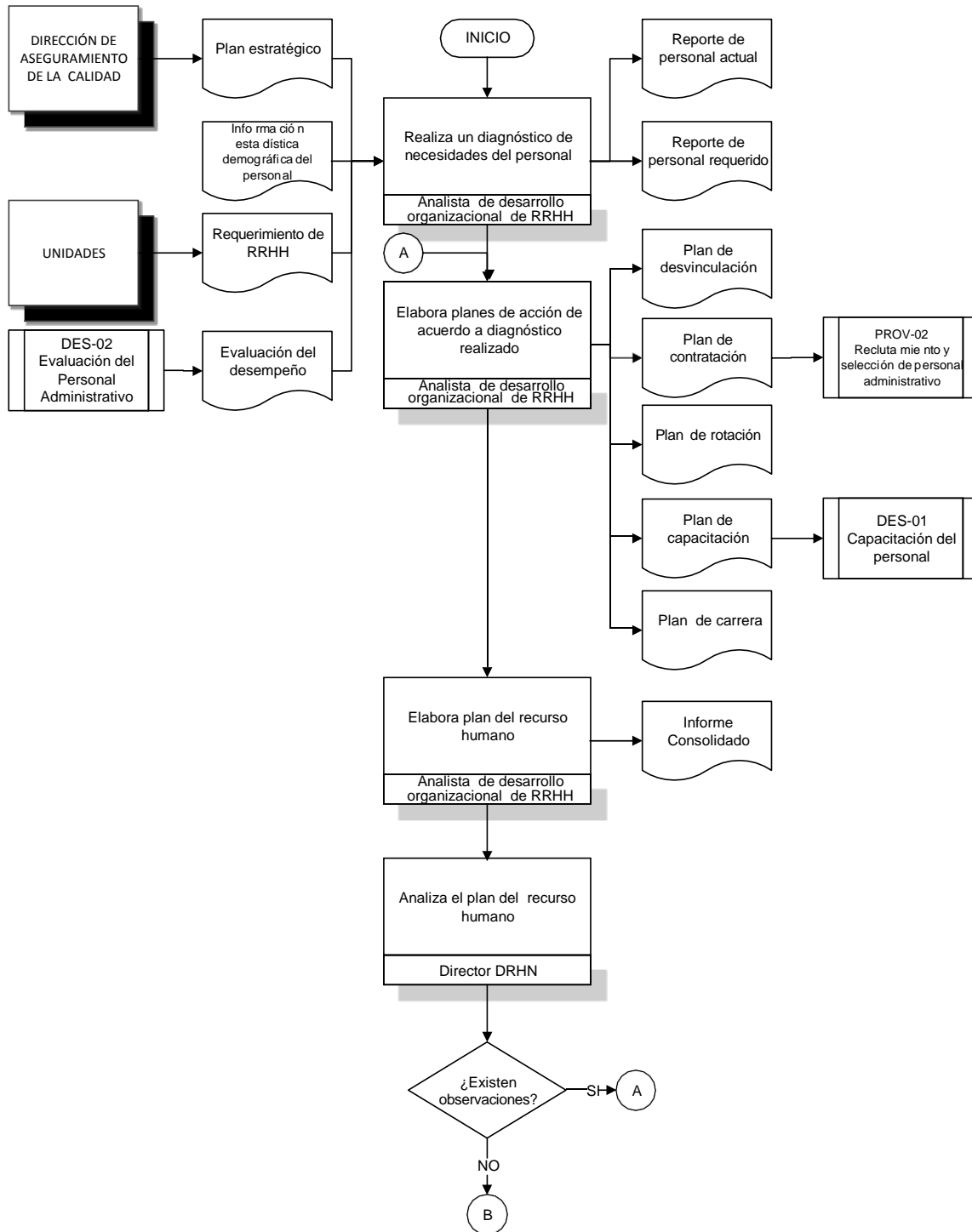
Nombre
Plan estratégico

## 8. REGISTROS

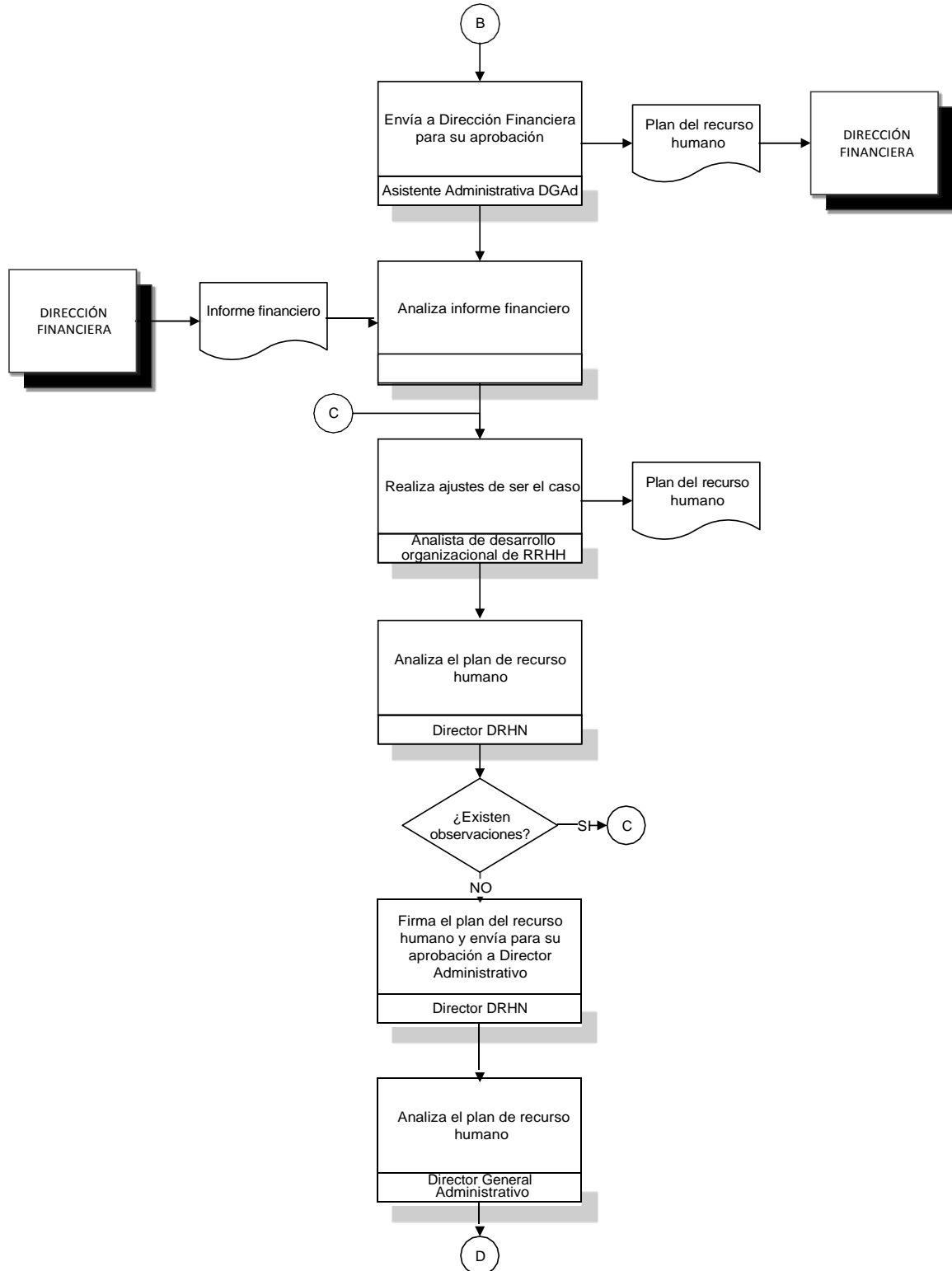
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Plan del recurso humano	Físico	3 años	Archivo Pasivo
Cronograma de socialización	Digital	3 años	Archivo Pasivo
Reporte de seguimiento	Digital	3 años	Archivo Pasivo
Evaluación	Digital	3 años	Archivo Pasivo

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO PROV-01	Proceso: Planificación del Personal	
Edición: 01			Pág. 3 de 6

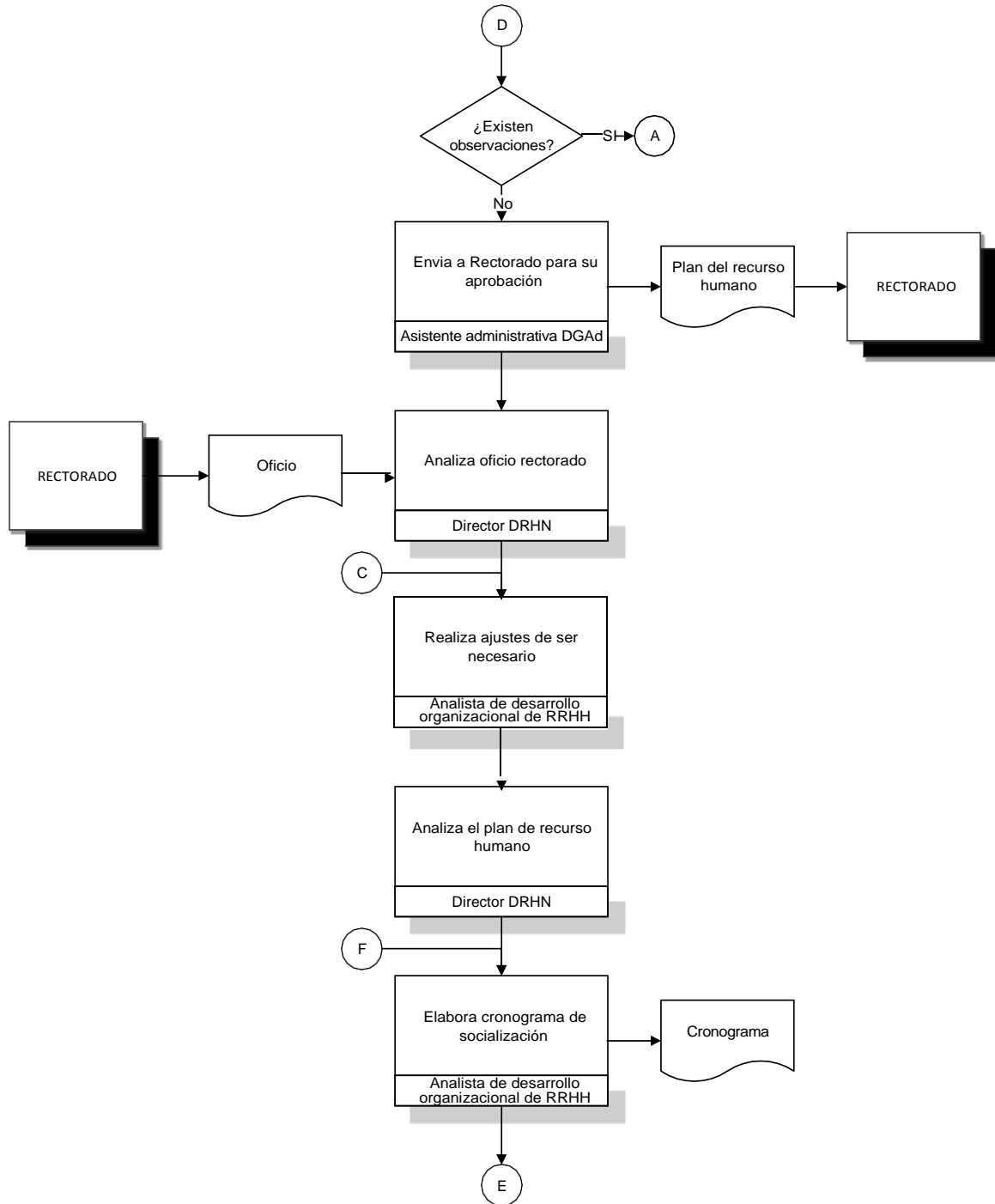
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



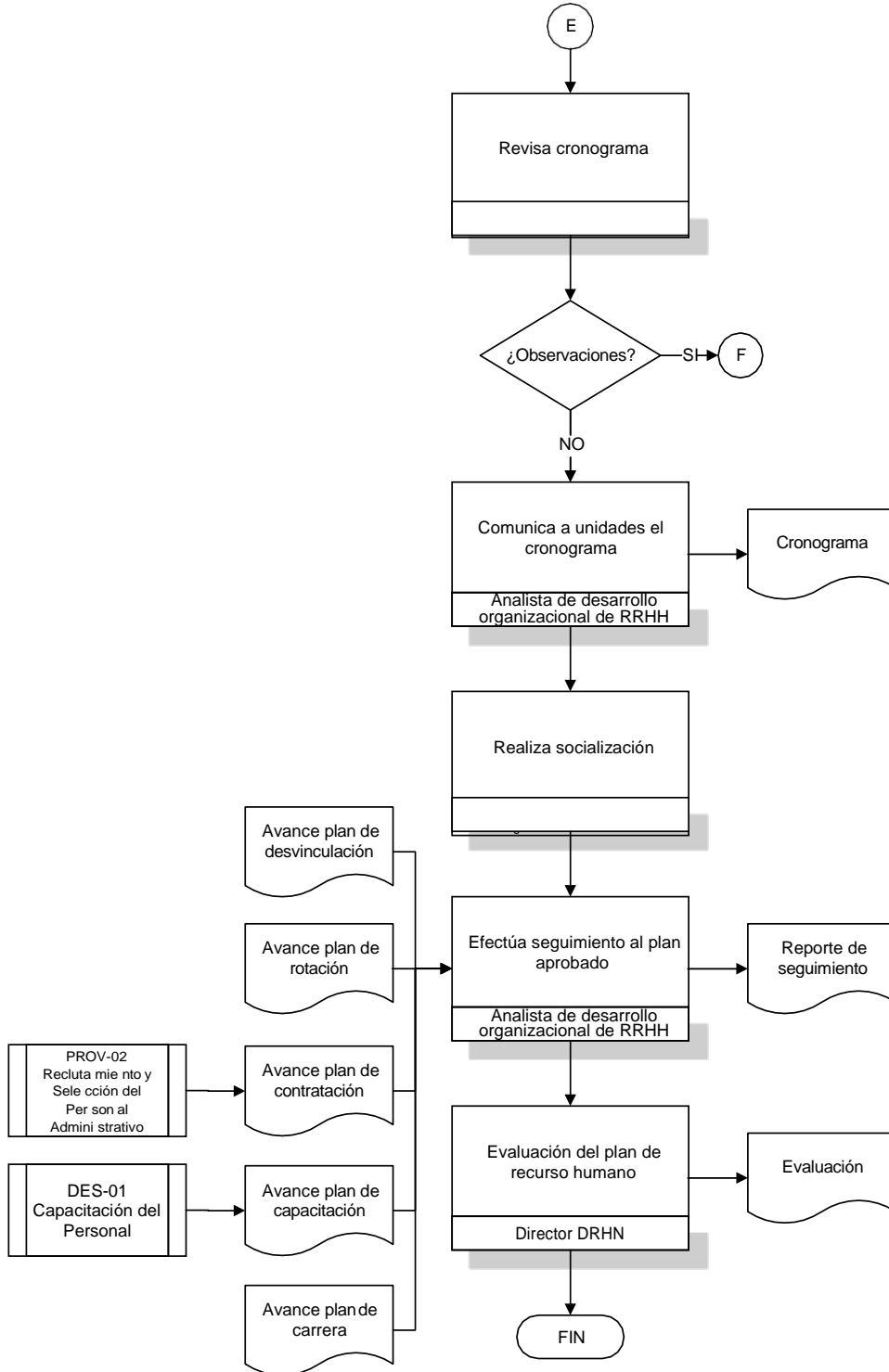
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-01</p>	<p>Proceso: Planificación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 6</p>




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-01</p>	<p>Proceso: Planificación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 6</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-01</p>	<p>Proceso: Planificación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 6</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: PROV-02</b>	<b>Reclutamiento y selección de personal administrativo</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 1 de 9</b>

## 1. PROPÓSITO

Proveer personal idóneo oportunamente mediante el análisis de los aspirantes disponibles.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los cargos de personal administrativo excepto Rector, Vicerrector, Secretario General, Asesor Jurídico, Directores Generales y Directores.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos


## 4. DEFINICIONES

**Pruebas psicométricas:** Son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo las hay de varios tipos: de medición de inteligencia, rasgos de personalidad, factores de personalidad, proyectivas y varios tipos más. Son una herramienta tanto para conocer la vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en el funcionamiento cerebral o simplemente para ubicar la forma de pensar del individuo.

## 5. POLITICAS

No aplica

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 234 de 9</b>

## 6. INDICADORES


Nombre	Tiempo de reclutamiento y selección					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que toma el reclutamiento desde la recepción del requerimiento de personal hasta el envío de la carta con candidatos al rectorado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria (fecha envío de carta con candidatos a rectorado – fecha de recepción de solicitud) / solicitudes recibidas	Semestral	Negativo	10 días	15 días	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

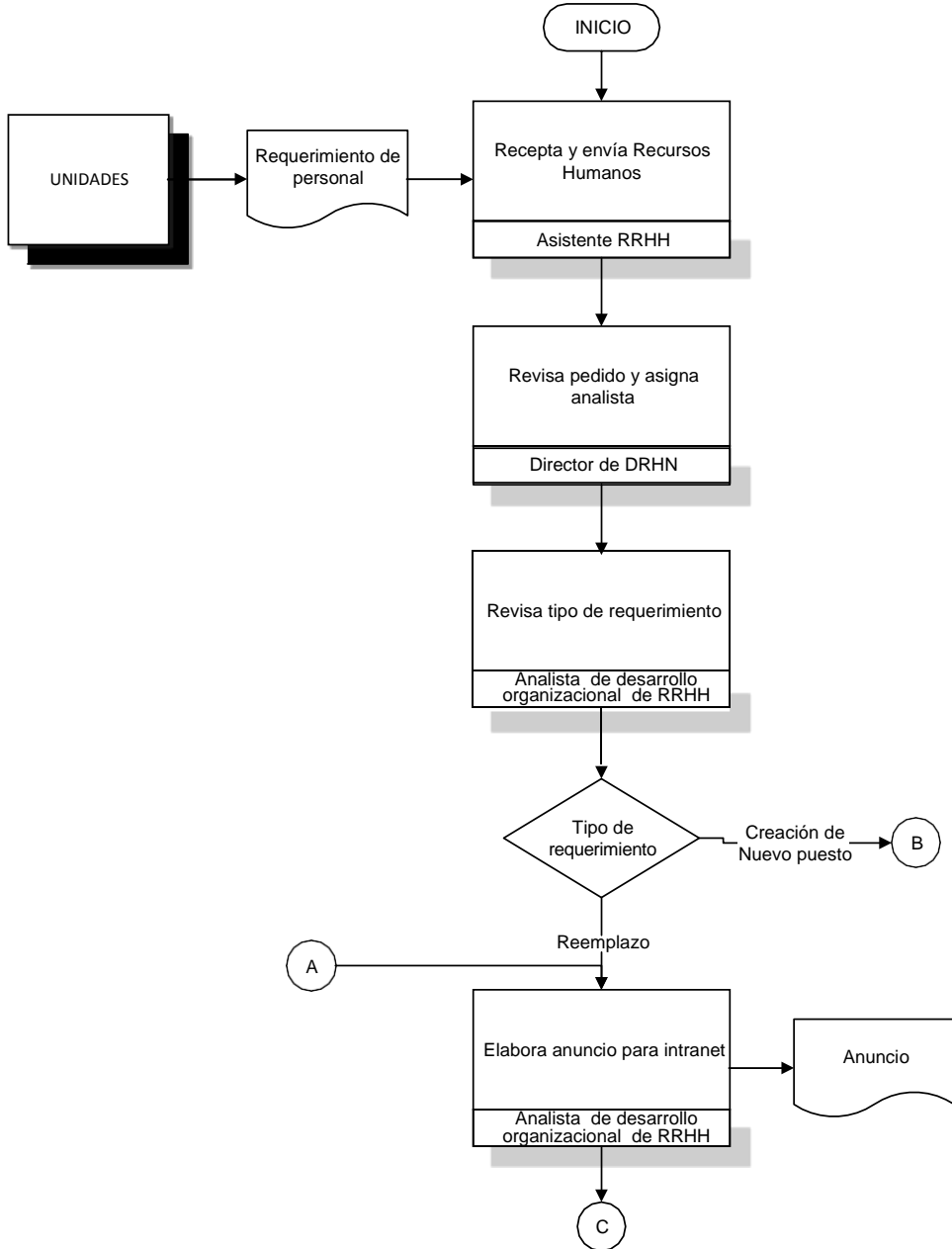
Nombre
Banco de pruebas
Guía de entrevista


## 8. REGISTROS

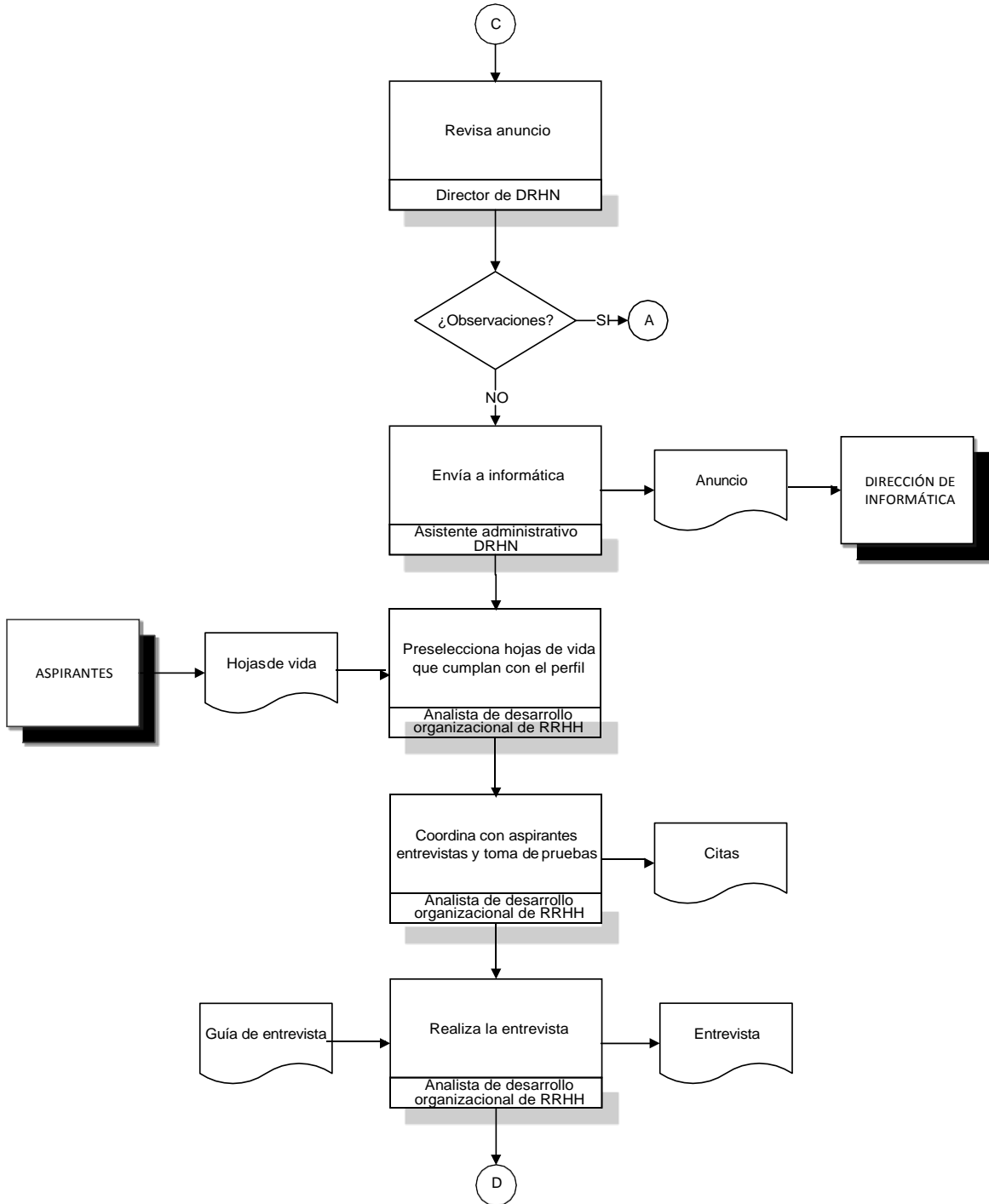
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Informe de selección	Físico	2 años	Archivo pasivo
Carta a rectorado	Físico	2 años	Expediente personal


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 9</p>

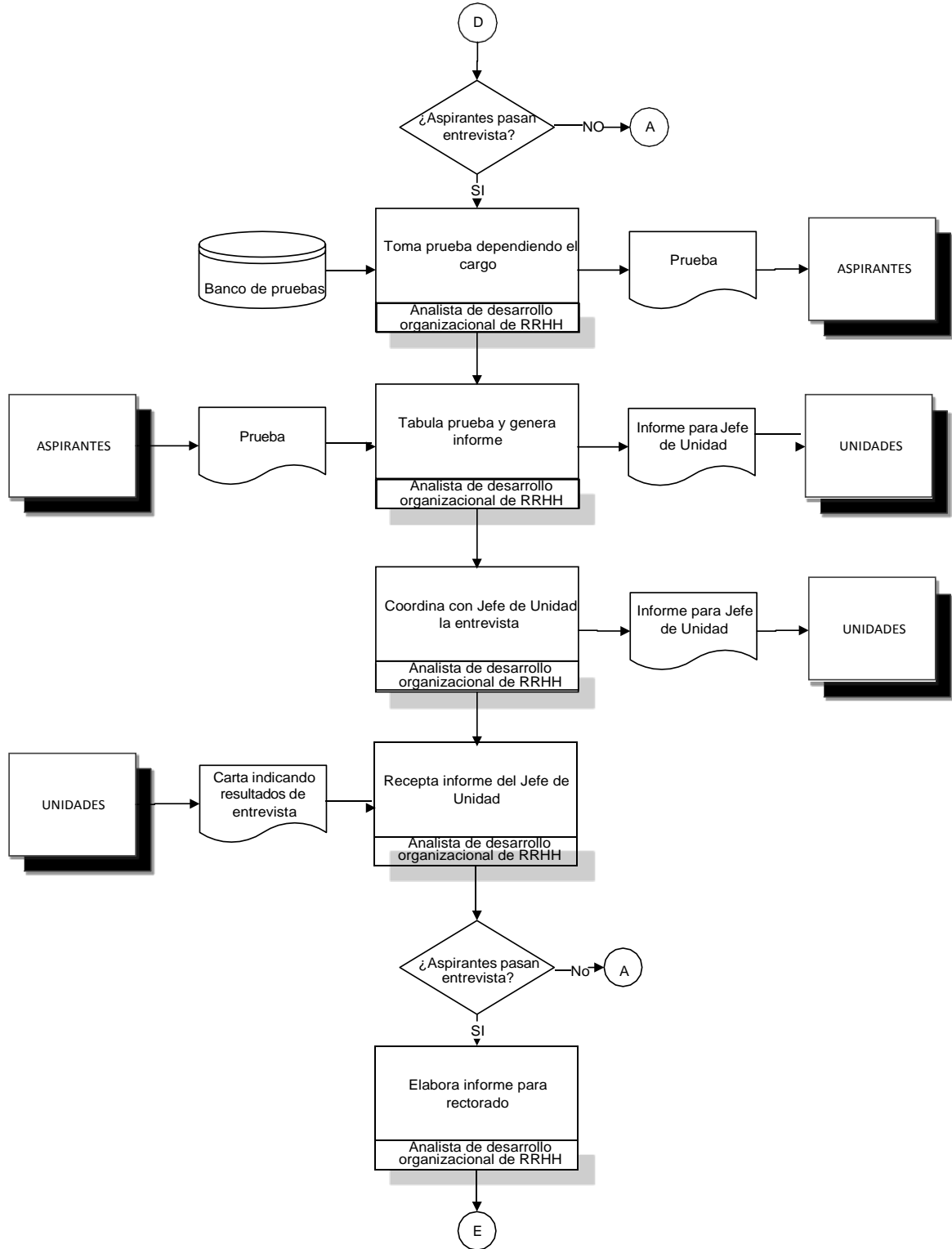
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**




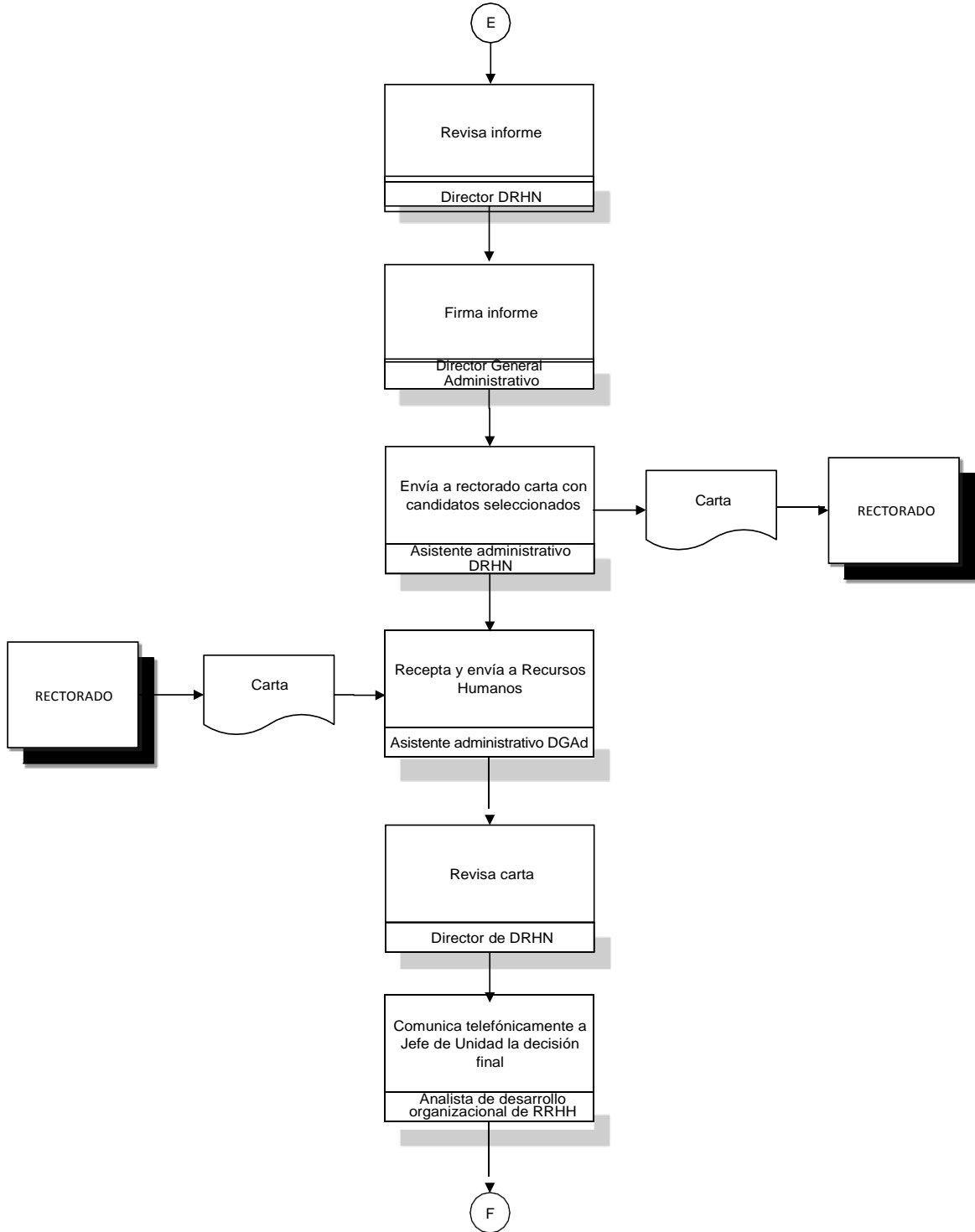
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 9</p>




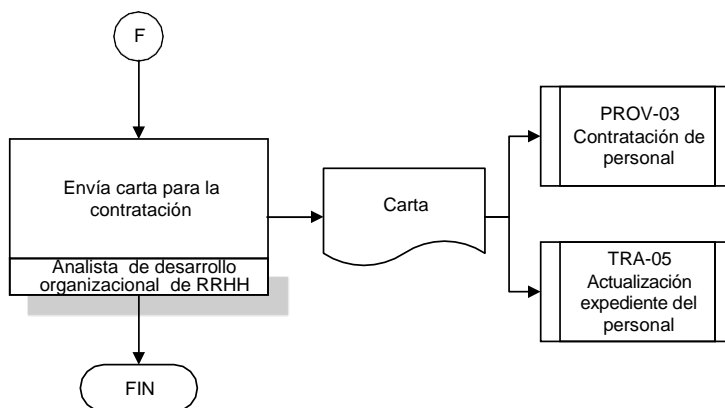
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 9</p>



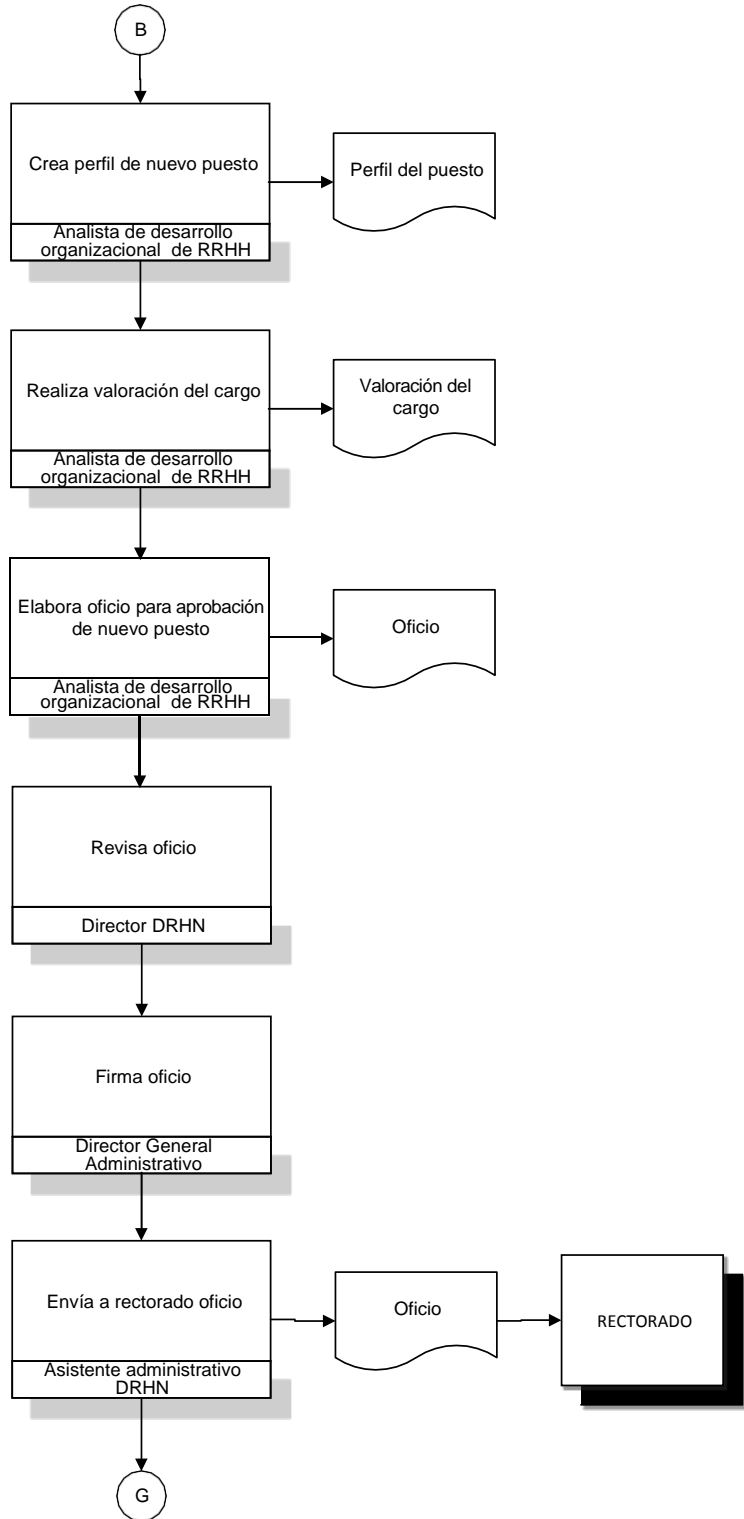
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 9</p>




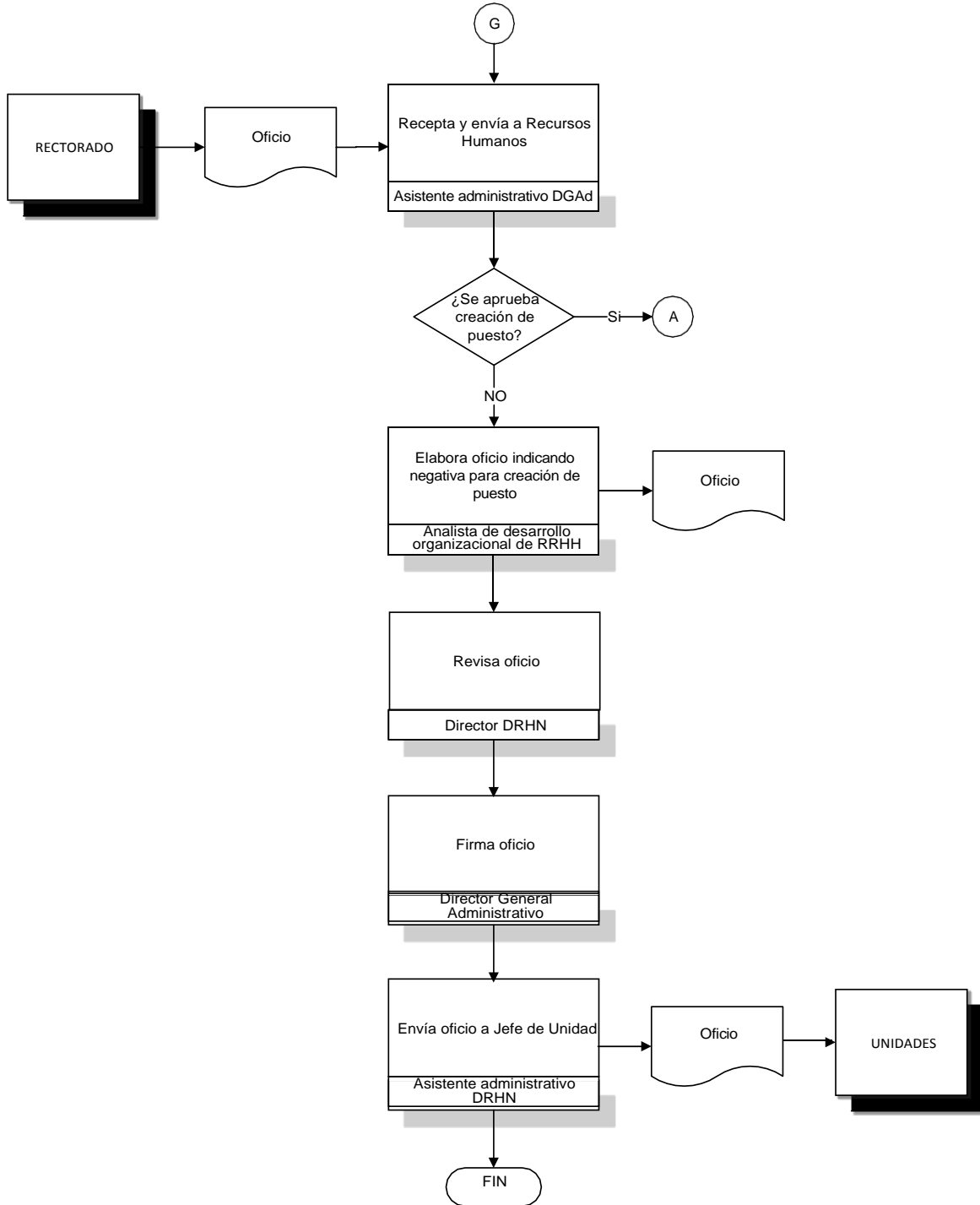
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 7 de 9</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 8 de 9</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-02</p>	<p>Proceso: Reclutamiento y selección personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 9 de 9</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> PROV-03	Contratación del personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 242 de 15</b>

## 1. PROPÓSITO

Legalizar la prestación de servicios de personal docente, administrativo u ocasional oportunamente mediante el contrato respectivo.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los cargos docentes y de personal administrativo excepto el Rector y Vicerrector.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos

## 4. DEFINICIONES

**Contrato indefinido:** Contrato en el cual no se establece límites en cuanto al tiempo de duración. Permanece vigente hasta que el trabajador o la empresa rompen la relación laboral.

**Contrato eventual:** Son contratos que se realizan para cubrir necesidades específicas de la organización como reemplazos, licencias por maternidad, vacaciones, entre otros.

**Contrato por obra:** Contrato que se encuentra vigente hasta que el trabajador termina la obra o servicio por el cual fue contratado.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> PROV-03	Contratación del personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 15</b>

## 5. POLITICAS

Para contrato indefinido la documentación requerida es la siguiente:

- Autorización para realización de exámenes pre/ocupacionales
- Formulario para que se enrole al seguro médico privado
- Formularios de Fideicomiso
- Autorización para que se le emita carnet
- Formato para registrar el número de cuenta del banco
- Número de placa de vehículo

Para contrato eventual la documentación requerida es la siguiente:

- Autorización para que se le emita carnet
- Formato para registrar el número de cuenta del banco
- Número de placa de vehículo

La información que se ingresa en el Módulo Desarrollo especial del ADAM es:

- Código de unidad
- Tipo de contrato
- Dedicación
- Cargo
- Tipo de empleado
- Vigencia
- Si es profesor nuevo el número de acta de la comisión de personal

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 15</b>

- Estado del contrato
- En observaciones, si es docente se ingresa la programación académica, si es administrativo se ingresa el periodo de prueba o si es reemplazo de otra persona.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	<b>Tiempo de contratación</b>					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que toma la contratación desde la recepción de la documentación hasta el envío del contrato firmado a las Unidades.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria (fecha envío de contrato firmado a unidades – fecha de recepción de solicitud) / solicitudes recibidas	Semestral	Negativo	Administrativo 10 días Profesores 15 días	Administrativo 15 días Profesores 20 días	Asistente de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina


## 7. DOCUMENTOS

<b>Nombre</b>
Código de Trabajo

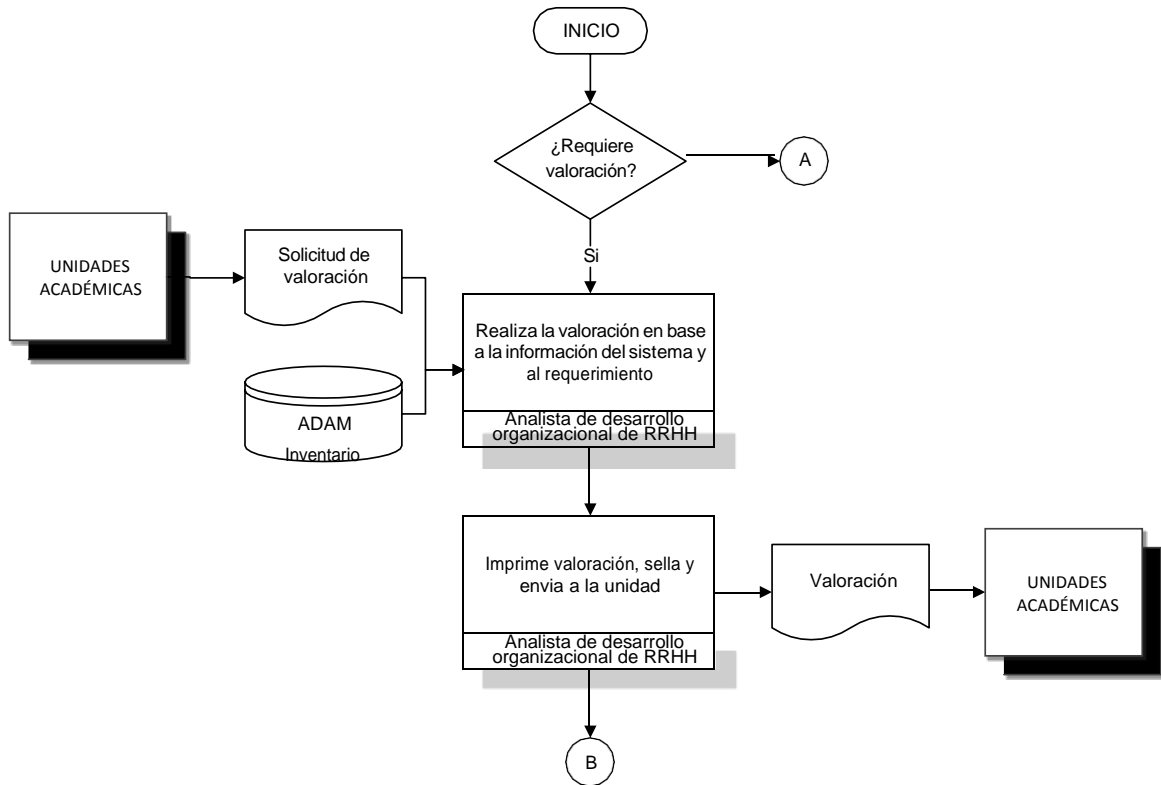
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> PROV-03	Contratación del personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 15</b>

## 8. REGISTROS

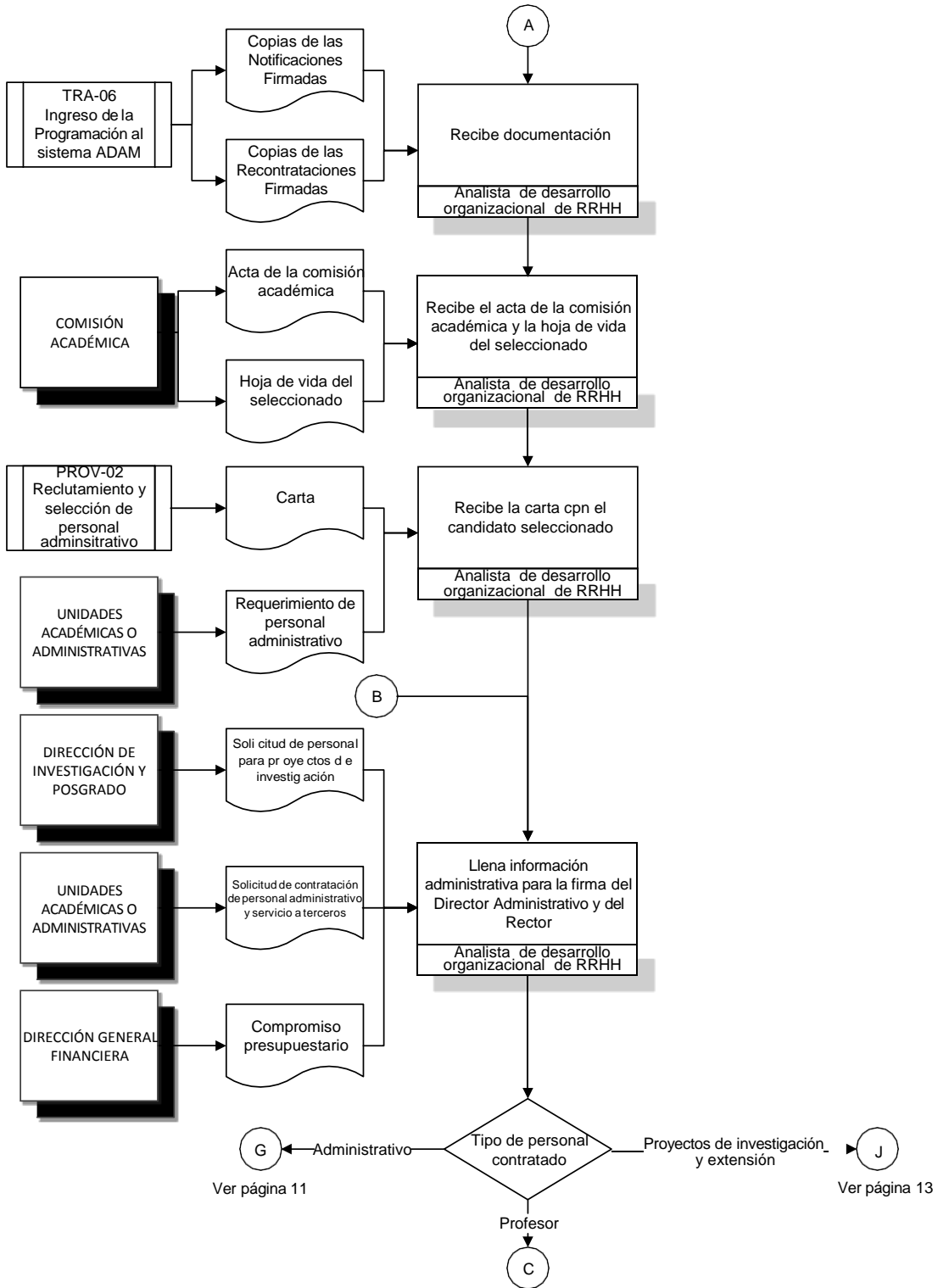
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Contrato	Físico	Indefinido	Expediente personal
Aviso de entrada	Físico	Indefinido	Expediente personal
Notificación de contrato	Físico	Indefinido	Expediente personal
Registro MRL	Físico	Indefinido	Expediente personal
Requerimiento de personal	Físico	Indefinido	Expediente personal


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO PROV-03	Proceso: Contrataciones del Personal	
Edición: 01			Pág. 5 de 15

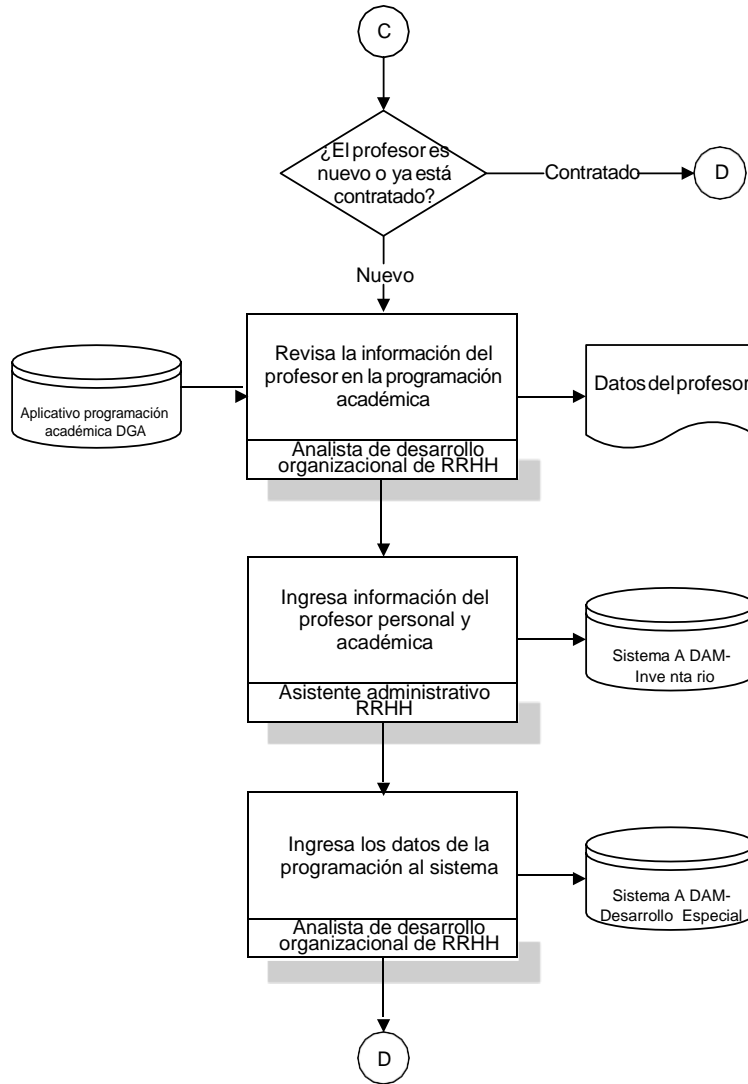
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



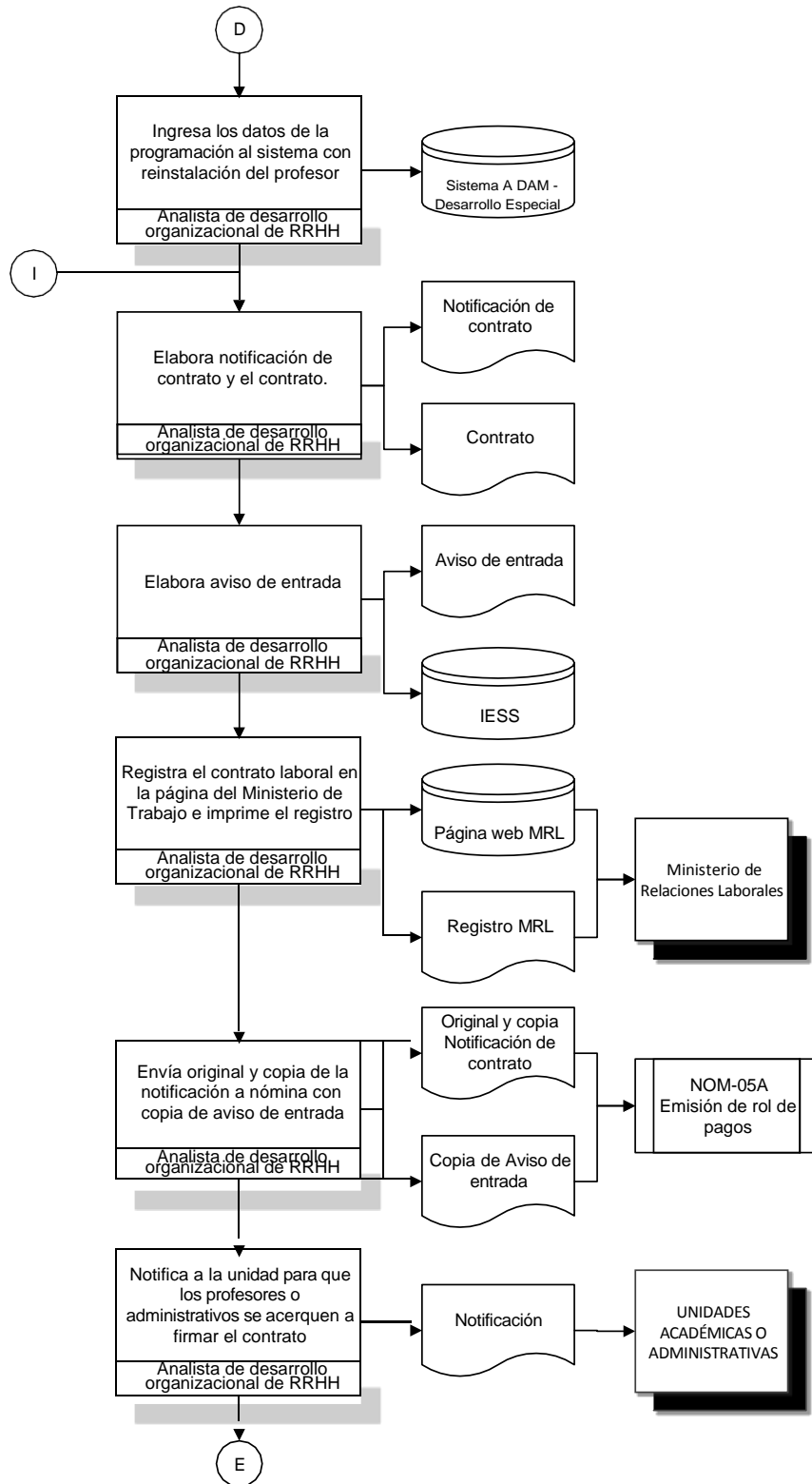
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO PROV-03</b>	<b>Proceso: Contrataciones del Personal</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 6 de 15</b>	



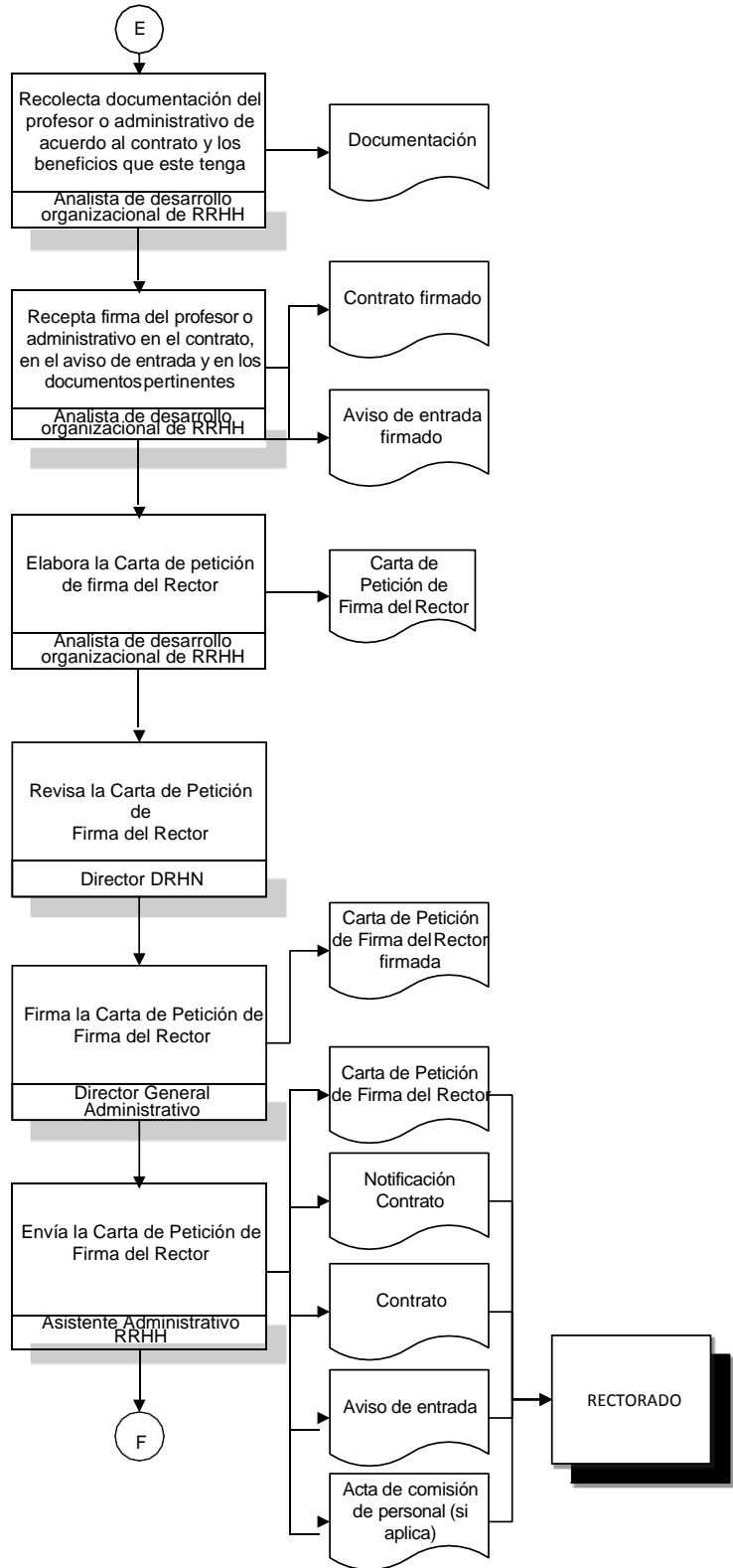
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-03</p>	<p>Proceso: Contrataciones del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 7 de 15</p>



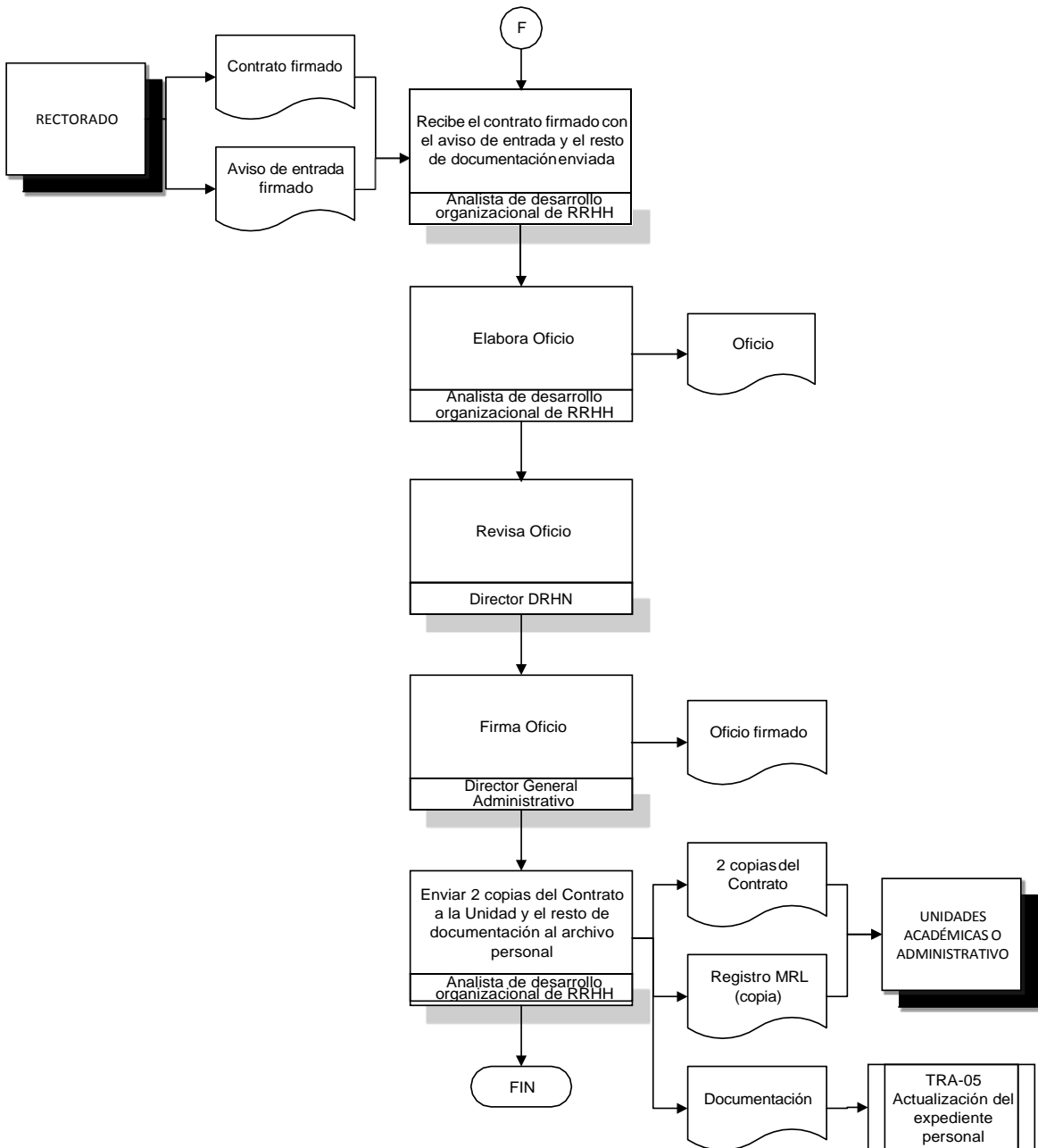
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-03</p>	<p>Proceso: Contrataciones del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 8 de 15</p>




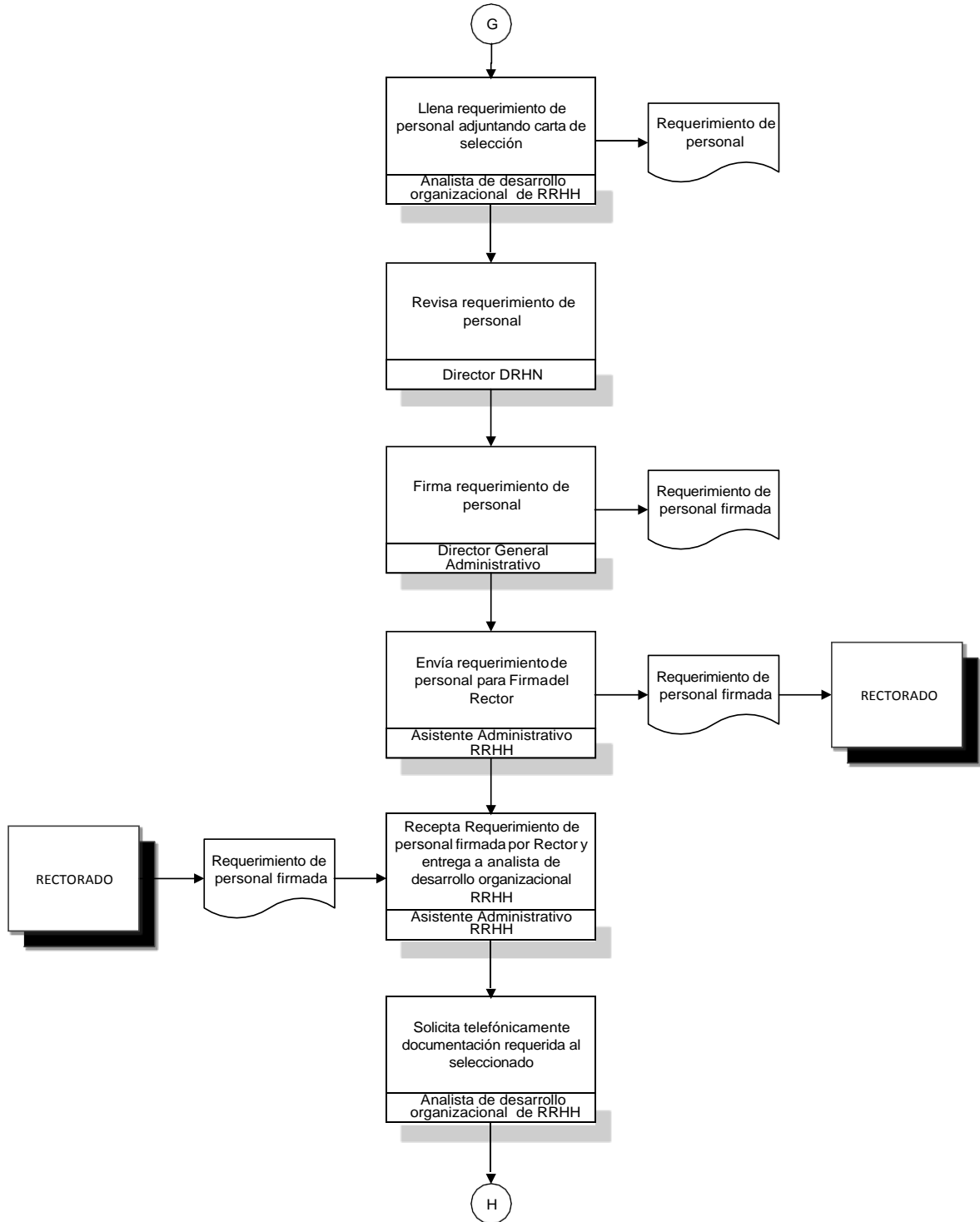
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-03</p>	<p>Proceso: Contrataciones del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 9 de 15</p>



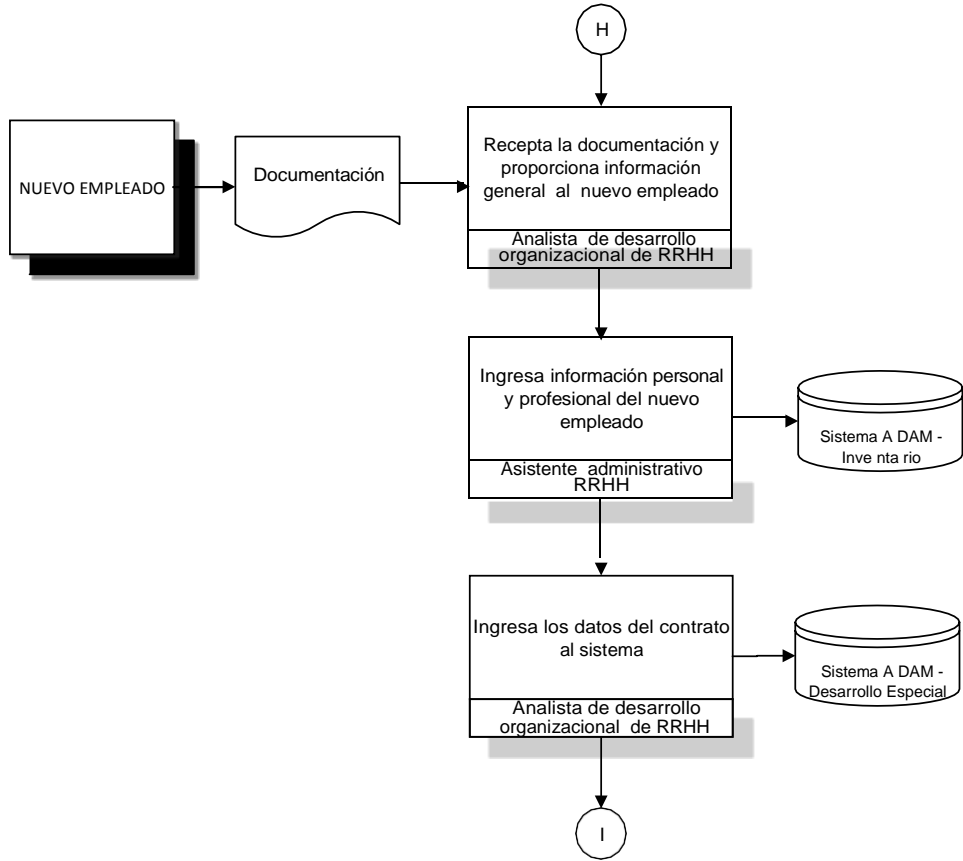
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO PROV-03	Proceso: Contrataciones del Personal	
		Edición: 01	Pág. 10 de 15



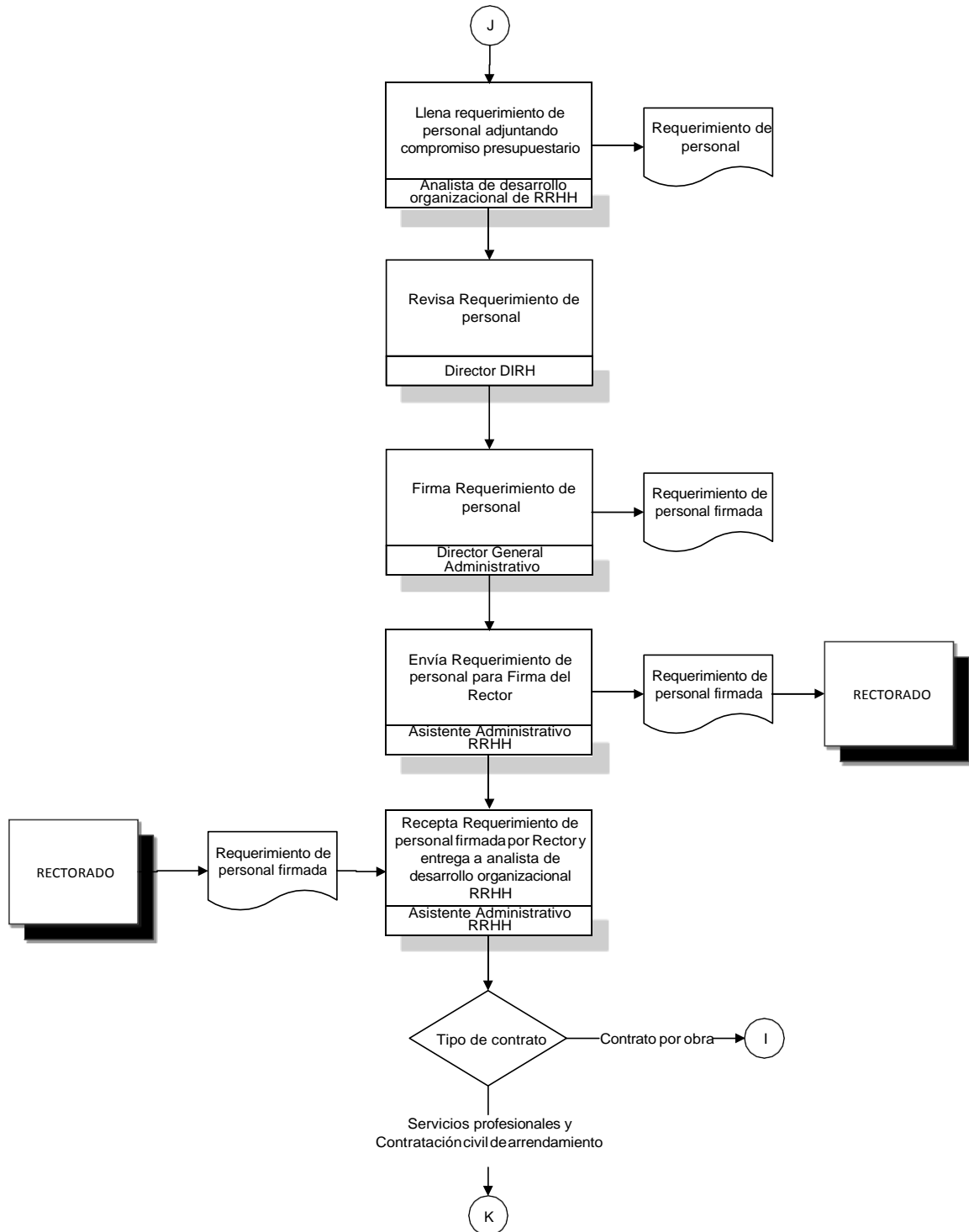
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO PROV-03	Proceso: Contrataciones del Personal
Edición: 01		Pág. 11 de 15



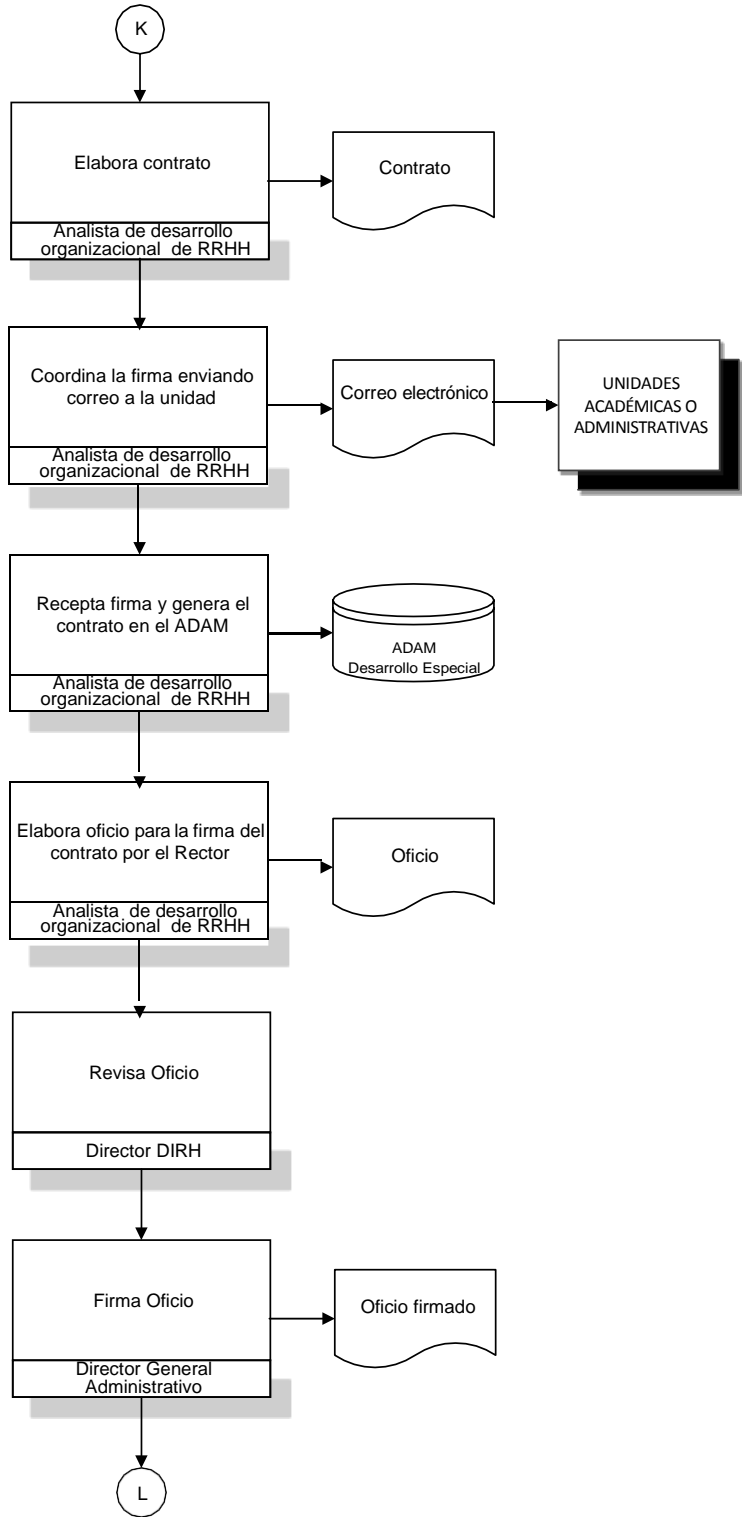
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-03</p>	<p>Proceso: Contrataciones del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 12 de 15</p>



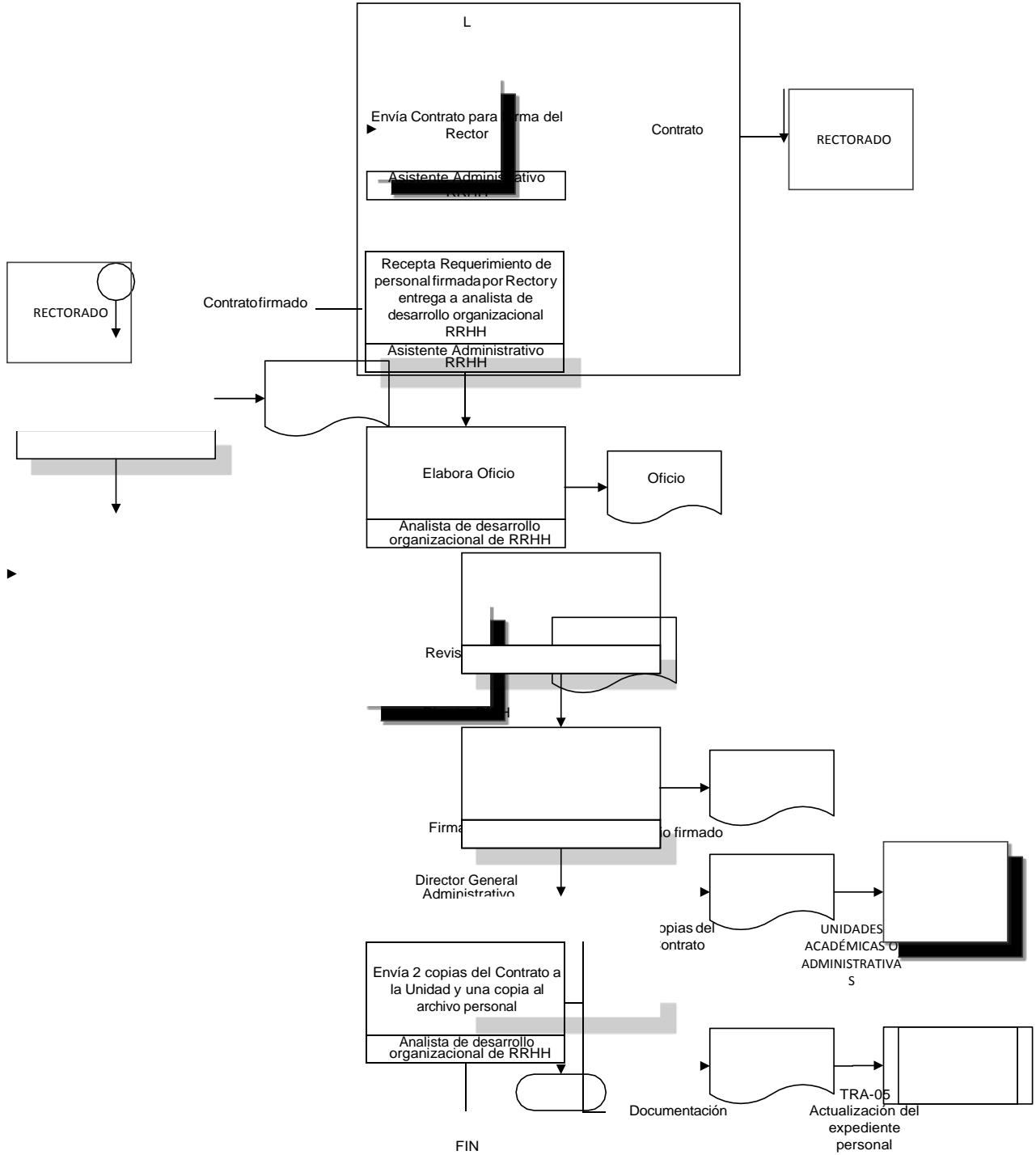
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-03</p>	<p>Proceso: Contrataciones del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 13 de 15</p>




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-03</p>	<p>Proceso: Contrataciones del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 14 de 15</p>



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO PROV-03	Proceso: Contrataciones del Personal
Edición: 01		Pág. 15 de 15



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: PROV-04</b>	Inducción al Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 257 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Brindar información oportuna y relevante sobre las funciones, procesos y herramientas referentes al cargo para un eficaz desenvolvimiento laboral.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los cargos excepto Rector, Vicerrector, Directores Generales y Asesores del Rectorado.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos.


## 4. DEFINICIONES

**Inducción:** La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria

## 5. POLITICAS

- La inducción al personal administrativo se realizará en los primeros tres días del ingreso al nuevo puesto.
- La evaluación de la inducción se realizará a los tres meses de contratado el nuevo empleado administrativo.
- La evaluación de la inducción se realizará al final del semestre para el personal docente nuevo.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: PROV-04</b>	Inducción al Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>

- Las unidades académicas deberán dar información sobre los procesos académicos relacionados con cada carrera en el primer mes de ingreso del docente nuevo.
- El material de inducción con información general de la PUCE se revisará cada dos años.

## 6. INDICADORES


Nombre	Promedio de evaluación de la inducción					
Descripción	Mide el valor obtenido en promedio en la inducción realizada frente al total de personal nuevo contratado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de resultados de evaluación de inducción / Total de personal contratado) x tipo	Semestral	Positivo	80%	90%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de la de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

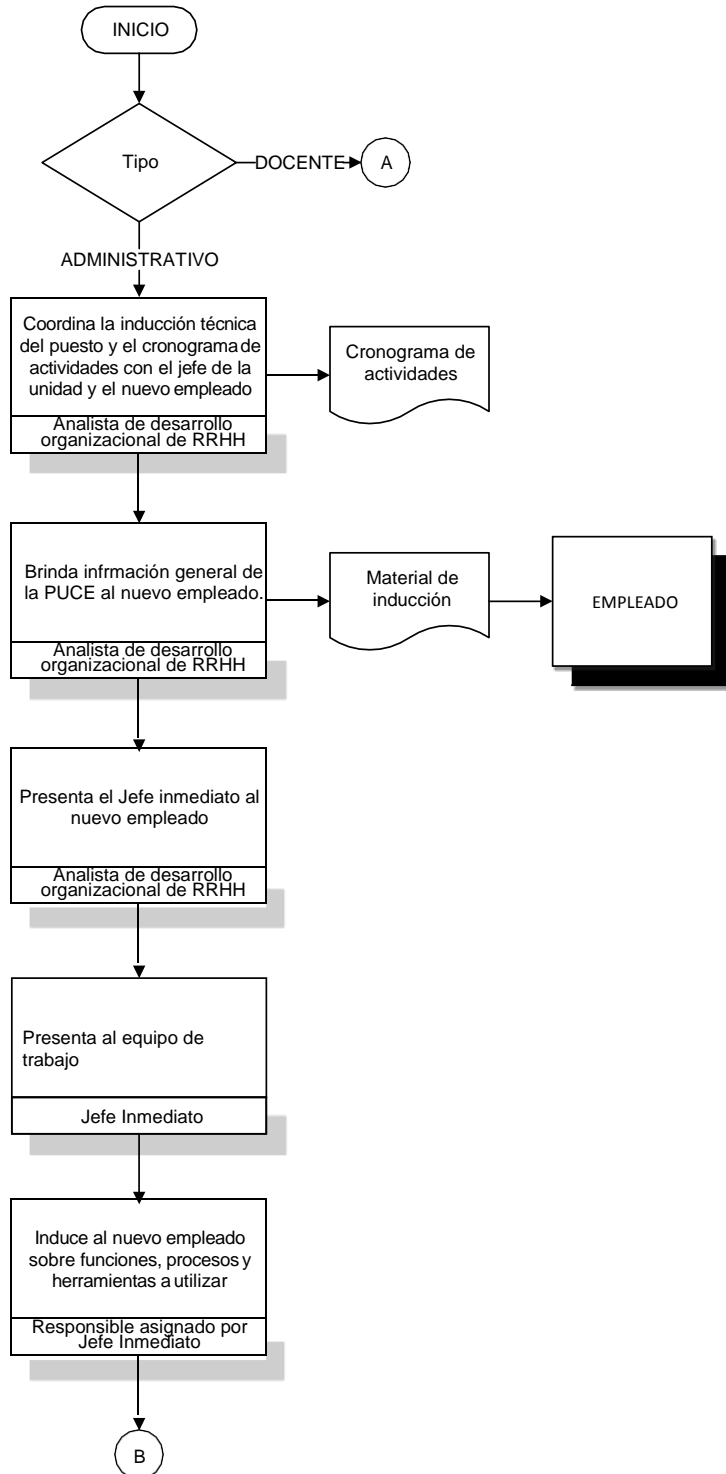
Nombre
Material de inducción


## 8. REGISTROS

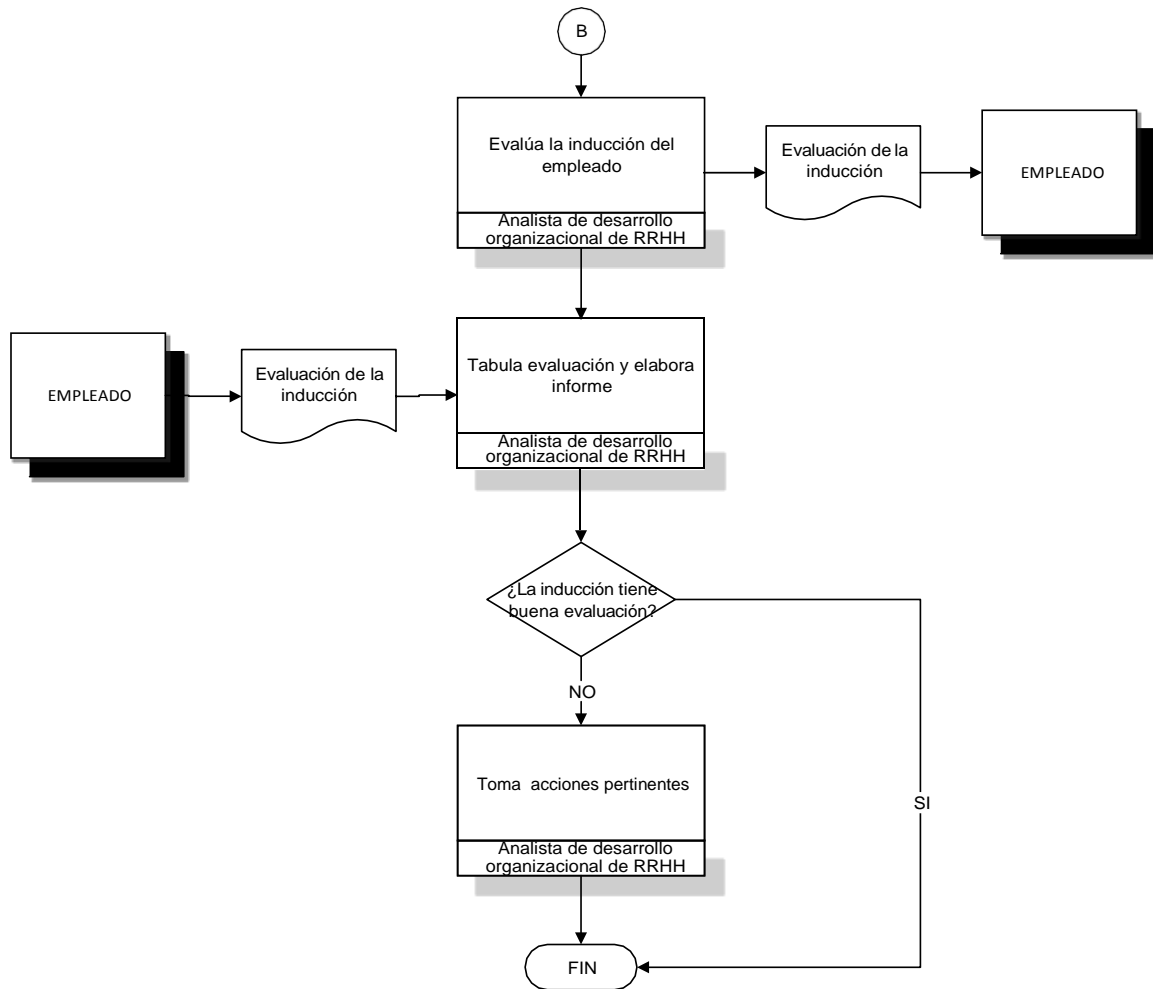
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
	Evaluación de la inducción	Digital	2 años	Archivo pasivo


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-04</p>	<p>Proceso: Inducción al Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>

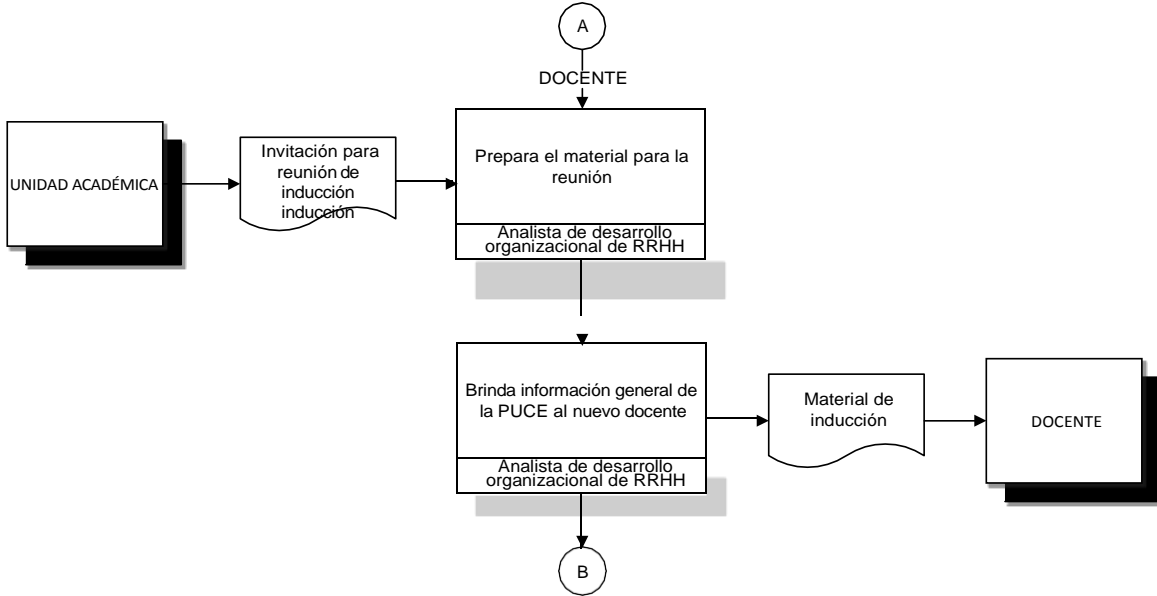
9. DIAGRAMA DE FLUJO




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-04</p>	<p>Proceso: Inducción al Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO PROV-04</p>	<p>Proceso: Inducción al Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 5</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-01	Capacitación del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 262 de 8</b>

## 1. PROPÓSITO

Mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores de la Universidad mediante la ejecución y evaluación del Plan de Capacitación.

## 2. ALCANCE

Aplica a todos los trabajadores de la PUCE.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.

## 4. DEFINICIONES

**Capacitación:** Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

## 5. POLITICAS

- Los certificados se los entregará de manera digital con la firma del Director de Recursos Humanos y Nómina y Director General Administrativo.
- Se deberá realizar la detección de necesidades de capacitación cada año.
- La fuente de capacitación podrá ser interna o externa.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 8</b>	

## 6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del curso					
<b>Descripción</b>	Mide el valor alcanzado de acuerdo valor propuesto en cada capacitación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Valor logrado} / \text{Valor planificado}}{100} \times 100$	Semestral	Positivo	70%	80%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina


Nombre	Cumplimiento del plan de capacitación					
<b>Descripción</b>	Mide el porcentaje de cumplimiento de los cursos de capacitación propuestos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Horas de capacitación brindadas} / \text{Horas de capacitación propuestas}}{100} \times 100$	Semestral	Positivo	70%	80%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

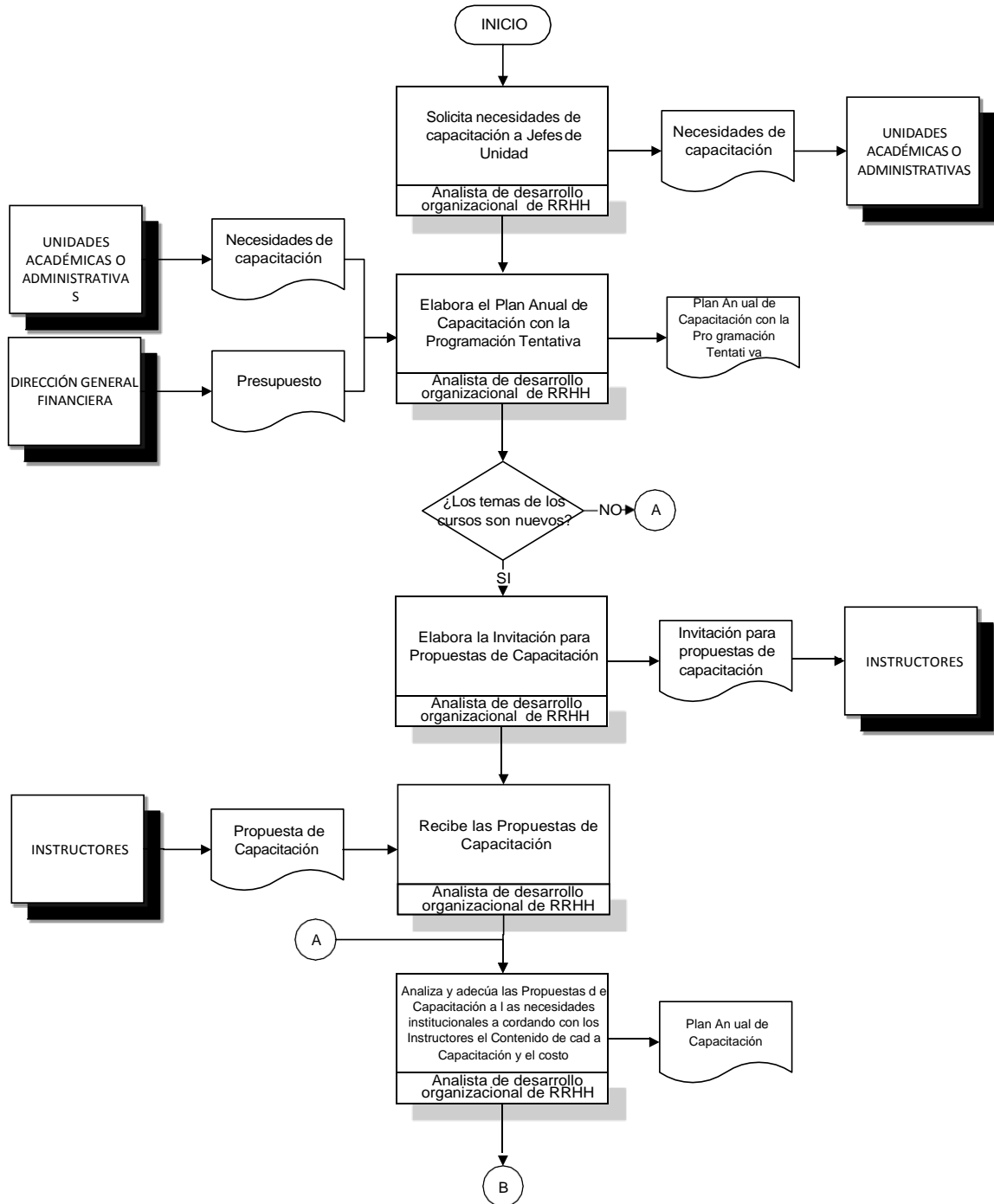
No Aplica

## 8. REGISTROS

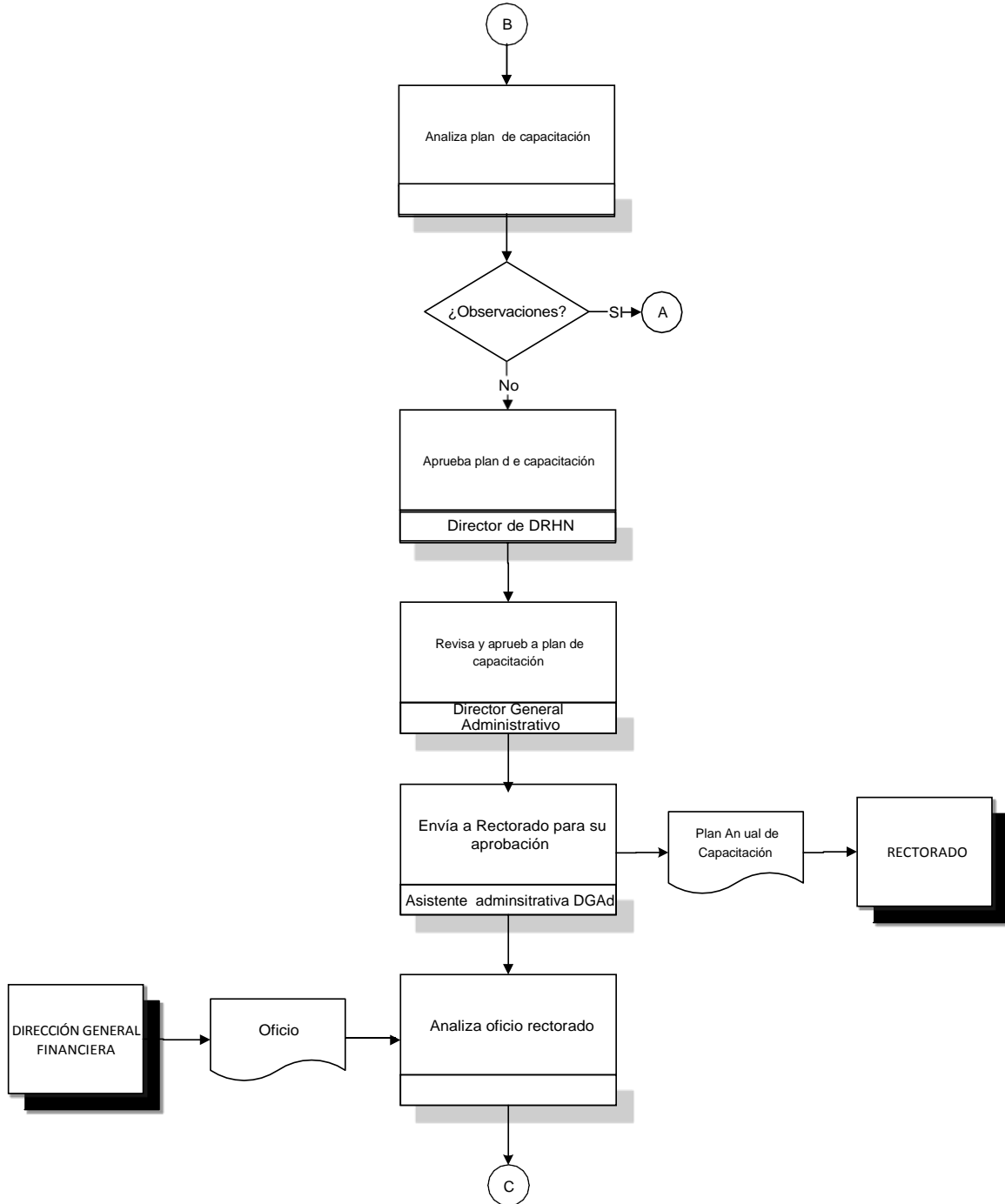
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Necesidades de Capacitación	Digital	1 año	Archivo Pasivo
Plan Anual de Capacitación	Físico y Digital	1 año	Archivo Pasivo
Evaluación de capacitación	Física	Indefinido	Expediente personal

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO DES-01</b>	<b>Proceso: Capacitación del Personal</b>	
Edición: 01		Pág. 3 de 8	

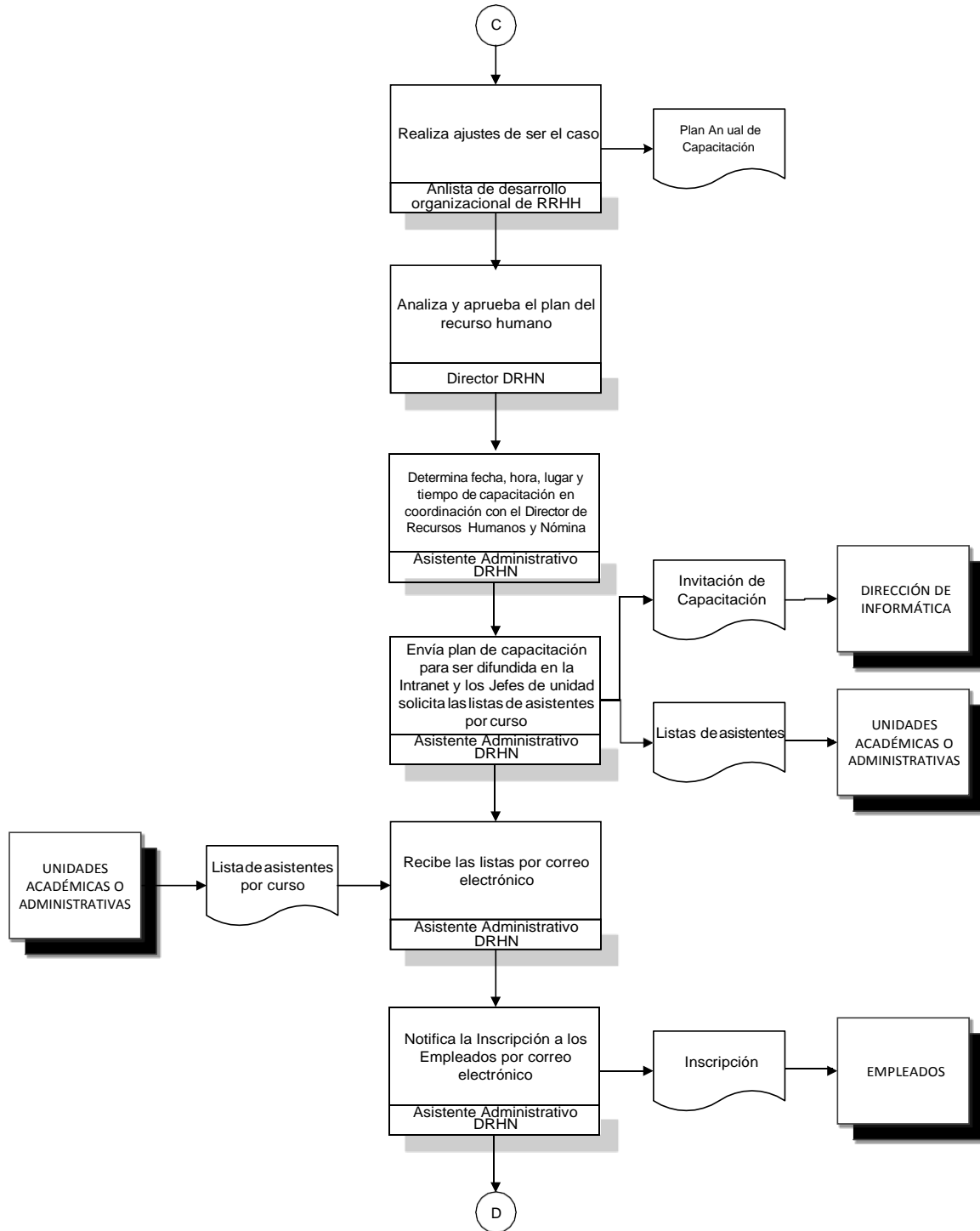
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



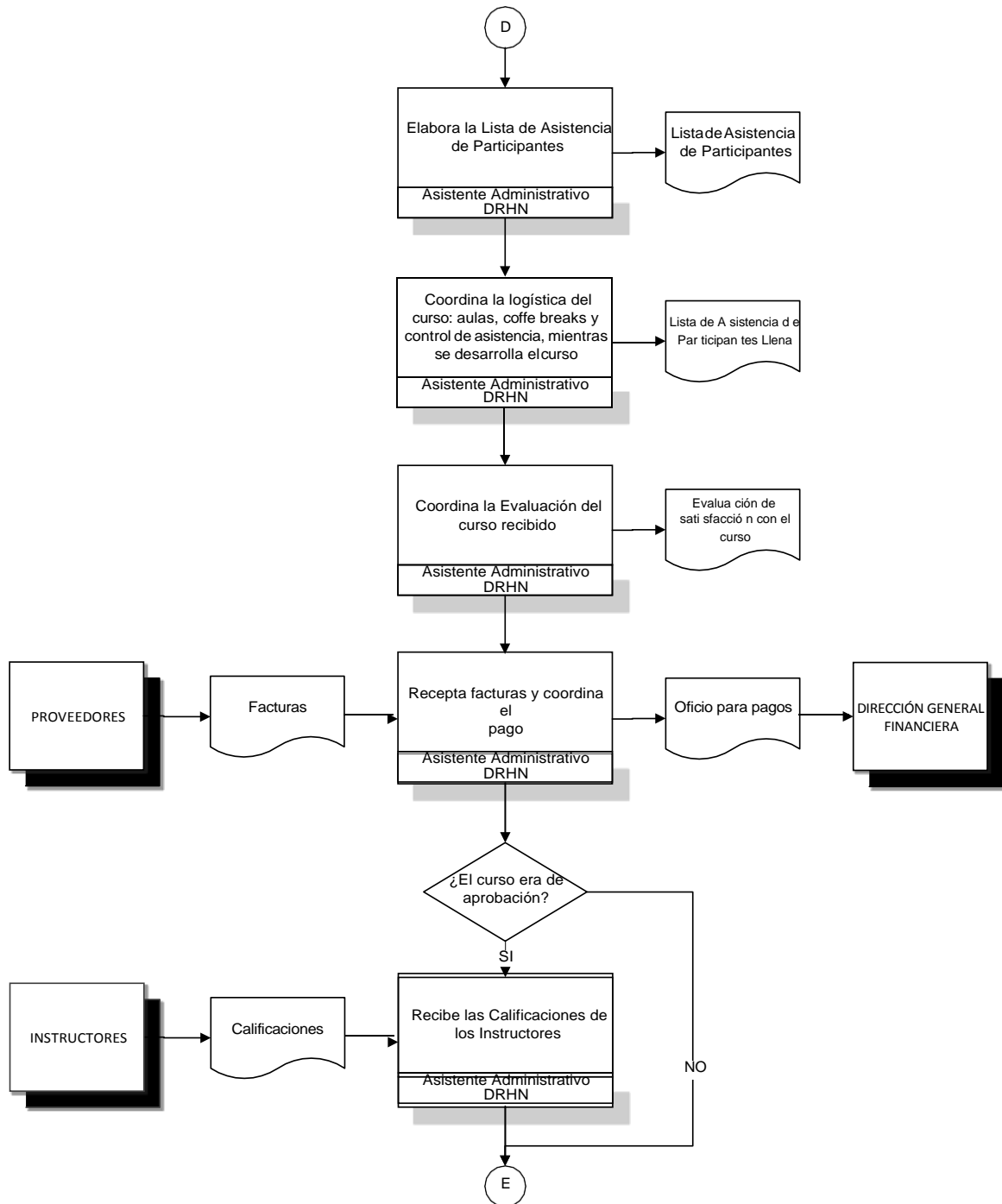
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-01</p>	<p>Proceso: Capacitación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 8</p>



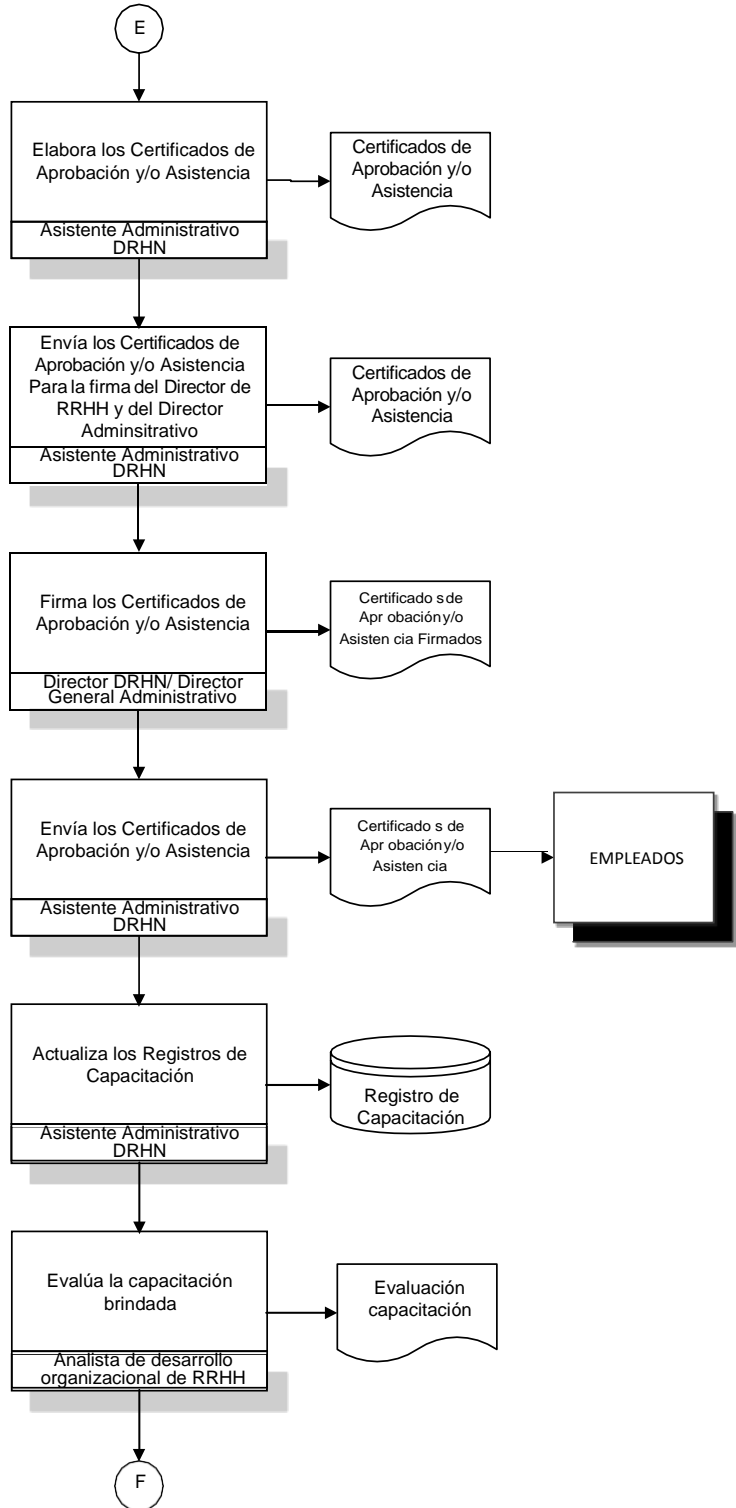
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-01</p>	<p>Proceso: Capacitación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 8</p>




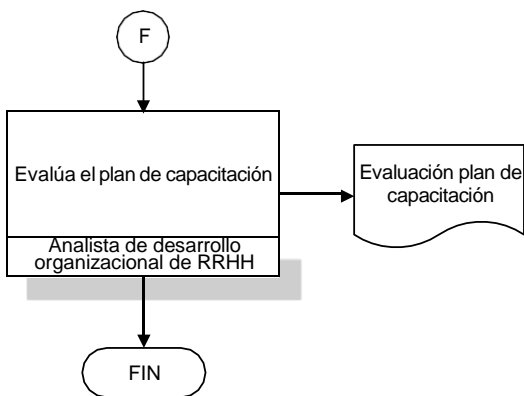
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-01</p>	<p>Proceso: Capacitación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 8</p>




	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO DES-01	Proceso: Capacitación del Personal	
Edición: 01		Pág. 7 de 8	



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-01</p>	<p>Proceso: Capacitación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 8 de 8</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-02	Evaluación de desempeño de personal administrativo	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 270 de 10</b>

## 1. PROPÓSITO

Evaluar el desempeño del personal administrativo para mejorar las competencias laborales.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal administrativo excepto Rector, Vicerrector, Secretario General, Auditor, Asesor Jurídico y Directores Generales.


## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.

## 4. DEFINICIONES


**Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento según (Valle y Jackson, 2007) se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p. 229), por lo que sería recomendable que todas las organizaciones evaluaran el desempeño de manera formal y continua, midiendo el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-02	Evaluación de desempeño de personal administrativo	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 10</b>

## 5. POLITICAS

- Los estándares de desempeño deben estar directamente relacionados con las actividades esenciales del puesto mediante el uso del manual de perfiles.
- Los estándares de puesto deber ser objetivos.
- Solo se deben evaluar aquellas áreas que son necesarias para el desempeño efectivo del puesto.
- Antes de aplicar la evaluación, se debe instruir a los supervisores sobre la aplicación de los estándares de desempeño cuando realicen la evaluación.
- Se debe asegurar que los Directores y Jefes de área documenten las evaluaciones, debido a que la credibilidad de un empleador se consolida cuando puede respaldar las calificaciones de evaluación, mediante la documentación correspondiente.
- Se debe documentar los problemas cuando se produzcan y referirlos en las evaluaciones de los empleados. No se debe permitir que los inconvenientes en el desempeño permanezcan sin dar seguimiento al empleado.
- Las evaluaciones de desempeño no deben ser utilizadas para tomar decisiones sobre despidos, debido a que es una herramienta de retroalimentación. En el proceso de evaluación debe estar involucrado tanto el empleado como el jefe, de tal manera que se proponga acciones correctivas en caso de requerirlo.
- En ningún caso la evaluación del desempeño debe tomarse como un medio de represalia por parte del jefe.


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-02	Evaluación de desempeño de personal administrativo	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 10</b>

## 6. INDICADORES

Nombre	Promedio de la evaluación de desempeño					
<b>Descripción</b>	Mide el puntaje obtenido en promedio por parte del personal administrativo evaluado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de puntajes obtenidos / Total de personal evaluado) x 100	Anual	Positivo	80%	90%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

Nombre	Total de personal evaluado					
<b>Descripción</b>	Mide la relación entre el personal evaluado versus el total de personal a evaluarse.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total personal evaluado / Total personal administrativo) x 100	Anual	Positivo	90%	95%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

Nombre	Total de informes de retroalimentación entregados					
<b>Descripción</b>	Mide la relación entre los informes de retroalimentación entregados frente al total del personal administrativo evaluado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total informes de retroalimentación entregados / Total personal administrativo evaluado) x 100	Anual	Positivo	80%	90%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-02	Evaluación de desempeño de personal administrativo	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 10</b>

## 7. DOCUMENTOS

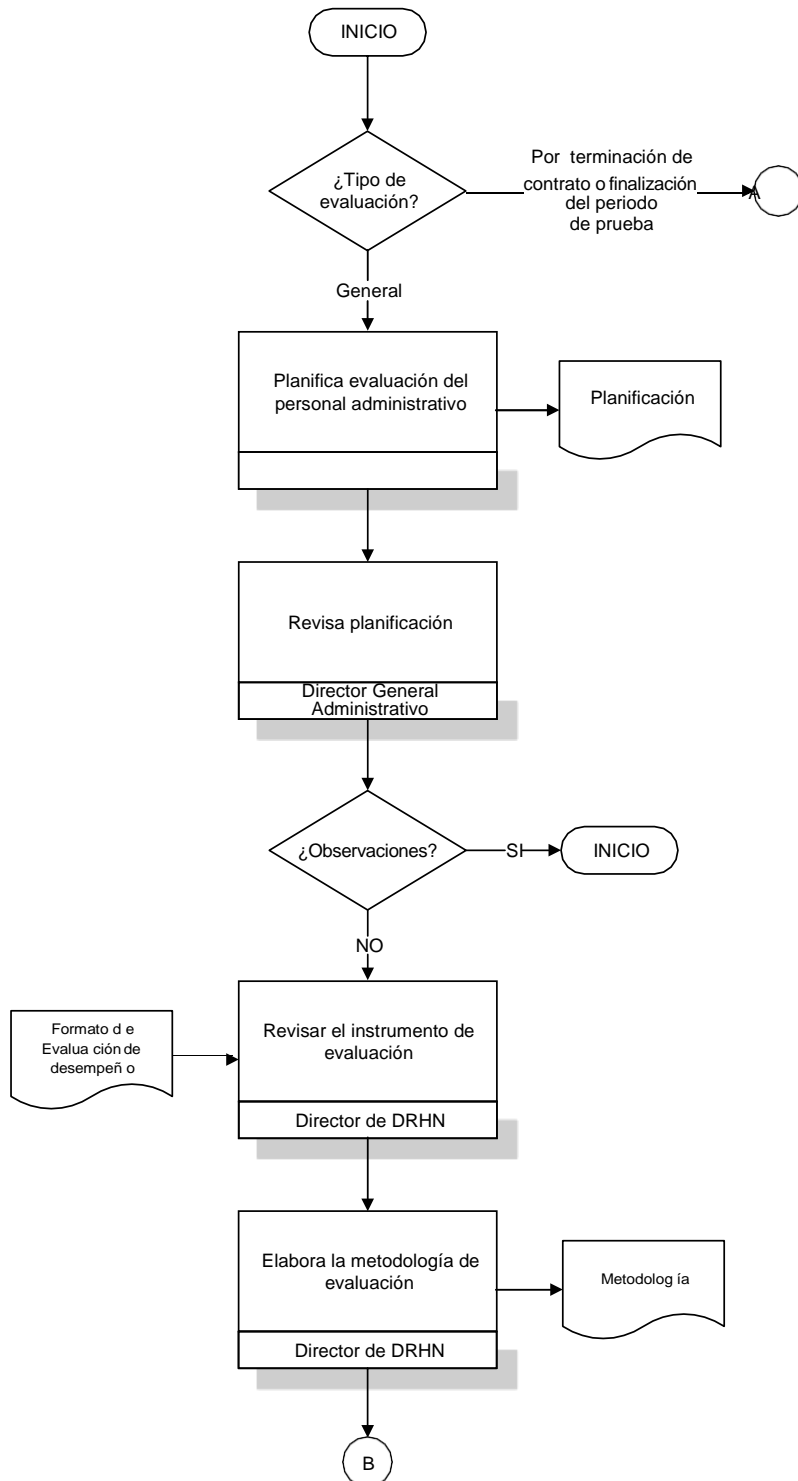
No Aplica


## 8. REGISTROS

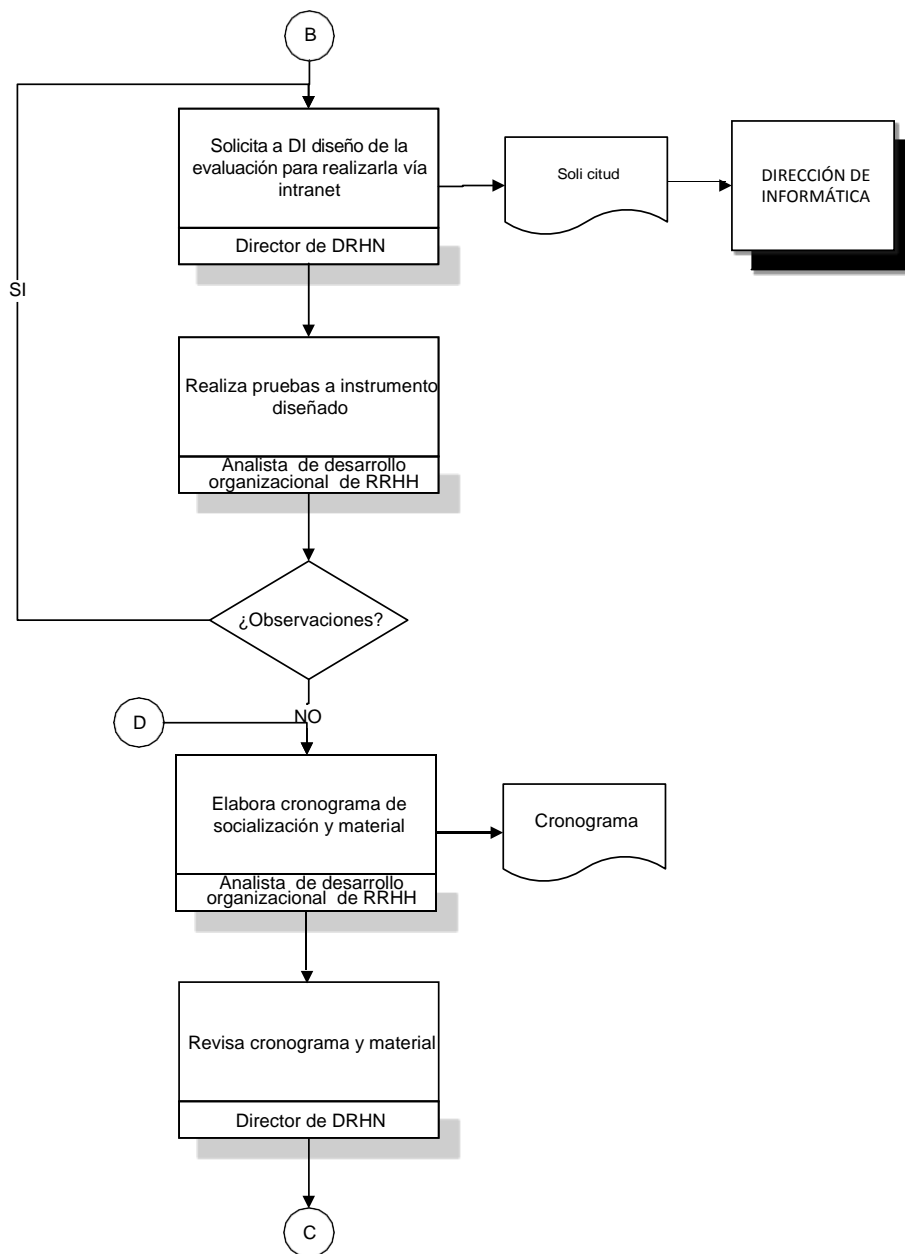
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
	Cronograma de evaluación y metodología	Digital	1 año	Eliminar
	Formato de evaluación	Digital	2 años	Archivo pasivo
	Resultados de evaluación	Digital	2 años	Expediente personal
	Formato de retroalimentación	Físico	2 años	Expediente personal
	Formato de seguimiento de retroalimentación	Físico	2 años	Expediente personal


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-02</p>	<p>Proceso: Evaluación del desempeño del personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 10</p>

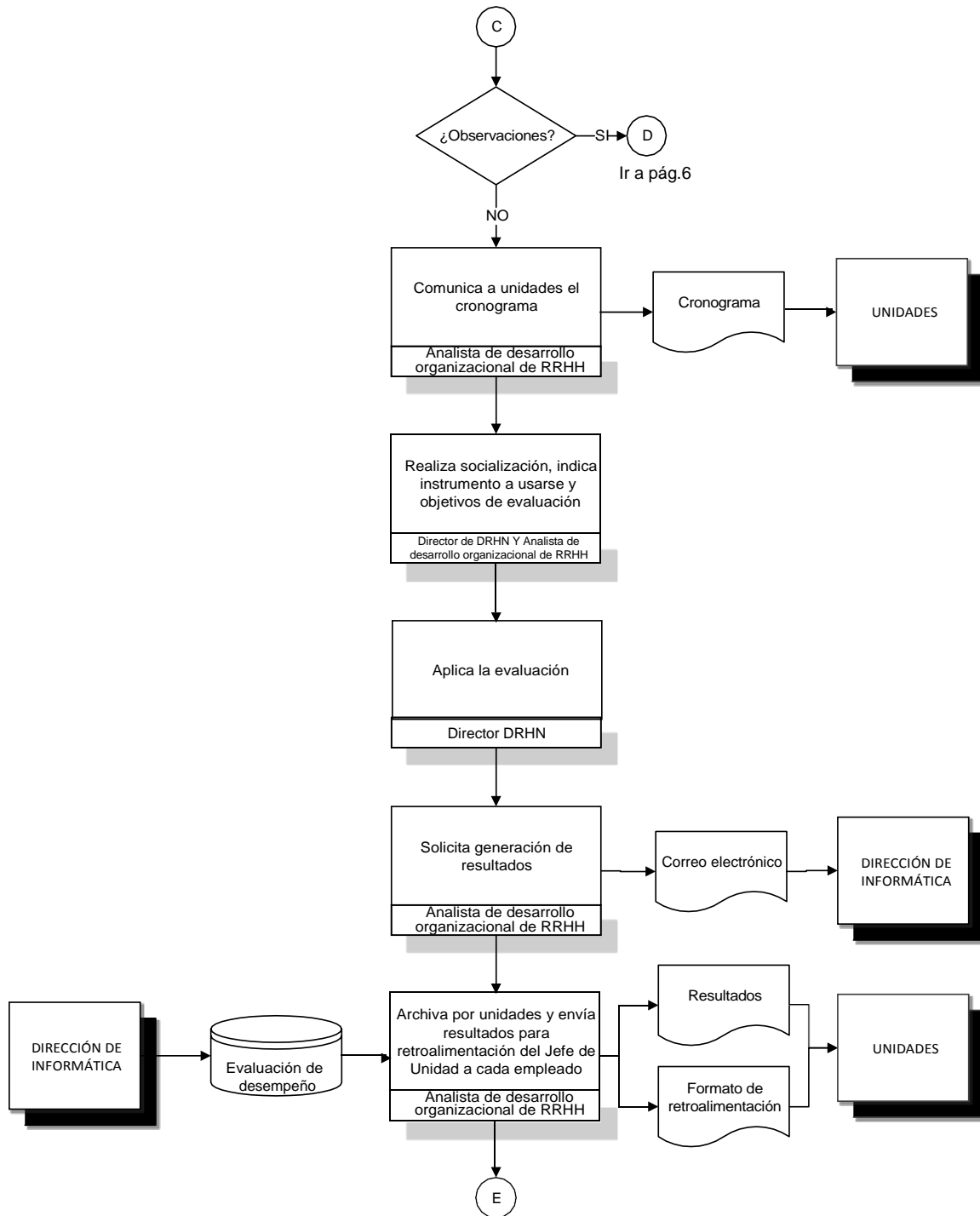
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



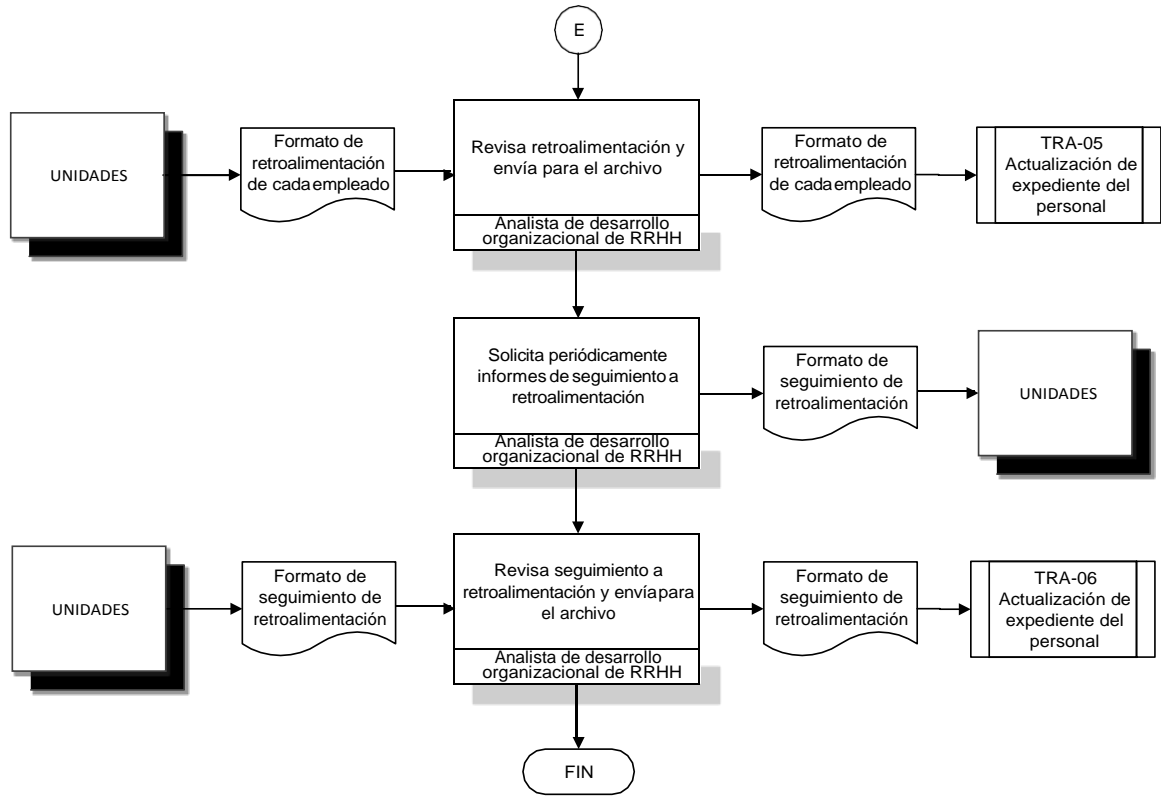
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-02</p>	<p>Proceso: Evaluación del desempeño del personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 10</p>




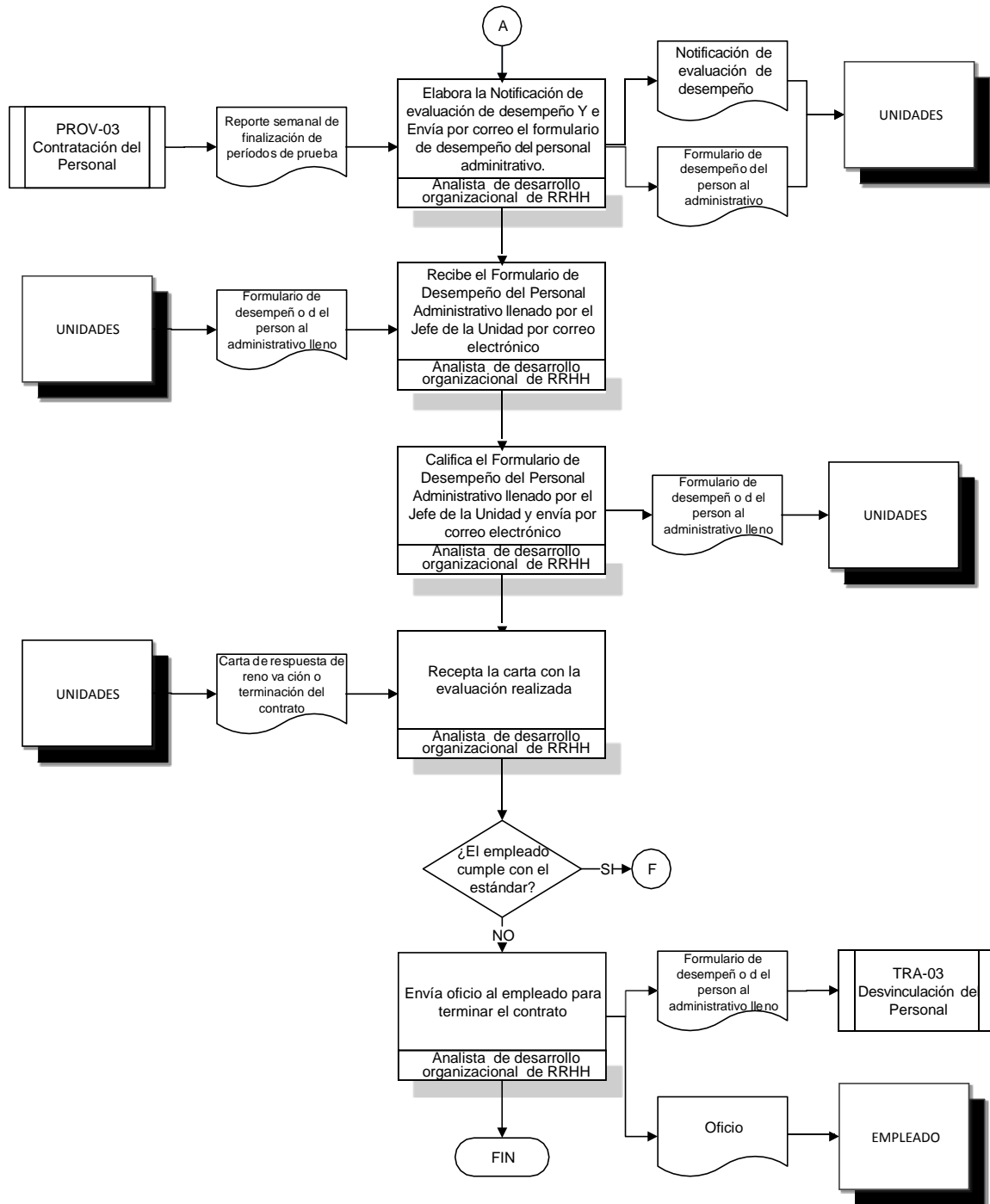
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-02</p>	<p>Proceso: Evaluación del desempeño del personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 7 de 10</p>




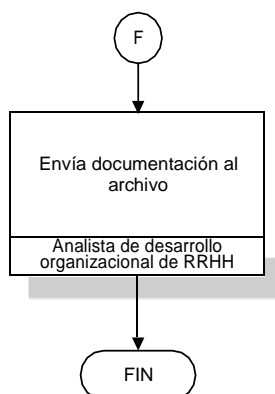
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-02</p>	<p>Proceso: Evaluación del desempeño del personal administrativo</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 8 de 10</p>




	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO DES-02</b>	<b>Proceso: Evaluación del desempeño del personal administrativo</b>	
Edición: 01		Pág. 9 de 10	



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
CODIGO DES-02	Proceso: Evaluación del desempeño del personal administrativo	
Edición: 01		Pág. 10 de 10



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-03	Clima Laboral	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 280 de 6</b>

## 1. PROPÓSITO

Evaluar el clima laboral de la organización para generar acciones que permitan mejorar la satisfacción del personal.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal administrativo excepto Rector, Vicerrector, Directores Generales y Asesores del rectorado.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina.


## 4. DEFINICIONES

**Clima Laboral:** Es el ambiente en el que se desenvuelve un grupo de individuos que conforma una organización.

## 5. POLITICAS

- Se evaluará a todo el personal que tenga al menos un año de antigüedad previa a la realización de la encuesta de clima laboral.
- La evaluación de clima laboral deberá realizarse cada dos años.
- La encuesta de clima laboral garantizará el anonimato de los evaluados.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 6</b>			


## 6. INDICADORES

Nombre	Promedio de la evaluación de clima laboral					
Descripción	Mide el puntaje obtenido en promedio por parte del personal evaluado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de puntajes obtenidos / Total de personal evaluado) x 100	Anual	Positivo	80%	90%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina

Nombre	Porcentaje de ejecución de planes de mejora					
Descripción	Mide la relación entre las actividades planificadas versus las actividades realizadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total actividades realizadas / Total actividades planificadas) x 100	Anual	Positivo	80%	90%	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina


## 7. DOCUMENTOS

No Aplica

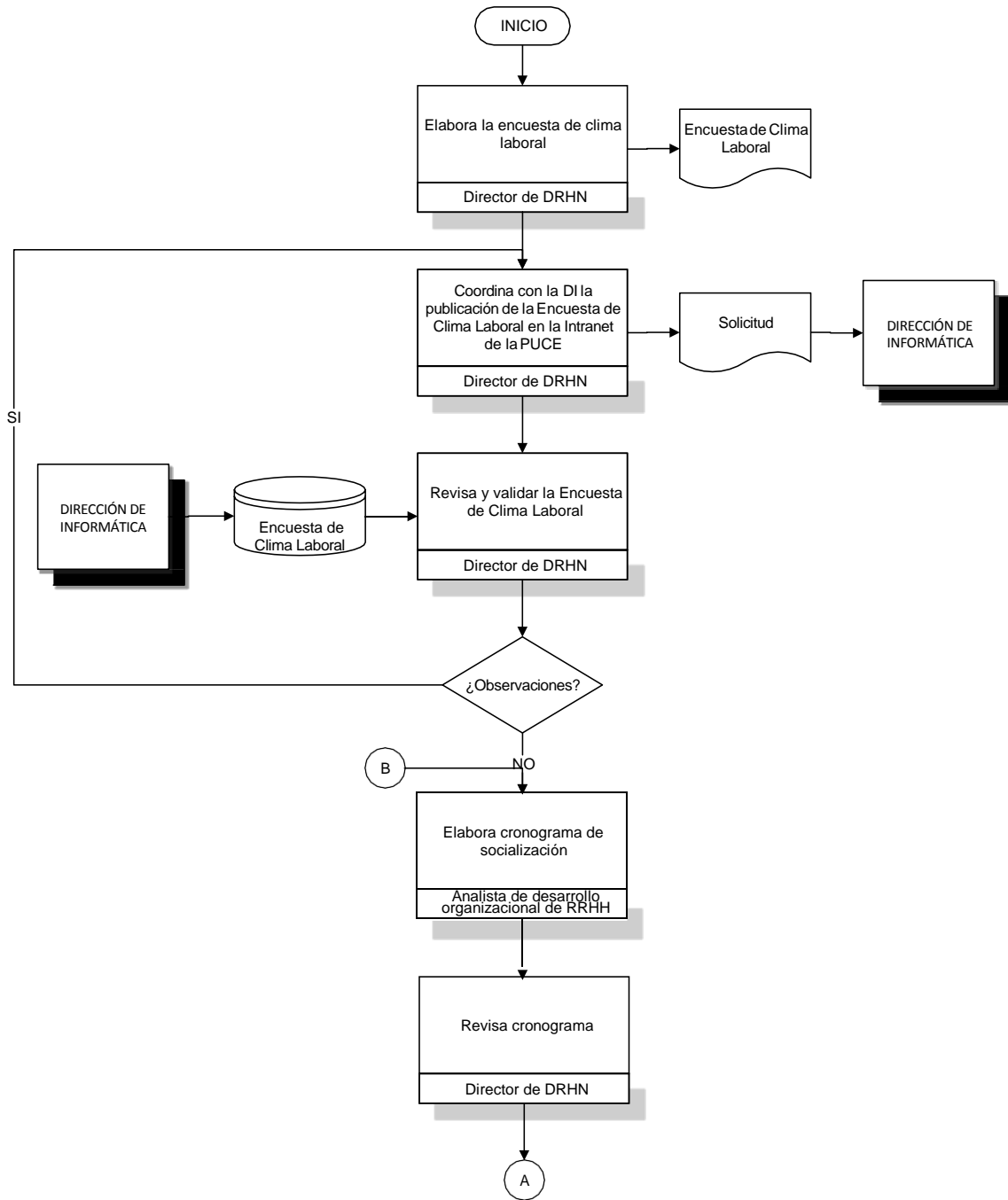
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> DES-03	Clima Laboral	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 6</b>


## 8. REGISTROS

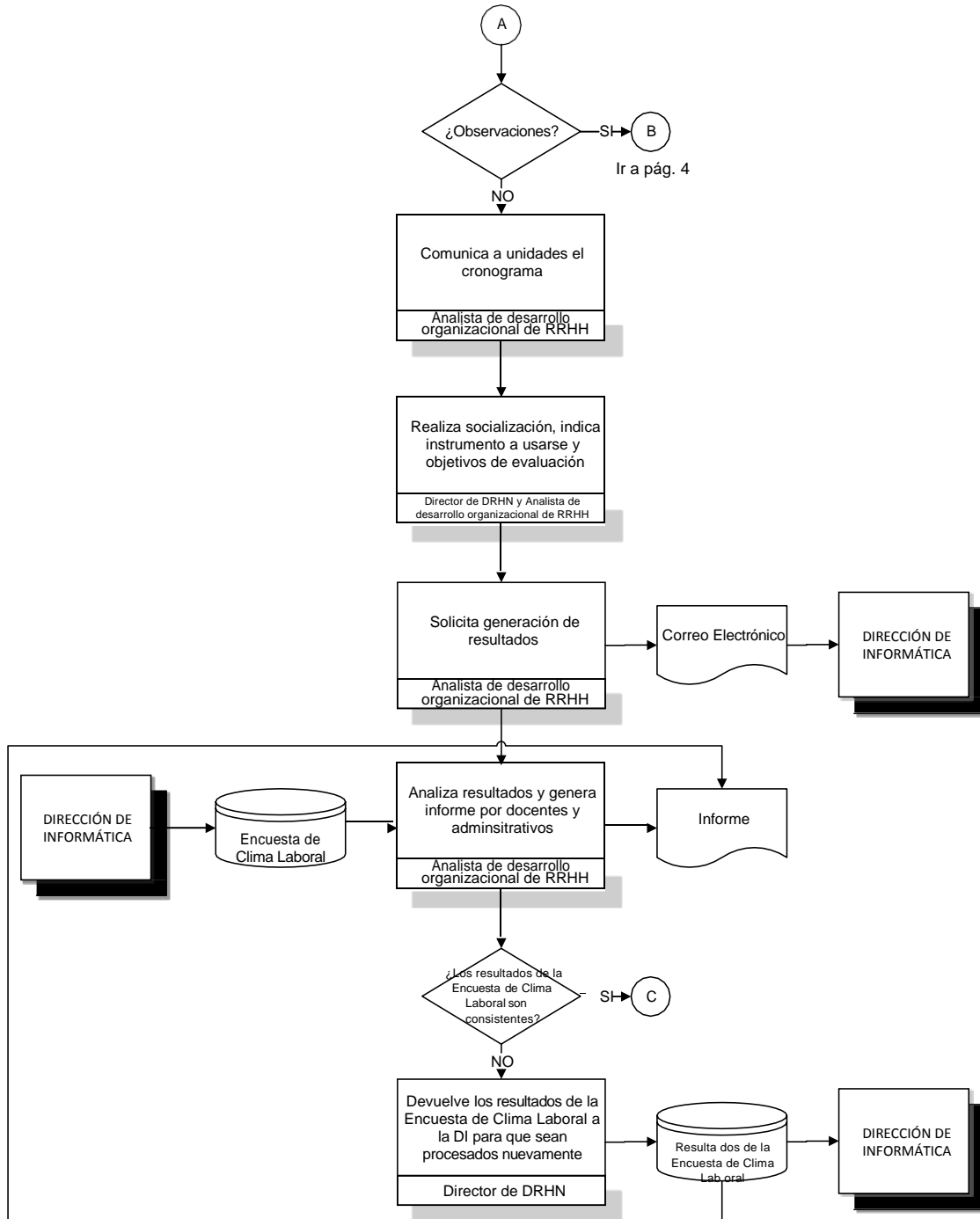
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
	Cronograma de evaluación y metodología	Digital	1 año	Eliminar
	Formato de evaluación de clima laboral	Digital	2 años	Archivo pasivo
	Resultados de evaluación	Digital	2 años	Archivo pasivo
	Planes de mejora	Físico	2 años	Archivo pasivo
	Informe de seguimiento	Físico	2 años	Archivo pasivo
	Informe de evaluación	Físico	2 años	Archivo pasivo

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO DES-03	Proceso: <b>Clima Laboral</b>	
Edición: 01			Pág. 4 de 6

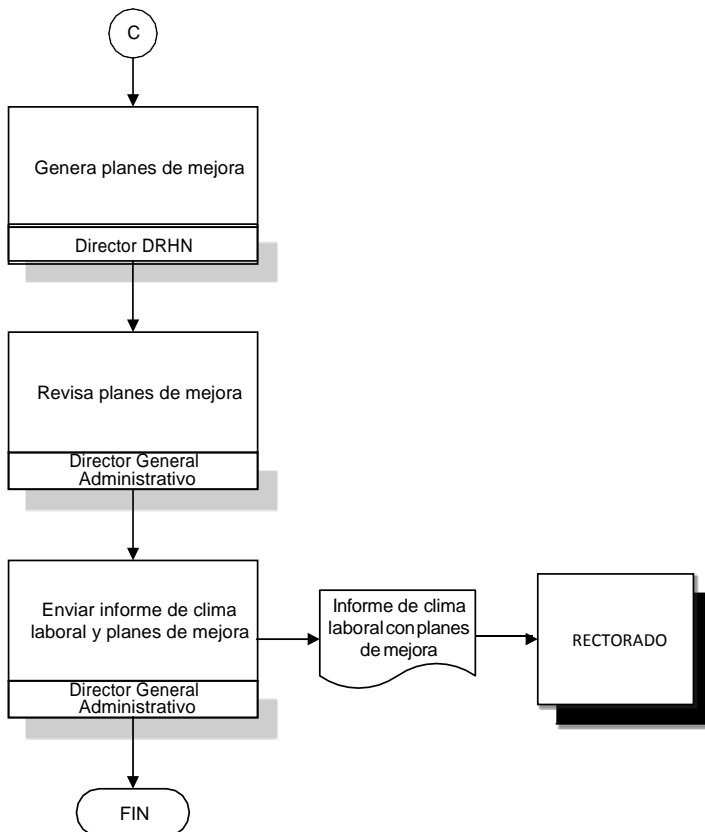
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO DES-03	Proceso: Clima Laboral
Edición: 01		



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO DES-03</p>	<p>Proceso: <b>Clima Laboral</b></p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 6</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-01	Licencias	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 286 de 10</b>

## 1. PROPÓSITO

Otorgar el beneficio de licencia con o sin sueldo al personal administrativo y docente que cumplan con las condiciones establecidas para la misma.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal administrativo y docente.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de Recursos Humanos y Nómina


## 4. DEFINICIONES

- **Licencia:** el acto por el cual la Universidad otorga a un docente o administrativo la autorización para que se ausente de la misma por un tiempo mayor de 30 días, con la finalidad de realizar actividades de capacitación o desarrollo profesional que puedan posteriormente tener efectos positivos en beneficio de la Universidad.

## 5. POLITICAS

- Las referentes a licencias en el Reglamento de comisiones de servicio y licencias.
- Las referentes a licencias en el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IV.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 10</b>

- Para el personal administrativo no hay licencias con sueldos, licencias sin sueldos solamente en casos en que las personas vayan a realizar estudios que sirvan a la Universidad o casos en los que vayan a desempeñar un cargo de vital importancia dentro o fuera del país.

## 6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de aprobación o negación de licencias					
Descripción	Mide el tiempo promedio que toma la aprobación o negación de las licencias.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria (fecha de respuesta de aprobación o negación – fecha de recepción de solicitud) / solicitudes recibidas	Semestral	Negativo	10 días	15 días	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina


## 7. DOCUMENTOS

Nombre
Reglamento de comisiones de servicio y licencias
Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IV
Código de Trabajo

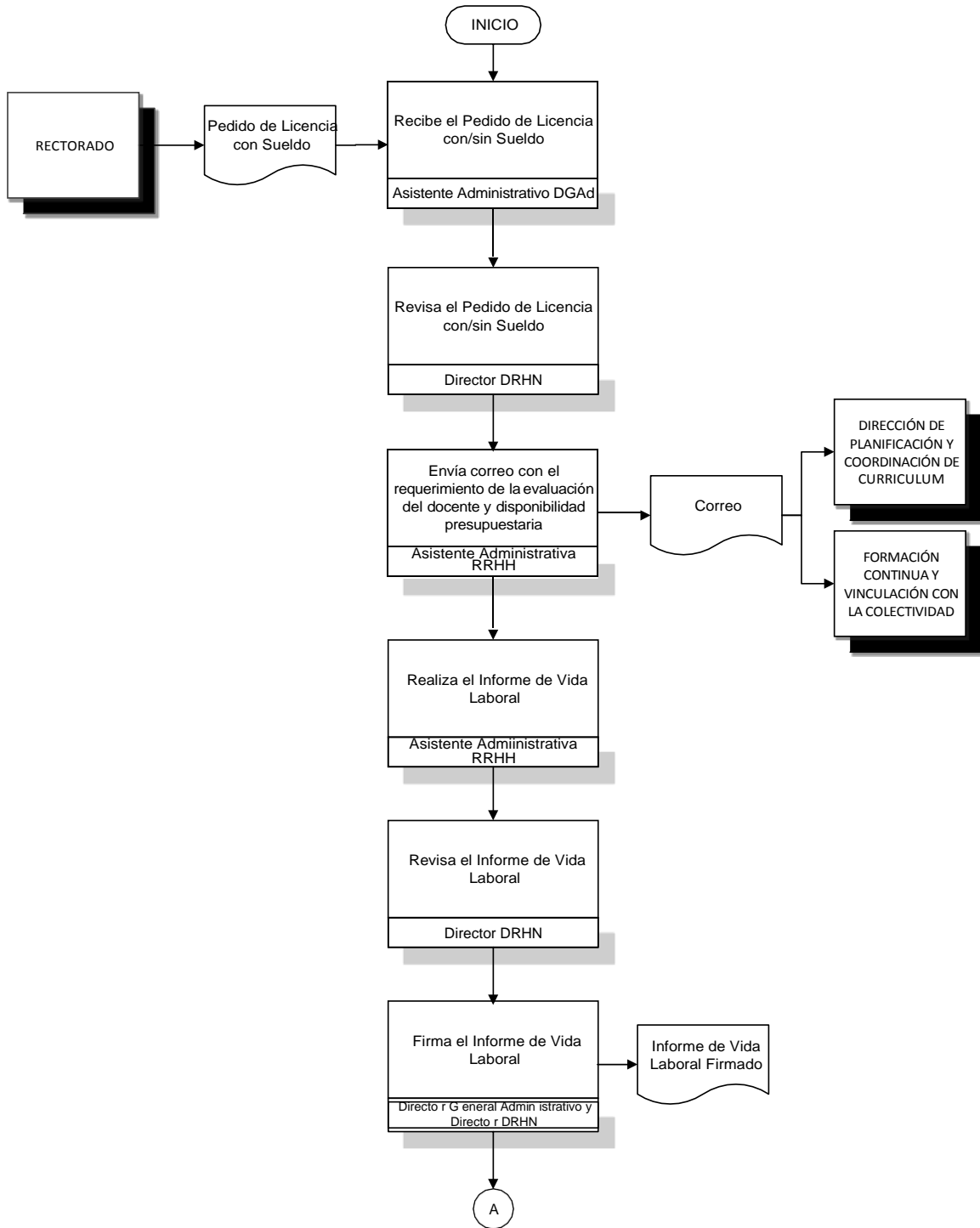
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-01	Licencias	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 10</b>


## 8. REGISTROS

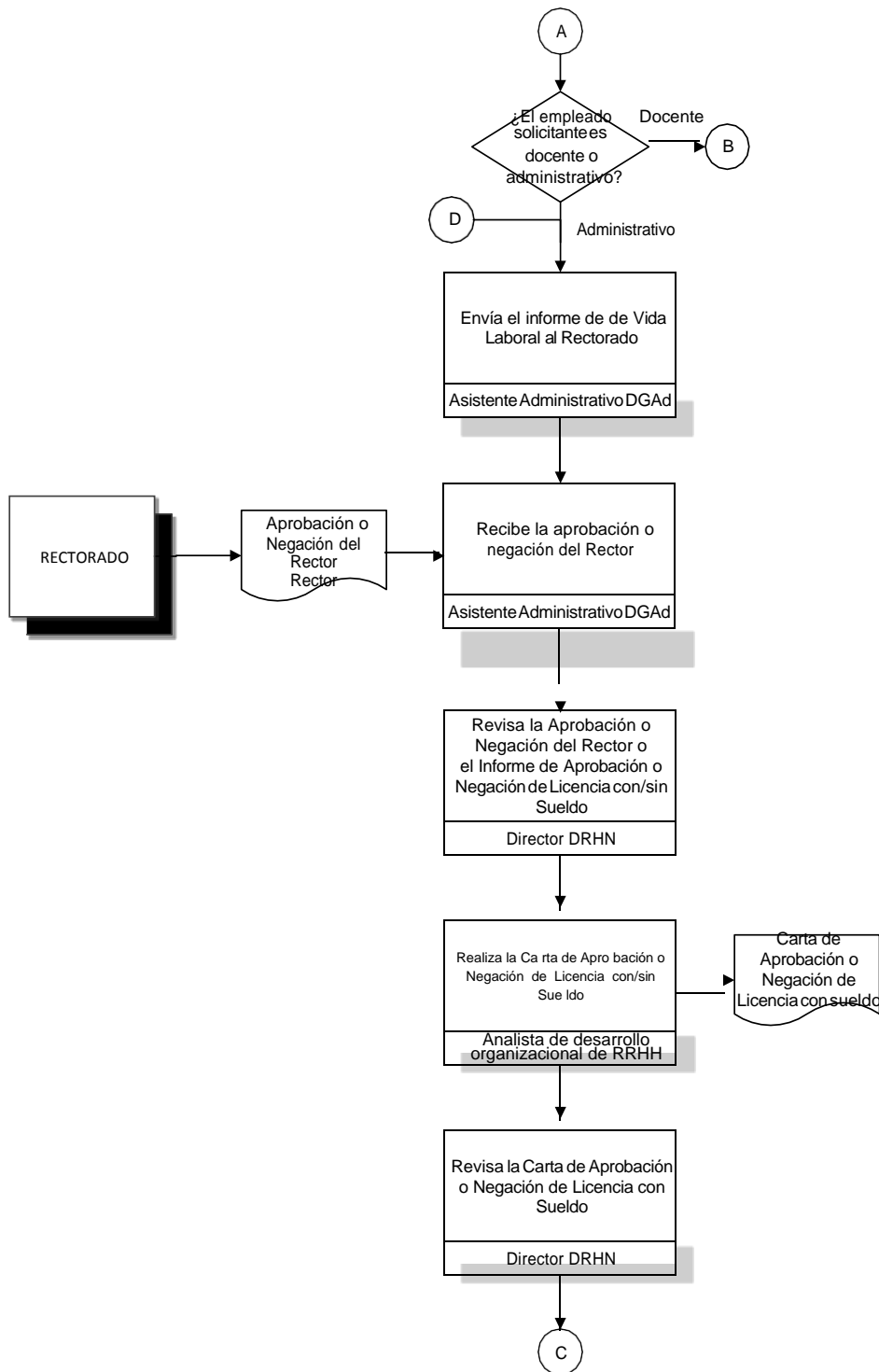
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Oficio	Físico	Indefinido	Expediente personal
Convenio de licencia	Físico	Indefinido	Expediente personal


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO TRA-01	Proceso: Licencias	
Edición: 01			Pág. 4 de 10

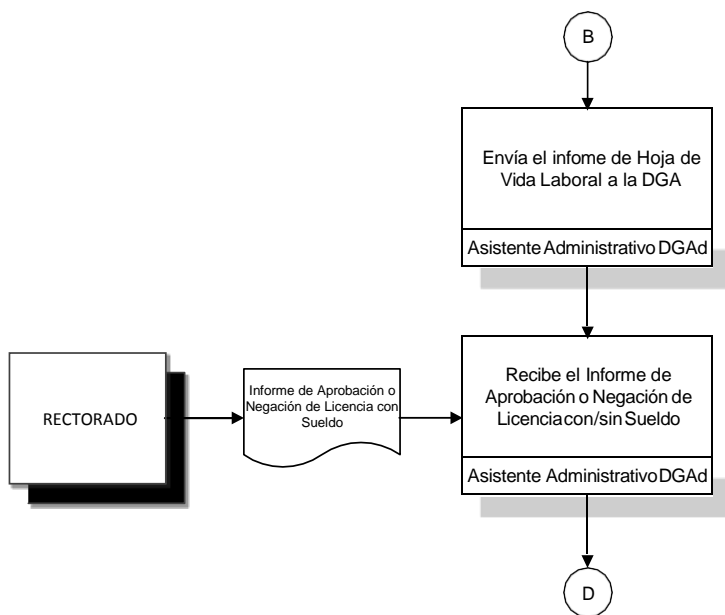
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**




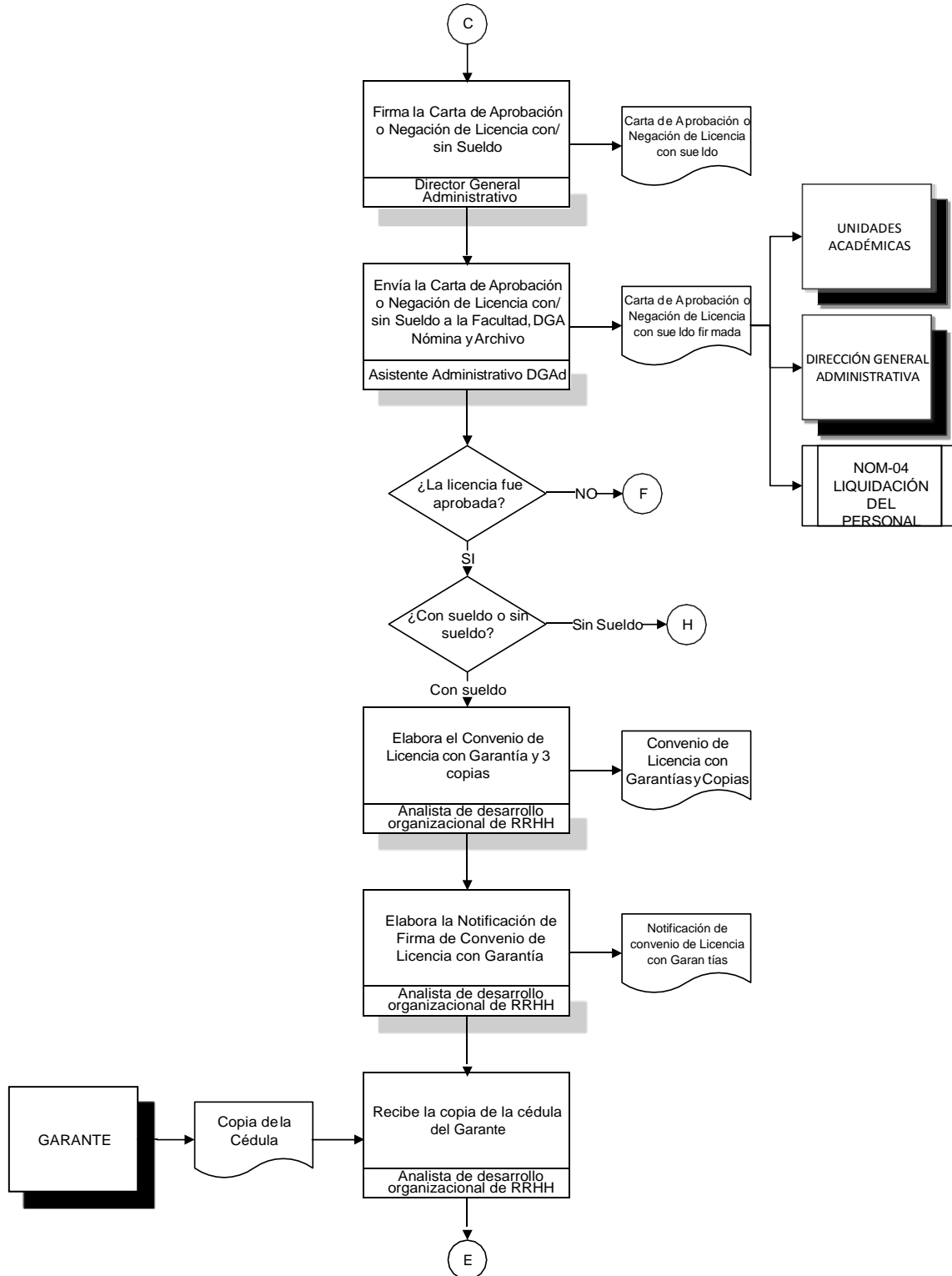
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-01</p>	<p>Proceso: Licencias</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 10</p>




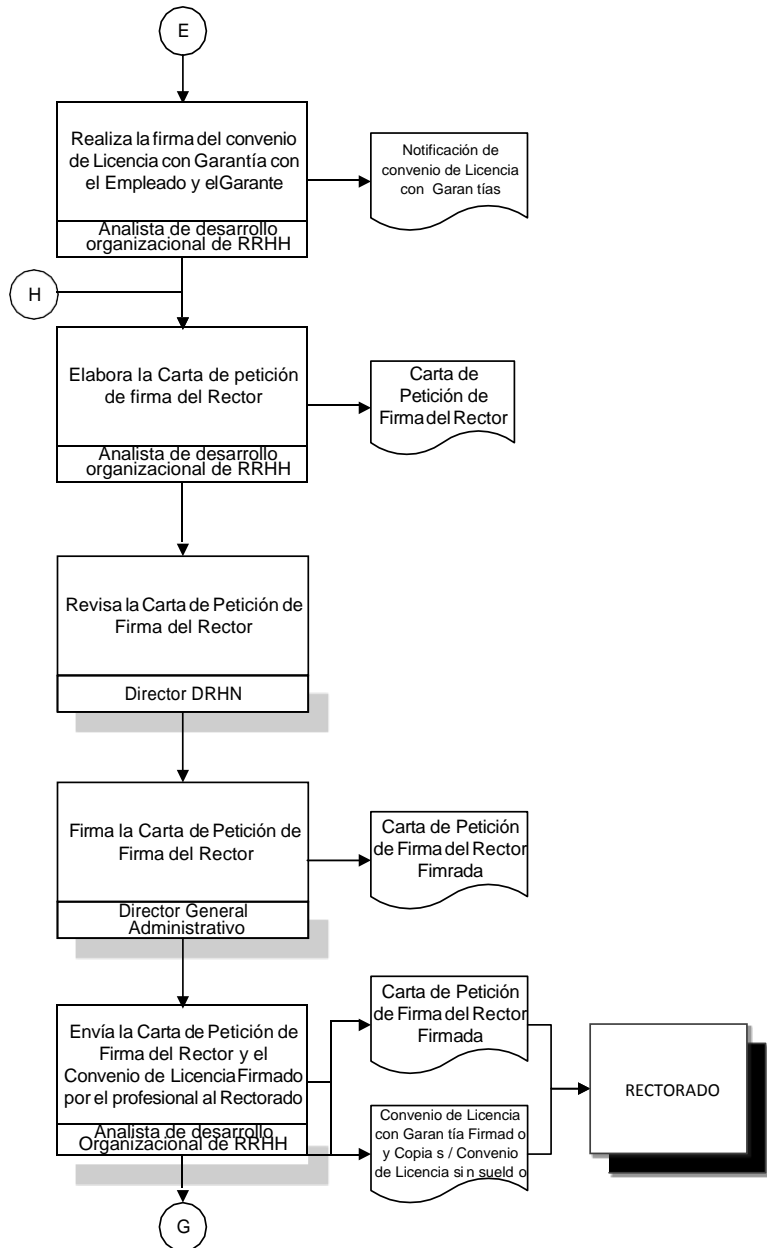
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-01</p>	<p>Proceso: Licencias</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 10</p>




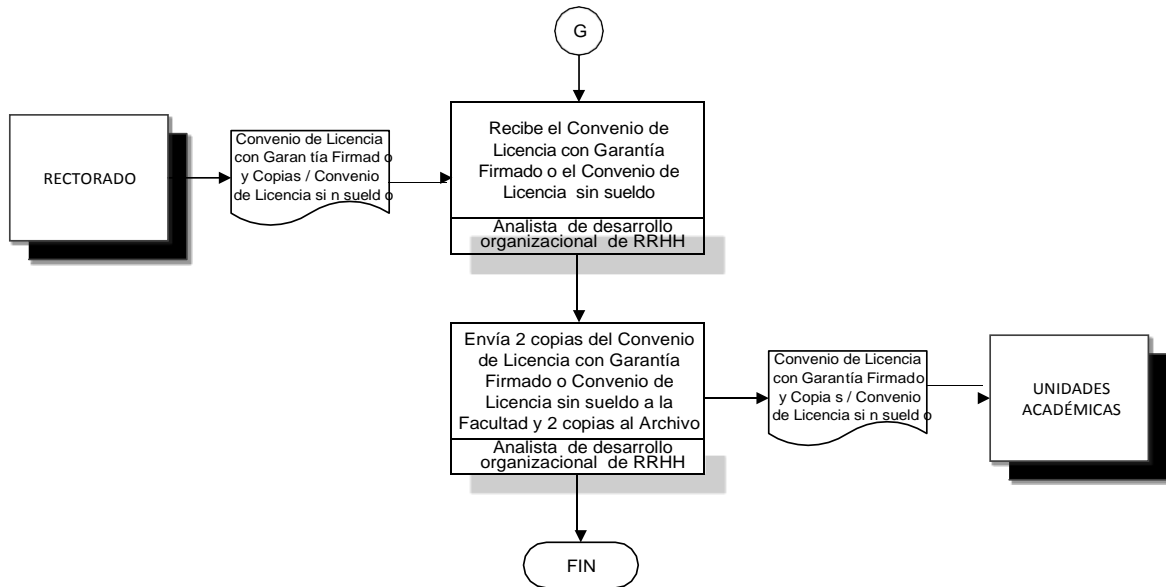
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-01</p>	<p>Proceso: Licencias</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 7 de 10</p>




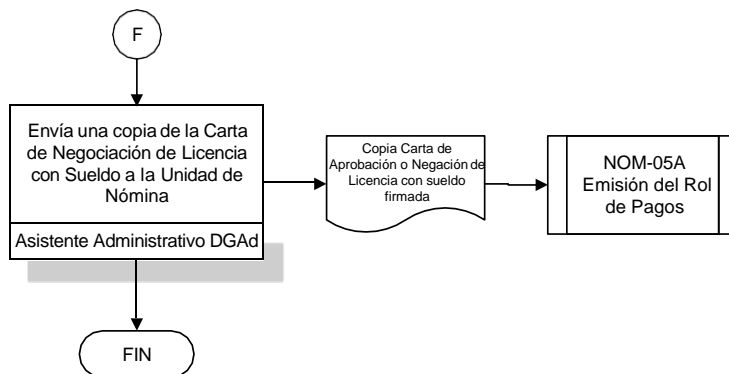
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-01</p>	<p>Proceso: Licencias</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 8 de 10</p>




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-01</p>	<p>Proceso: Licencias</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 9 de 10</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>CODIGO TRA-01</b>	<b>Proceso: Licencias</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 10 de 10</b>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-02	Año Sabático	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 296 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Legalizar el beneficio del año sabático aprobado por el rectorado.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para las solicitudes de Año Sabático aprobadas por el Rector.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos


## 4. DEFINICIONES

*Año Sabático:* Se entiende por período sabático el beneficio que la PUCE concede a un profesor, mediante el cual se lo libera de sus labores ordinarias a fin de que pueda dedicarse a una actividad que se sujetará a un plan de trabajo académico aprobado por la Universidad, que se realizará en el área científica, tecnológica o humanística en la que desarrolle sus actividades dentro de la institución.

## 5. POLITICAS

- Las contenidas en el Reglamento de Periodo Sabático.
- Todos los convenios tendrán tres ejemplares, un original y dos copias.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>

## 6. INDICADORES

Nombre	Tiempo del trámite del Año Sabático					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que toma la legalización del beneficio del año sabático.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria (fecha de envío de aprobación a Facultad – fecha de recepción del acta de Comisión de Personal) / solicitudes recibidas	Anual	Negativo	7 días	15 días	Analista de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

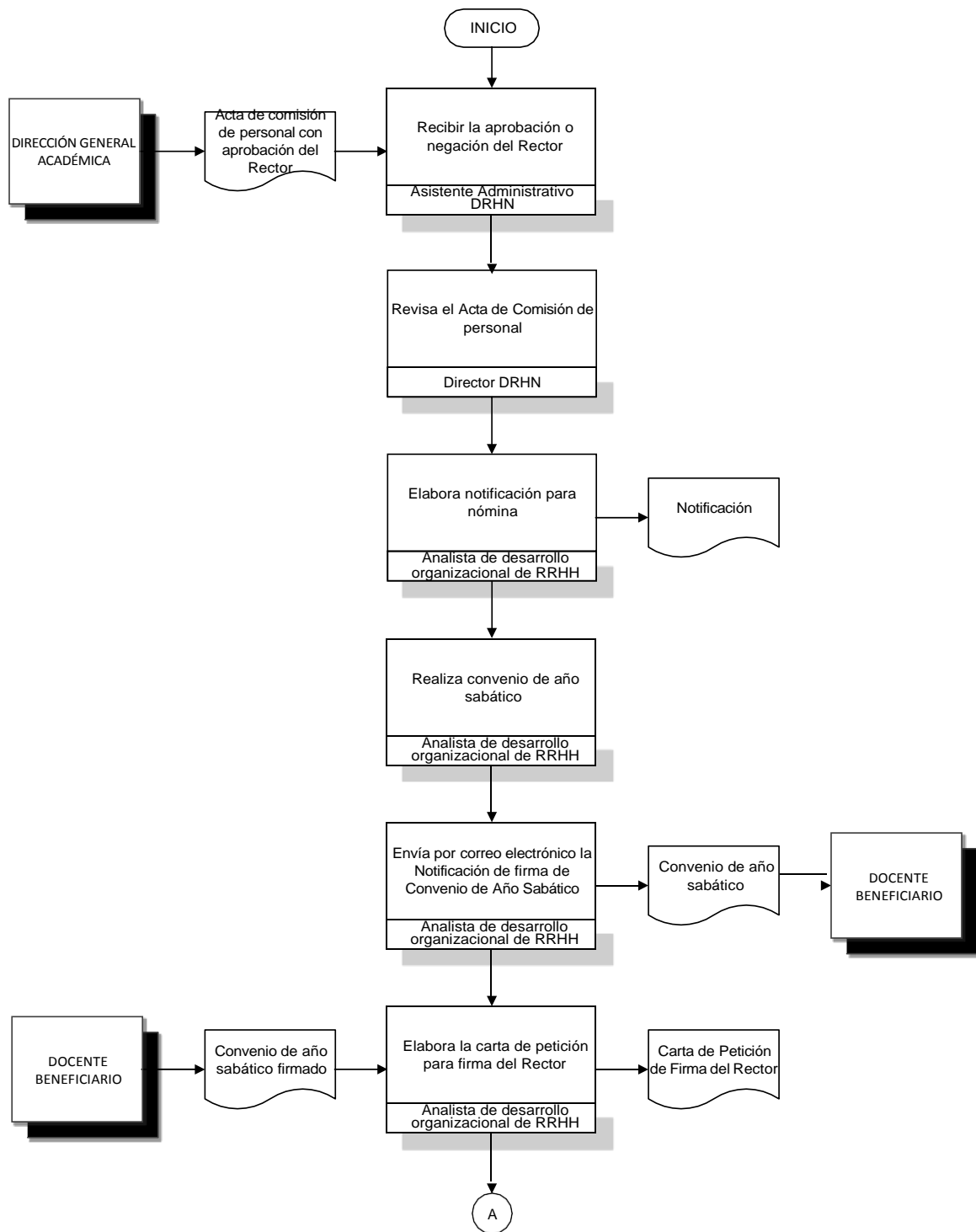
Nombre
Reglamento de Periodo Sabático

## 8. REGISTROS

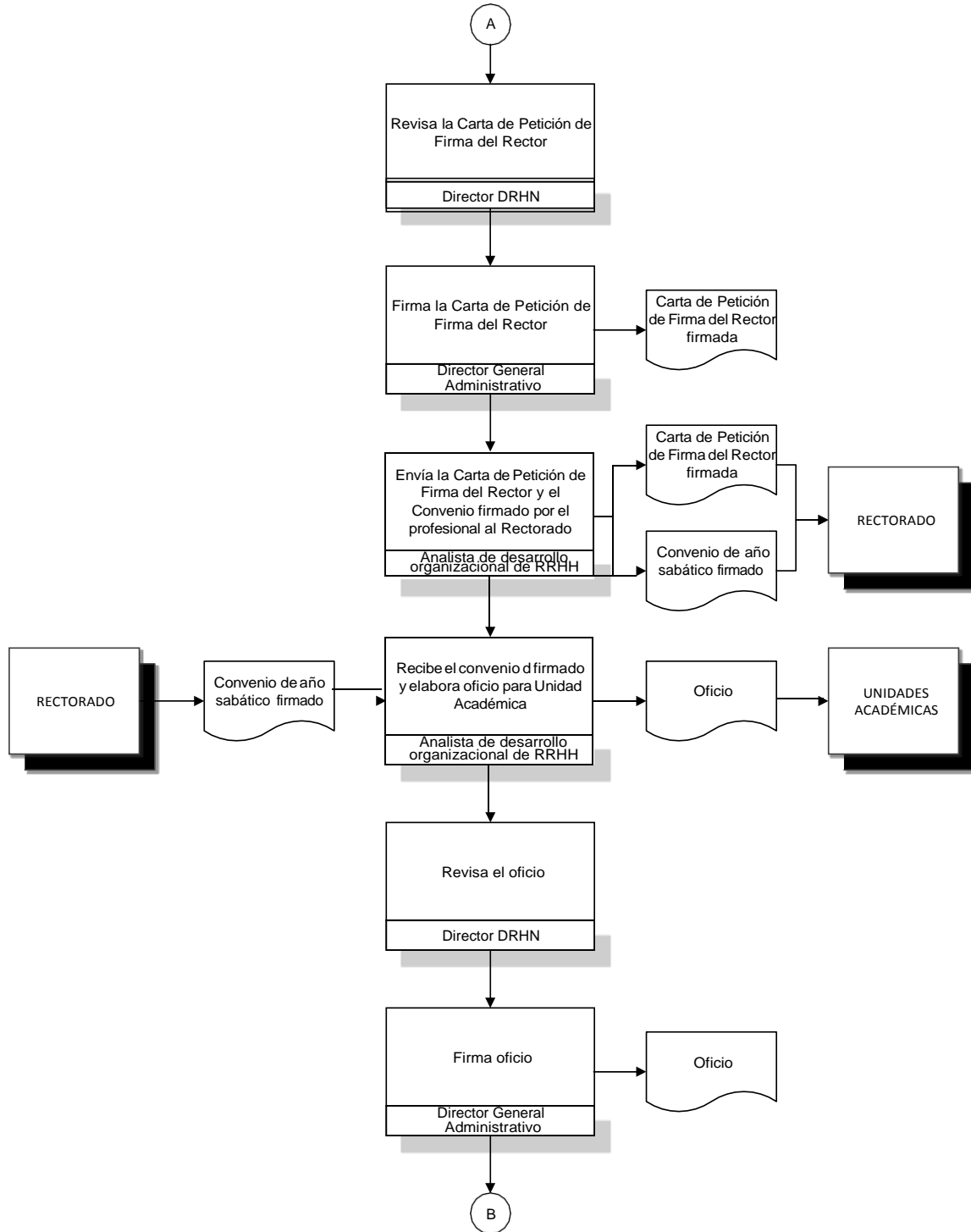
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Convenio de Año Sabático	Físico	Indefinido	Expediente personal


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO TRA-02	Proceso: Año Sabático
		Pág. 3 de 5

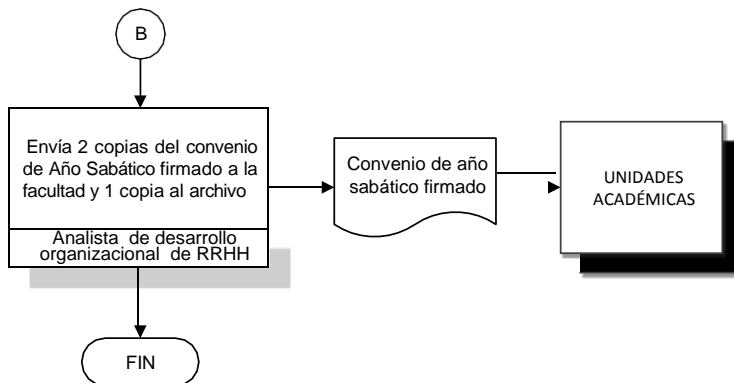
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-02</p>	<p>Proceso: Año Sabático</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
CODIGO TRA-02	Proceso: Año Sabático	
Edición: 01		Pág. 5 de 5



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-03	Desvinculación del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 301 de 14</b>

## 1. PROPÓSITO

Gestionar la salida del personal en el menor tiempo posible cumpliendo con todos los requerimientos legales y administrativos.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos


## 4. DEFINICIONES

- **Despido:** Por mal desempeño, por falta de estudiantes. Se da cuando el contrato es indefinido.
- **Renuncia:** Es voluntaria.
- **Terminación de Contrato:** Puede ser por semestre alterno, por falta de estudiantes y por mal desempeño. Se da cuando el contrato es eventual.

## 5. POLITICAS

- La única persona que niega o aprueba renuncias, despidos y terminaciones de contratos es el Rector.
- Las referentes a las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Las referentes a las contenidas en el Código de Trabajo.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 14</b>	

- Las referentes a las contenidas en el Código de Trabajo.

## 6. INDICADORES

**Tiempo de aprobación o negación de renuncias: 2 días**

Nombre	Tiempo de aprobación o negación de terminación de contratos.					
Descripción	Mide el tiempo promedio que toma desde que se realiza la revisión de vencimientos hasta la notificación al empleado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha en la que se notifica al empleado – fecha en la que empieza la revisión	Semestral	Negativo	10 días	15 días	Analista de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

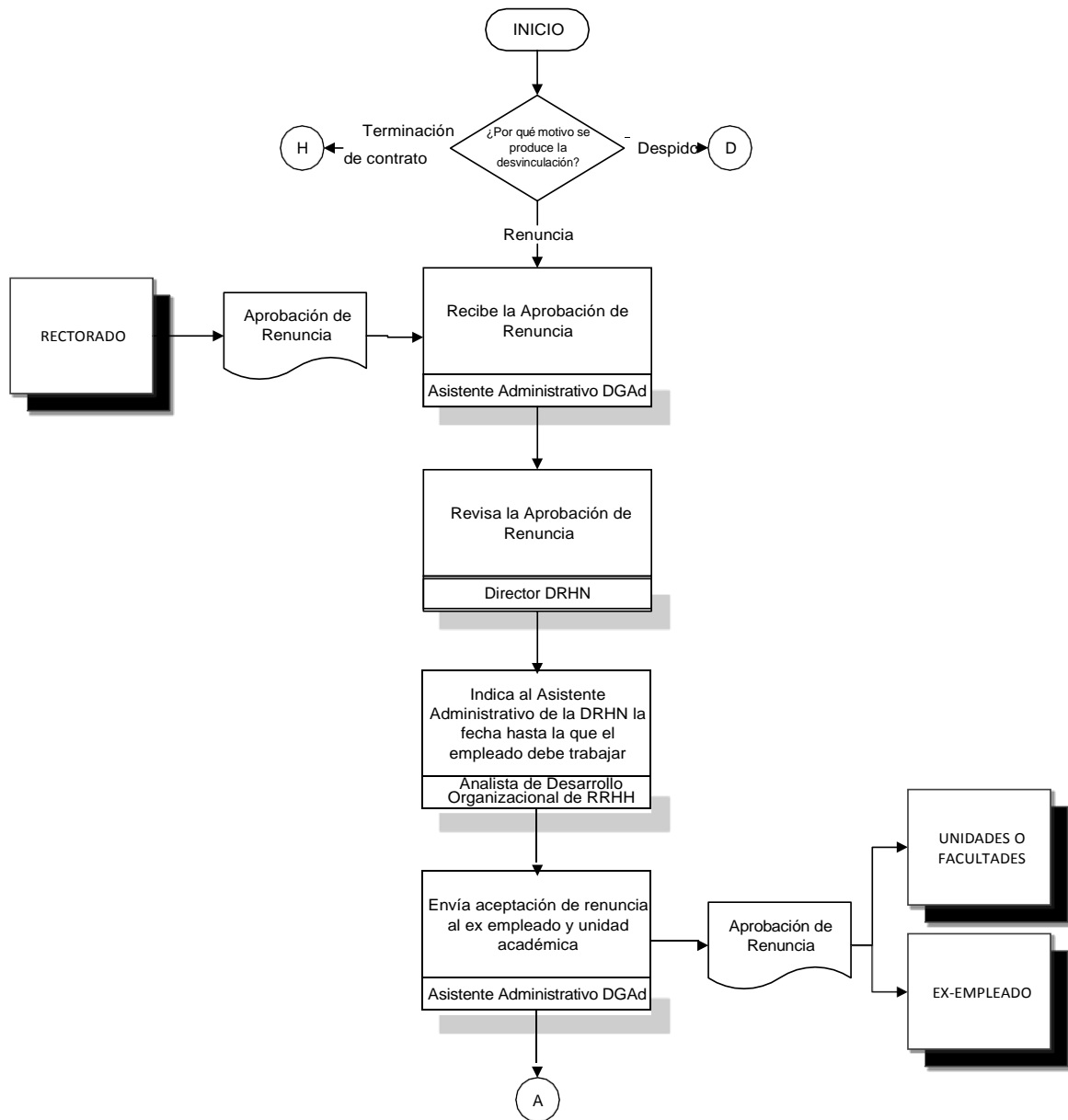
Nombre
Código de Trabajo
Reglamento Interno de Trabajo

## 8. REGISTROS

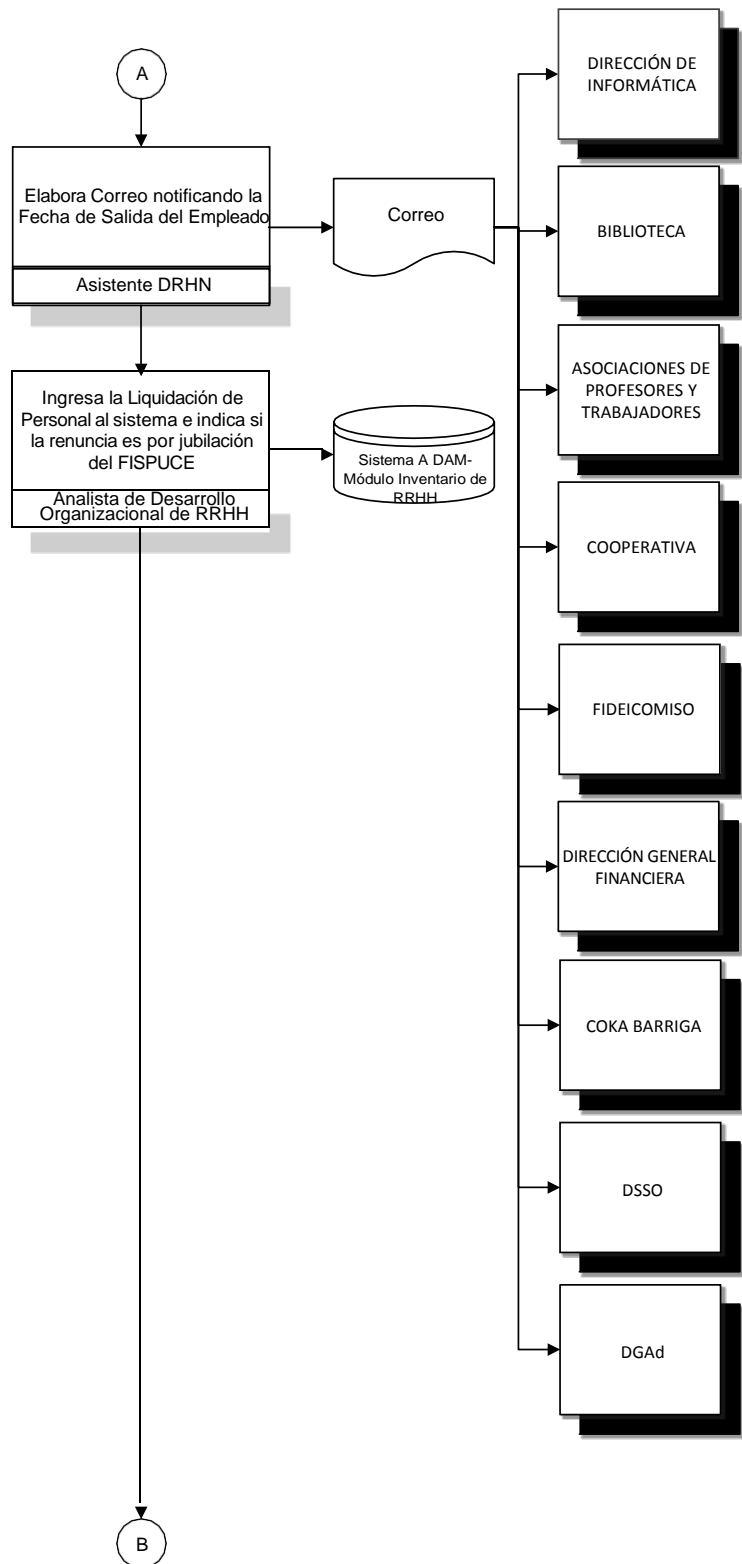
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Aviso de Salida	Físico y Digital	5 años	Archivo pasivo

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
CODIGO TRA-03	Proceso: Desvinculación del Personal	
Edición: 01		Pág. 3 de 14

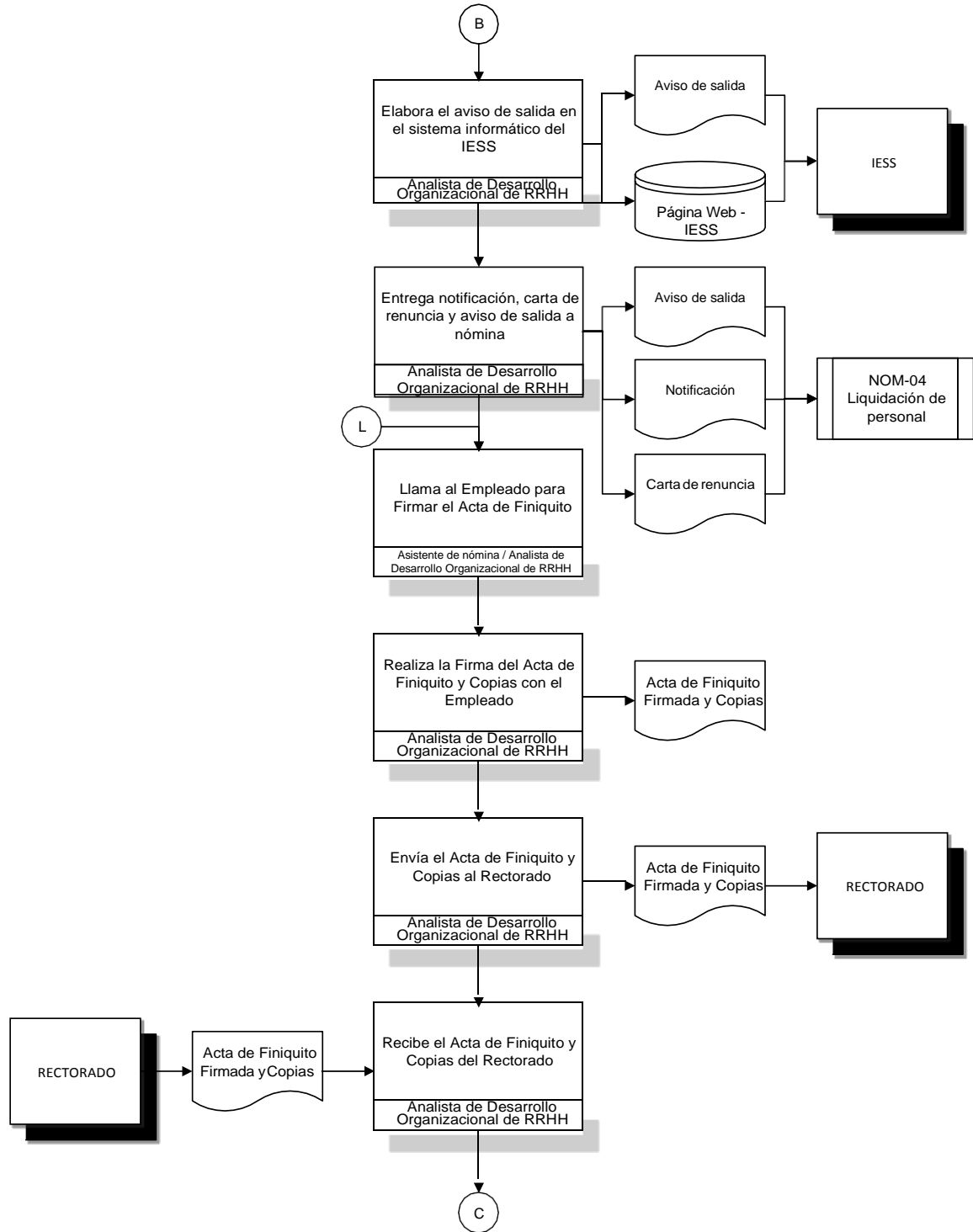
9. DIAGRAMA DE FLUJO




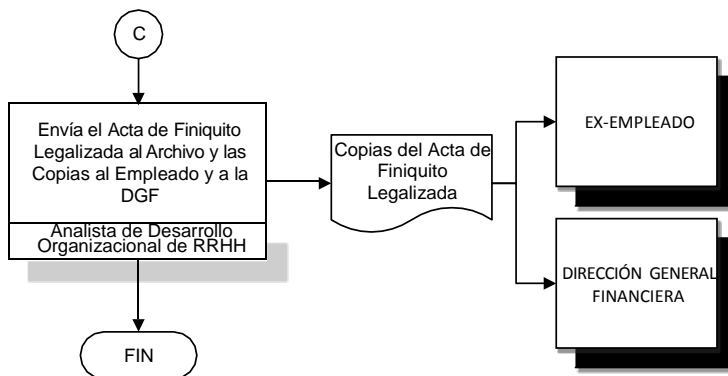
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-03</p>	<p>Proceso: Desvinculación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 14</p>



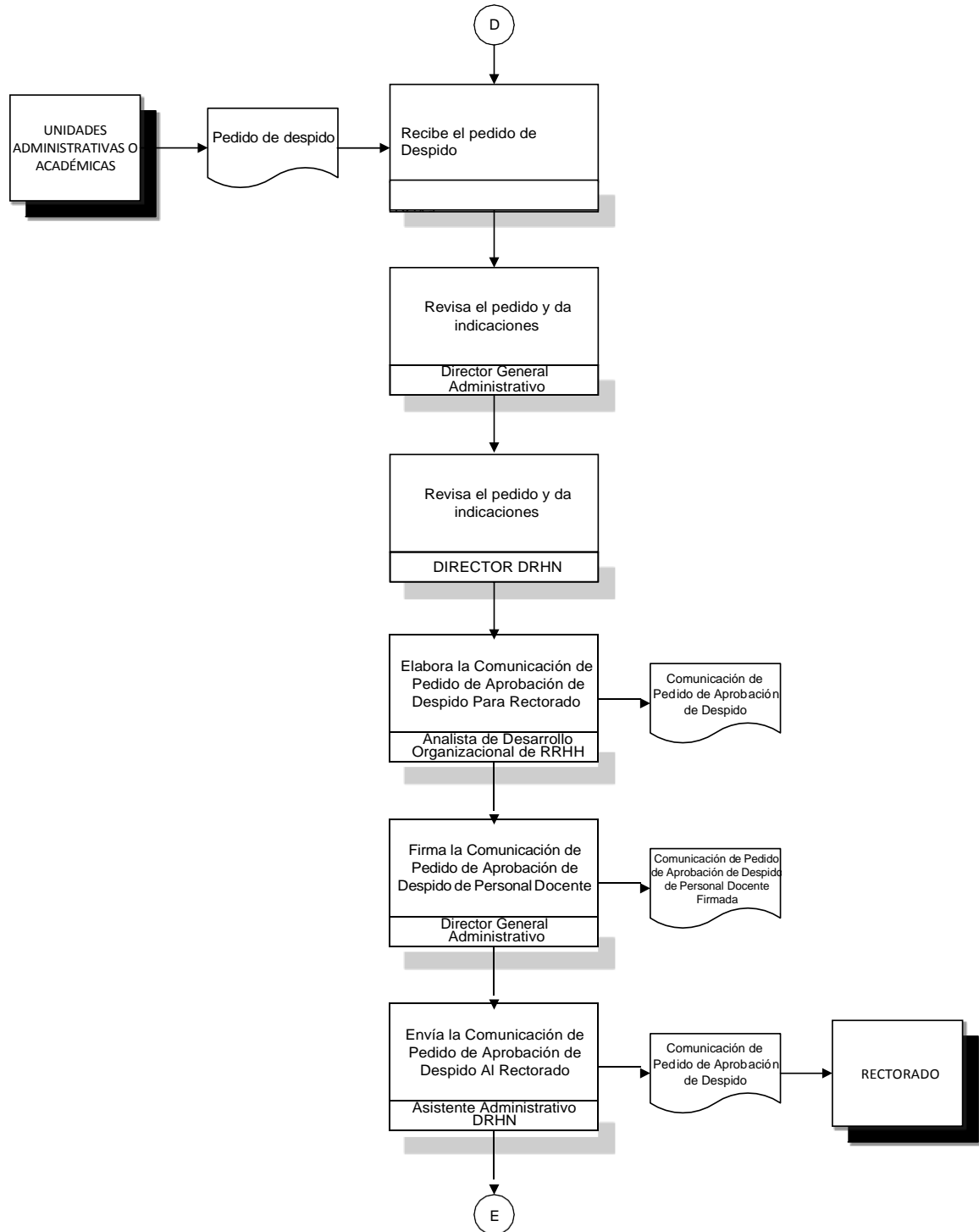
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO TRA-03	Proceso: Desvinculación del Personal	
Edición: 01			Pág. 5 de 14



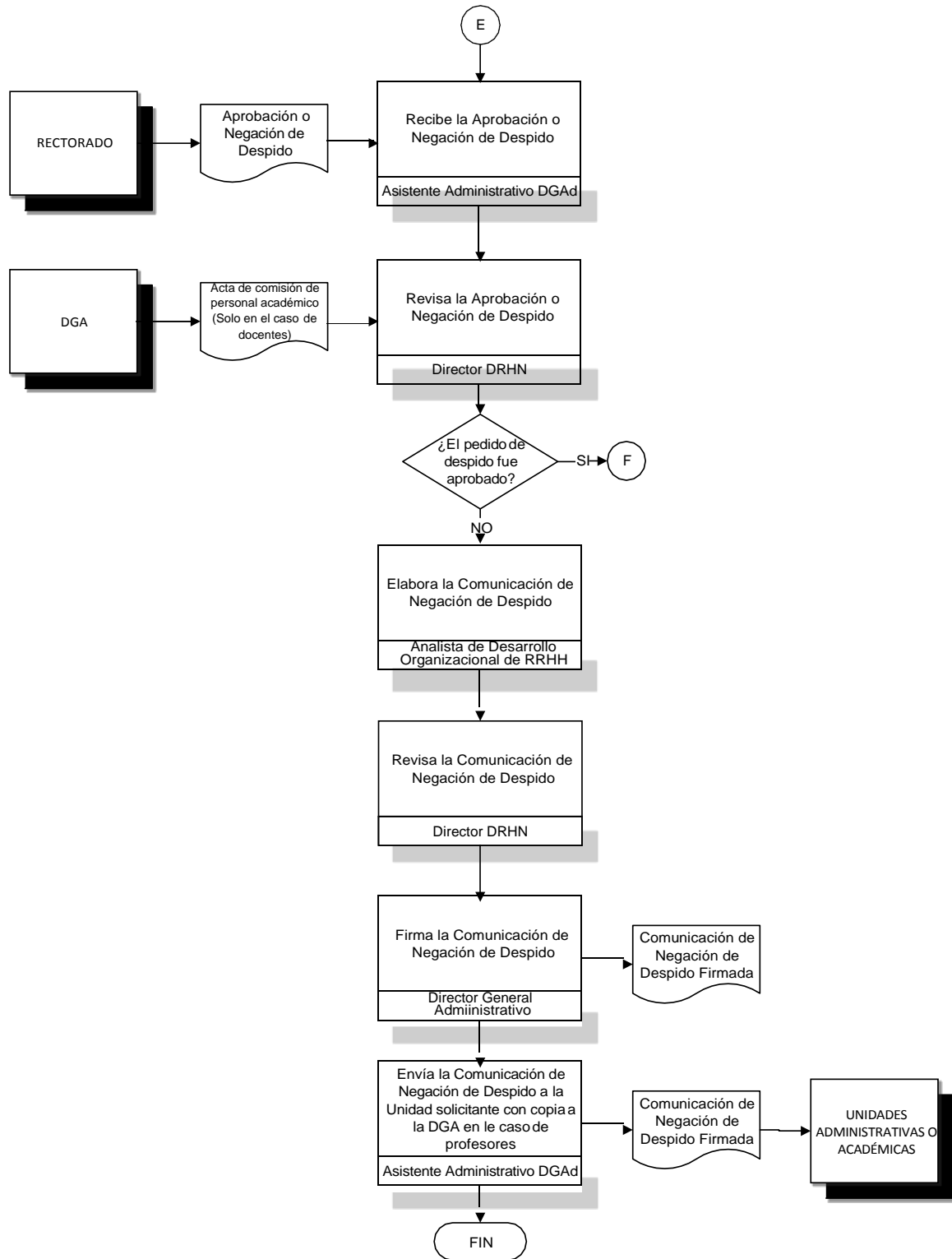
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-03</p>	<p>Proceso: Desvinculación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 14</p>




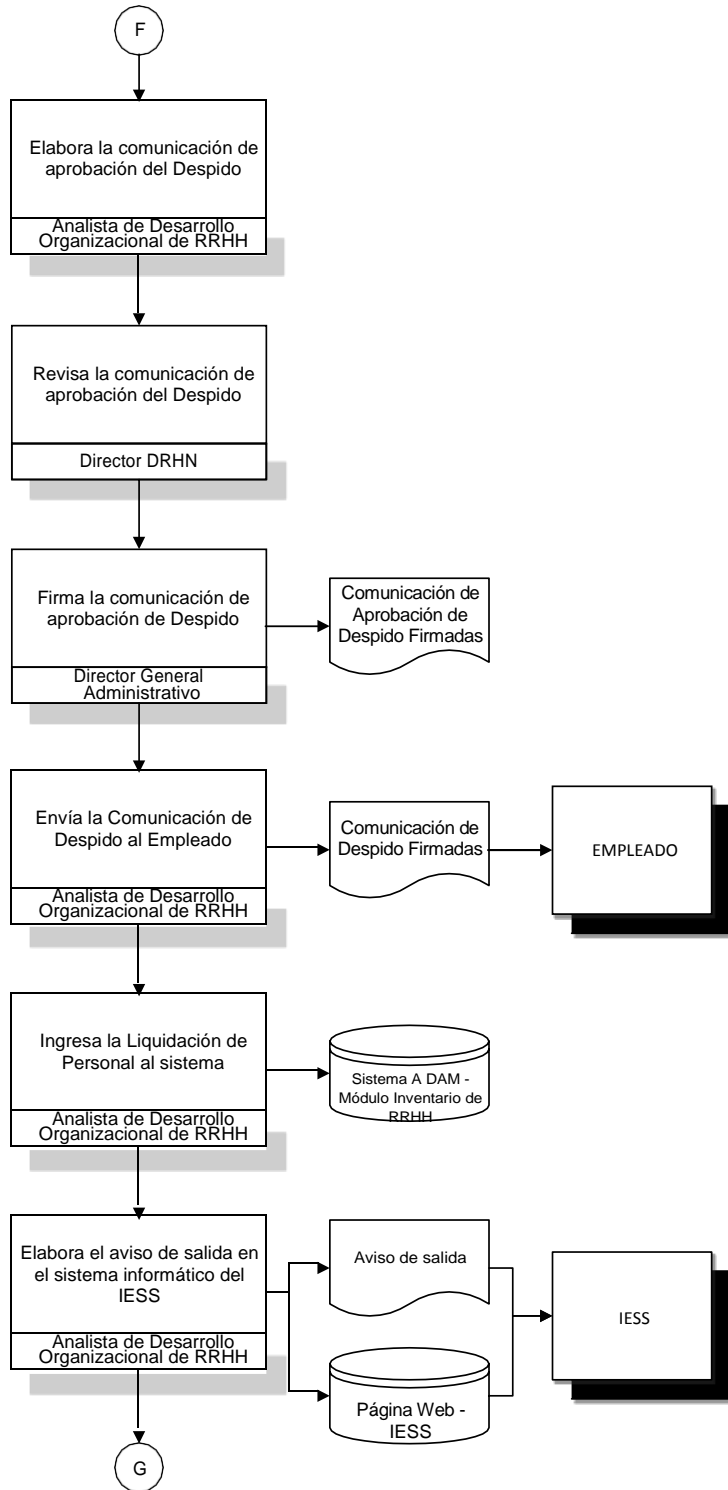
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO TRA-03</b>	<b>Proceso: Desvinculación del Personal</b>
Edición: 01		Pág. 7 de 14



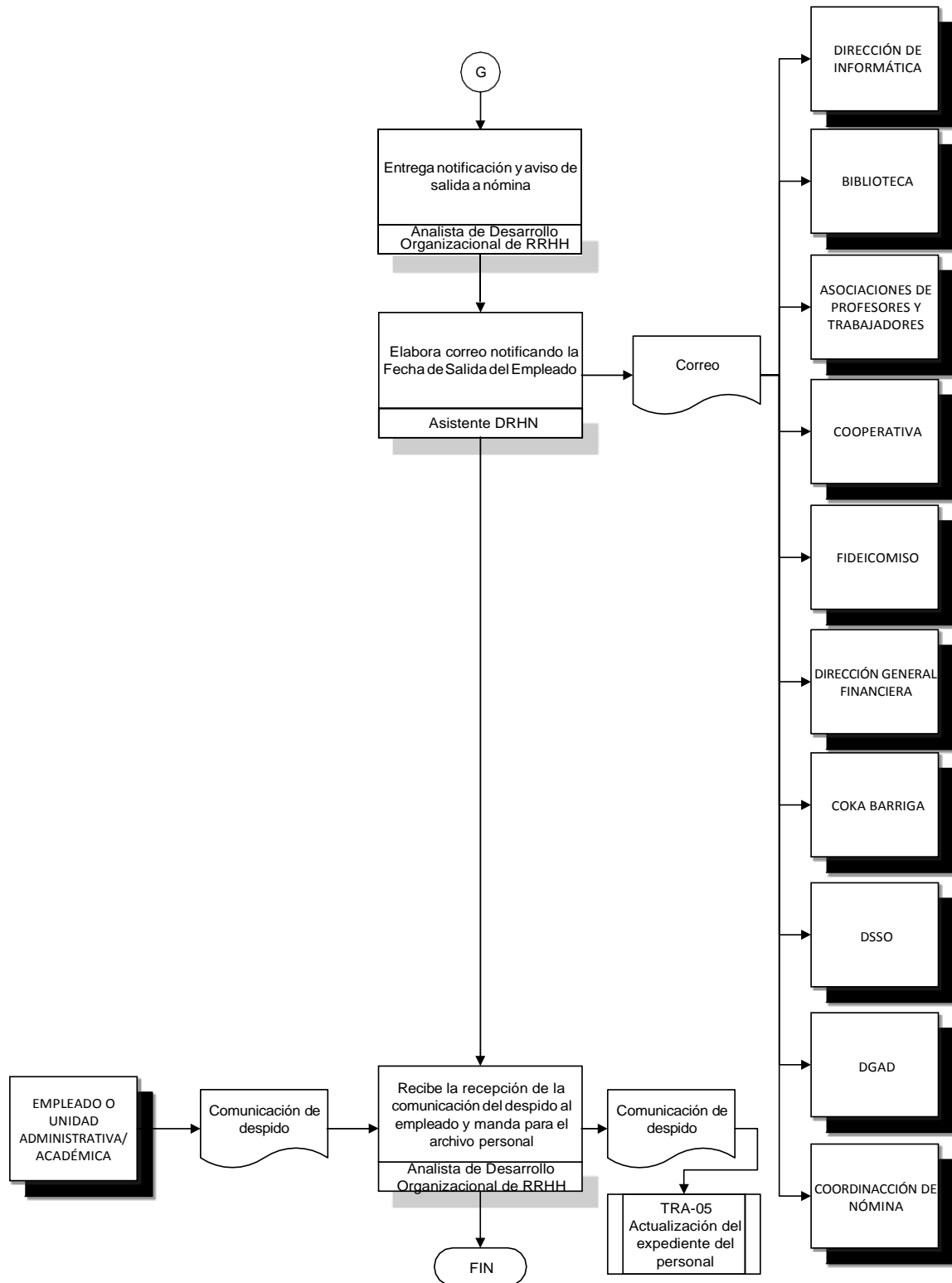
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO TRA-03	Proceso: Desvinculación del Personal
Edición: 01		Pág. 8 de 14



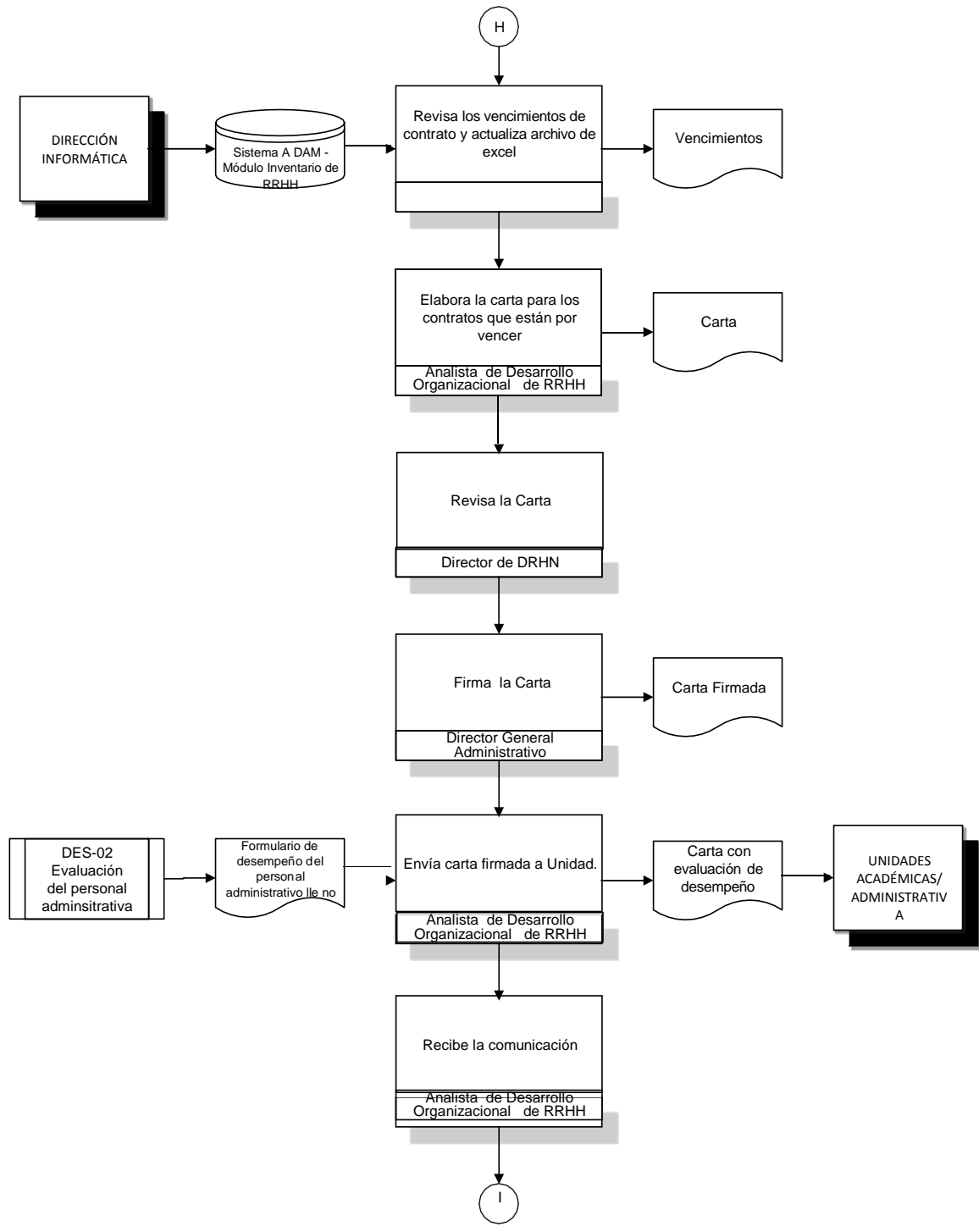
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO TRA-03	Proceso: Desvinculación del Personal	
		Edición: 01	Pág. 9 de 14



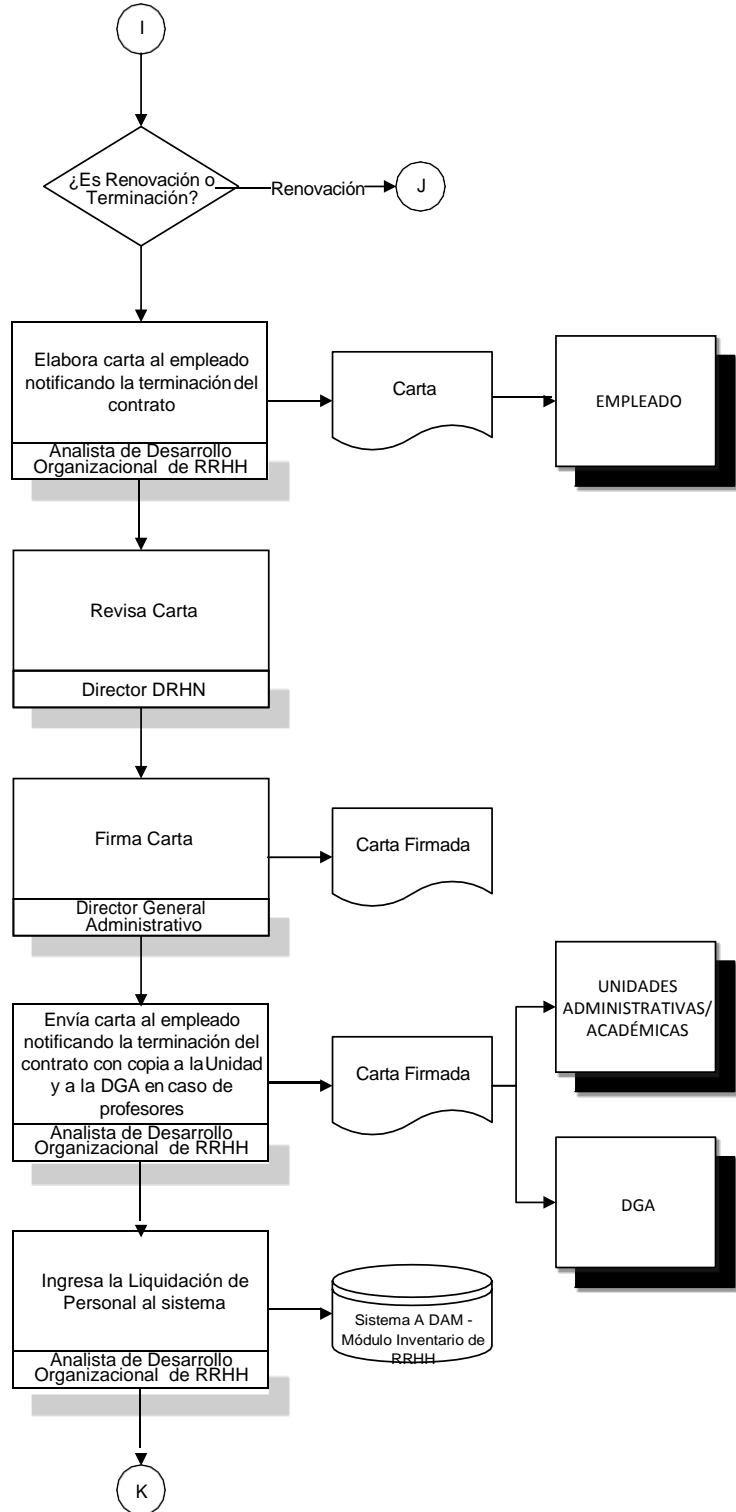
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
	<b>CODIGO TRA-03</b>	<b>Proceso: Desvinculación del Personal</b>		
<b>Edición: 01</b>				




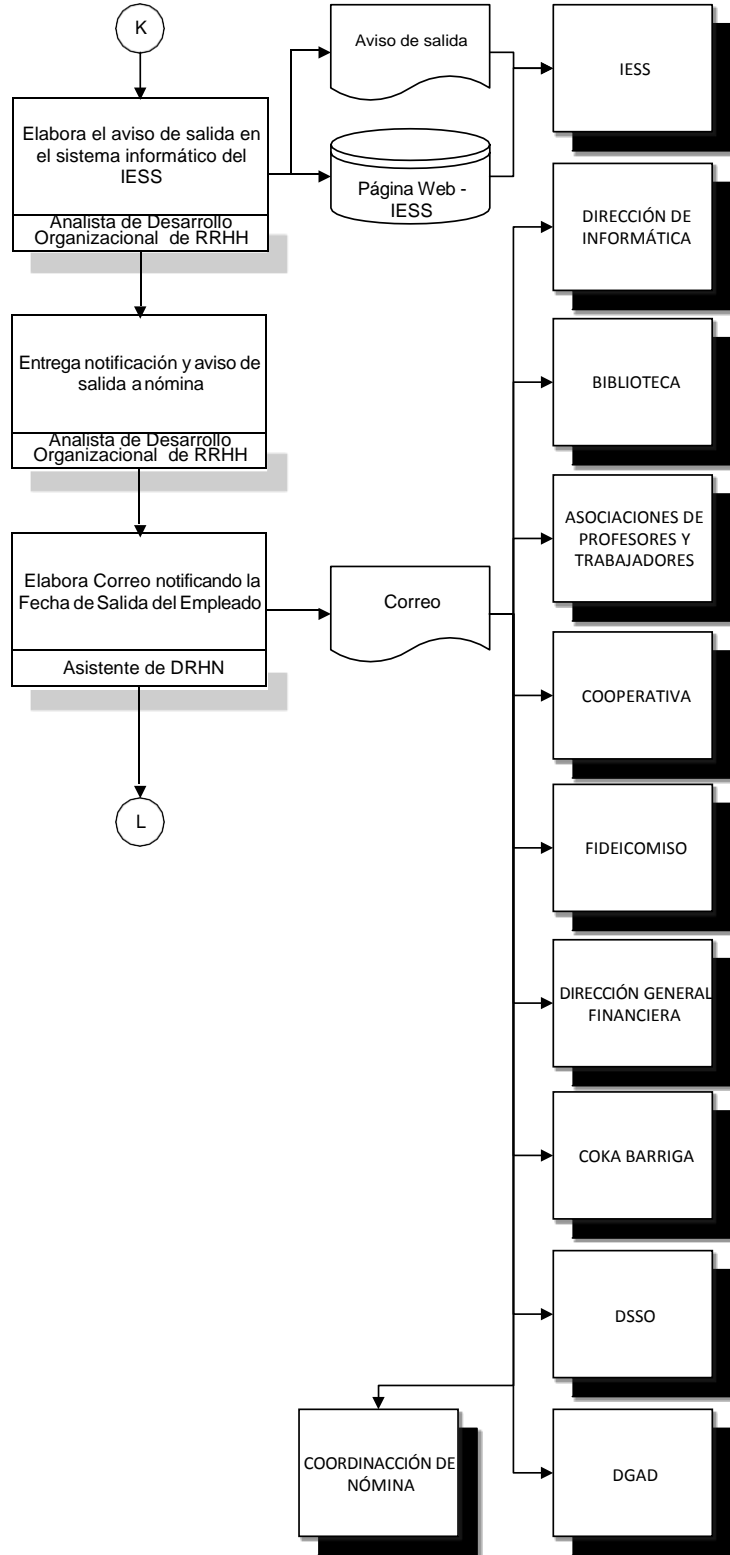
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-03</p>	<p>Proceso: Desvinculación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 11 de 14</p>




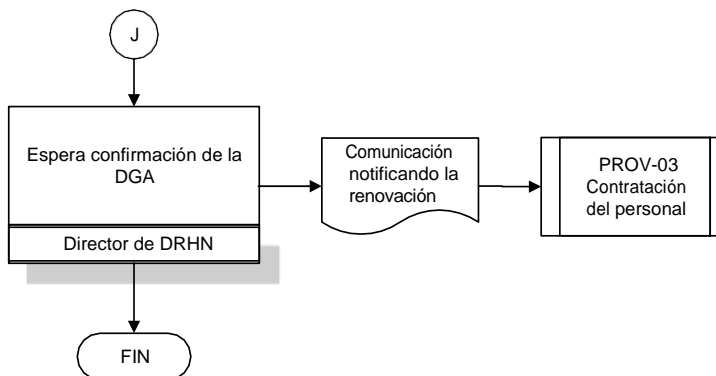
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-03</p>	<p>Proceso: Desvinculación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 12 de 14</p>




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-03</p>	<p>Proceso: Desvinculación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 13 de 14</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-03</p>	<p>Proceso: Desvinculación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 14 de 14</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-04	Vacaciones	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 315 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Legalizar el periodo de vacaciones solicitado por los empleados.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de desarrollo organizacional de RRHH


## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLITICAS

- Para las solicitudes de vacaciones menores a tres días no se enviará el correo de respuesta.
- En las solicitudes de vacaciones de los profesores durante el semestre de clases se indicará en el apartado de observaciones quien reemplazará al mismo en las clases.
- En las Facultades el Jefe Inmediato que autoriza las vacaciones son los decanos.
- Cuando un empleado o docente solicite permiso con cargo a vacaciones, y el día siguiente a la conclusión de la solicitud coincida con un feriado o día no laborable, se le deducirá de su saldo de vacaciones un día adicional al número de días solicitados.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-04	Vacaciones	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>

- Para el efecto, se entiende por permiso con cargo a vacaciones a un periodo no mayor de tres días. Para periodos mayores, se considerará como vacaciones, en las que obligatoriamente se contemplarán los días no laborables correspondientes.
- El reingreso de vacaciones no puede ser viernes.
- Para docentes a Tiempo Completo y Medio Tiempo la duración de vacaciones será de 40 días anualmente y para administrativos será de 21 a 30 días anuales.

## 6. INDICADORES

<b>Nombre</b>	<b>Tiempo de legalización de vacaciones</b>					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que toma la legalización de las vacaciones en el sistema.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria (fecha de envío de aprobación en el sistema– fecha de recepción formulario de vacaciones) / solicitudes recibidas	Semestral	Negativo	1 días	2 días	Analista de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos y Nómina


## 7. DOCUMENTOS

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-04	Vacaciones	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 5</b>

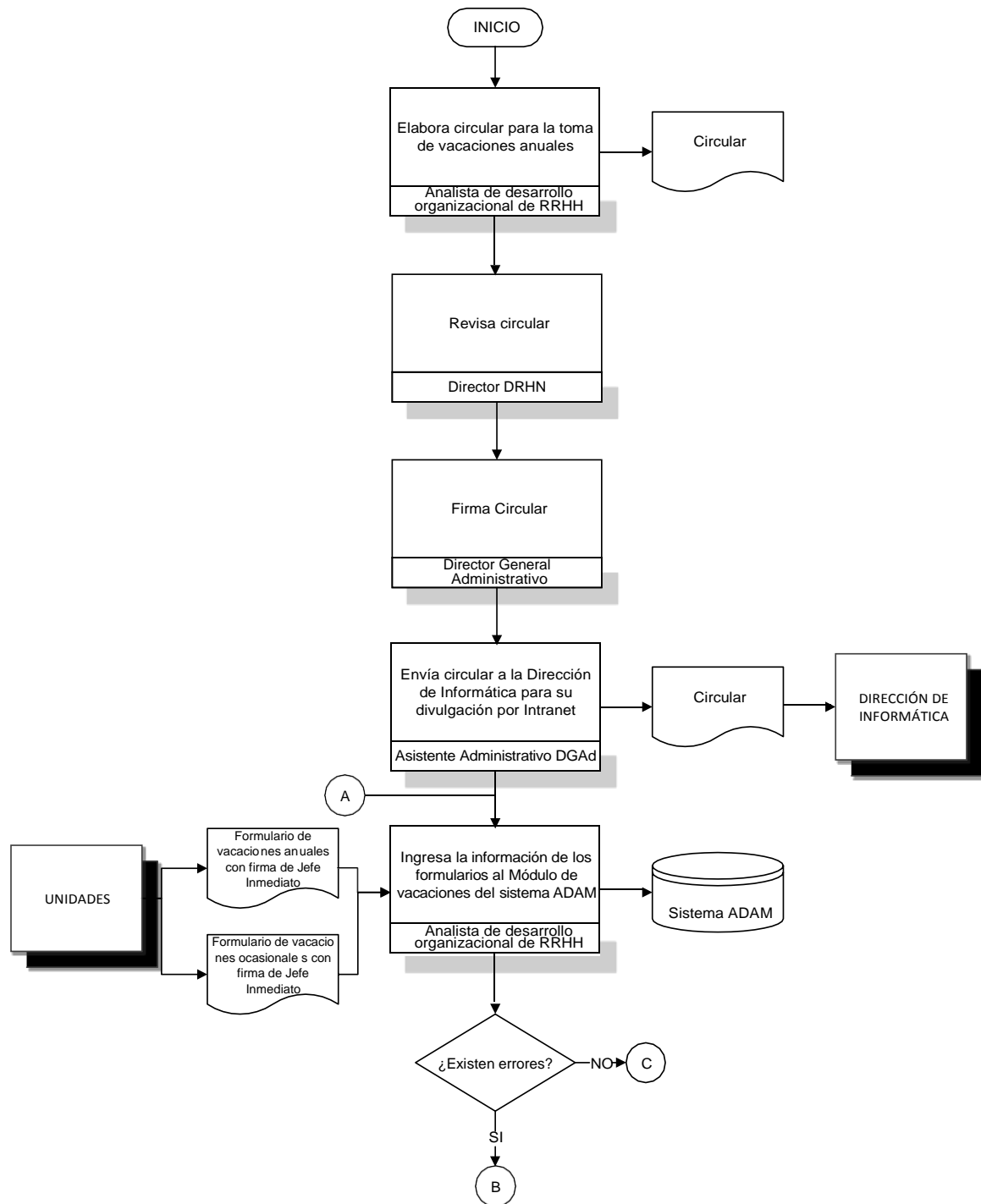
<b>Nombre</b>
Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo IV
Código de Trabajo

## 8. REGISTROS

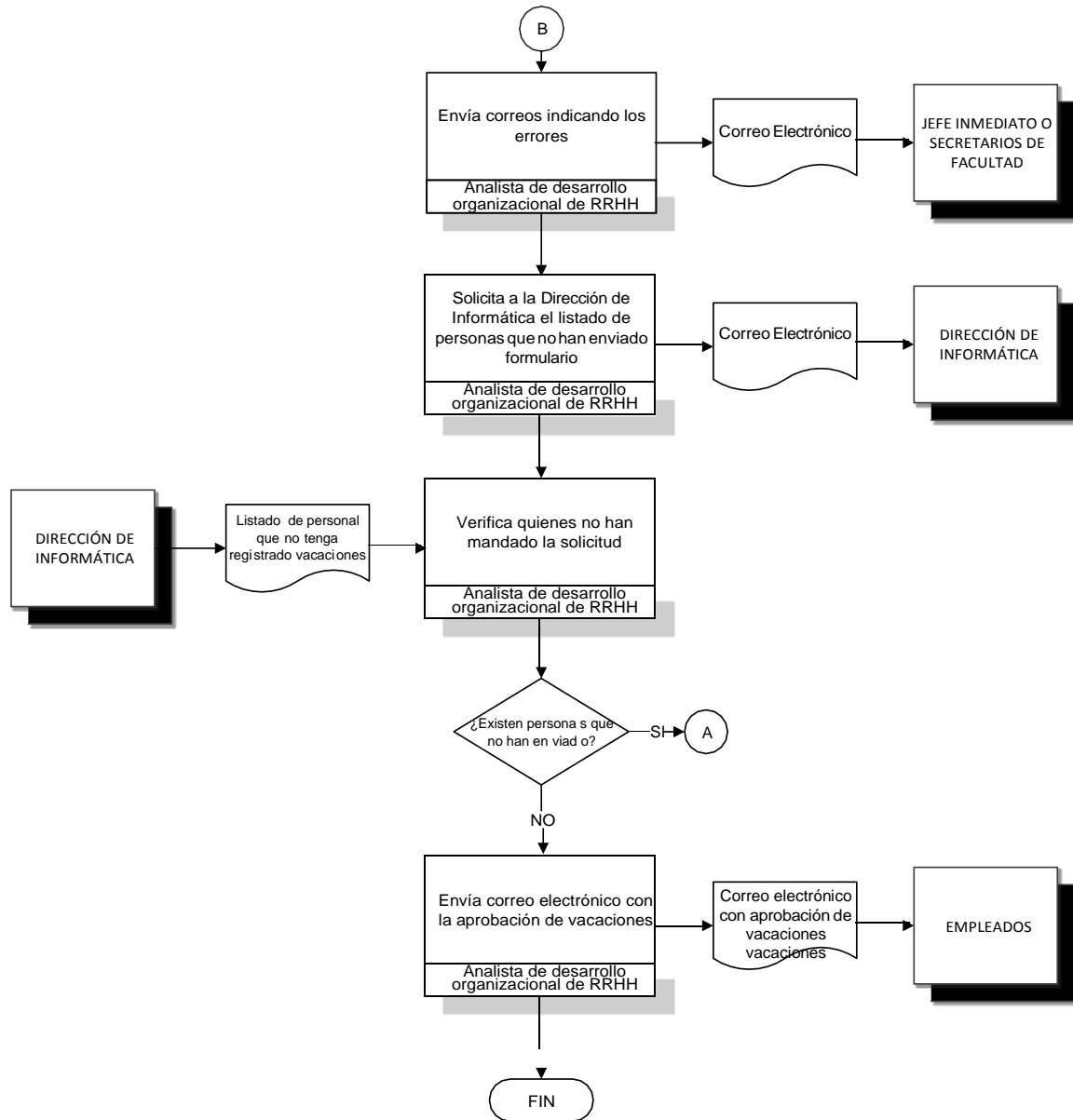
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Formulario de vacaciones	Físico	Indefinido	Expediente personal


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO TRA-04</b>	<b>Proceso: Vacaciones</b>	
<b>Edición: 01</b>			<b>Pág. 4 de 5</b>

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
	<b>CODIGO TRA-04</b>	<b>Proceso: Vacaciones</b>		
<b>Edición: 01</b>			<b>Pág. 5 de 5</b>	



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-06	Actualización del Expediente del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 320 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Mantener la documentación de respaldo de cada empleado actualizada, legible y completa.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Auxiliar de gestión administrativa


## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLITICAS

- Cada semestre se revisará aleatoriamente un 2% del total de carpetas del personal para verificar si la documentación es legible y completa.
- Cada carpeta deberá contener como mínimo: hoja de datos personales de la PUCE, copia a color de la cédula, títulos de tercero y cuarto nivel con impresión del registro del Senescyt, contratos.
- Una vez que el empleado haya perdido la vinculación con la PUCE por cualquier razón, la carpeta personal se enviará al archivo central.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>

- Se archivará la documentación en el siguiente orden: hoja de datos personales de la PUCE, copia de la cédula, título y su registro del Senescyt, curriculum vitae, contratos, certificados, otros cronológicamente.

## 6. INDICADORES


Nombre	Carpetas sin novedades					
Descripción	Mide la proporción de carpetas de la muestra aleatoria que no tengan novedades					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Sumatoria (carpetas sin novedades)}}{\text{Total de carpetas de la muestra}} \times 100$	Semestral	Positivo	80%	90%	Auxiliar de gestión administrativa	Director de Recursos Humanos y Nómina

## 7. DOCUMENTOS

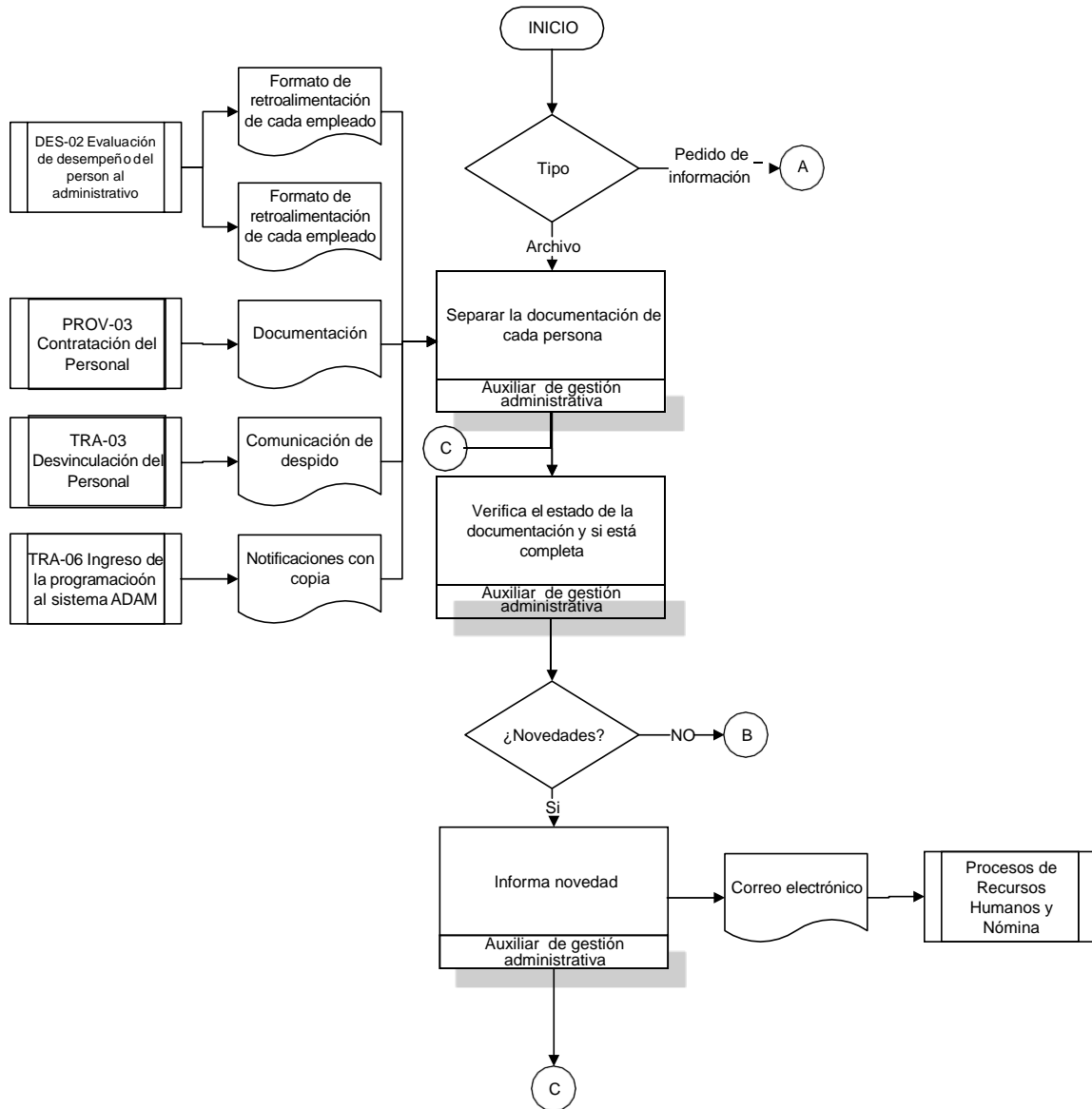
No Aplica

## 8. REGISTROS

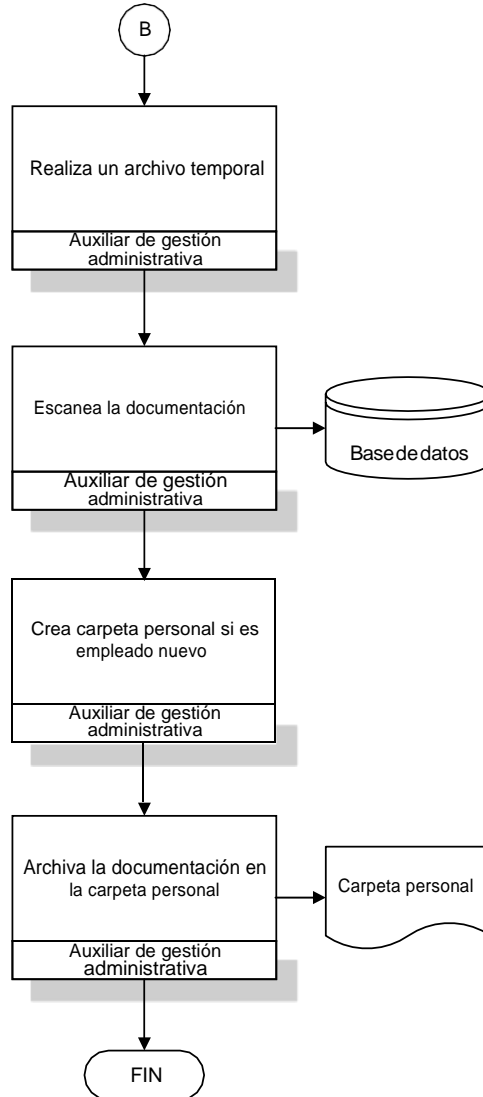
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Carpeta personal	Físico/Digital	Indefinido	Expediente personal


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-05</p>	<p>Proceso: Actualización del Expediente del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>

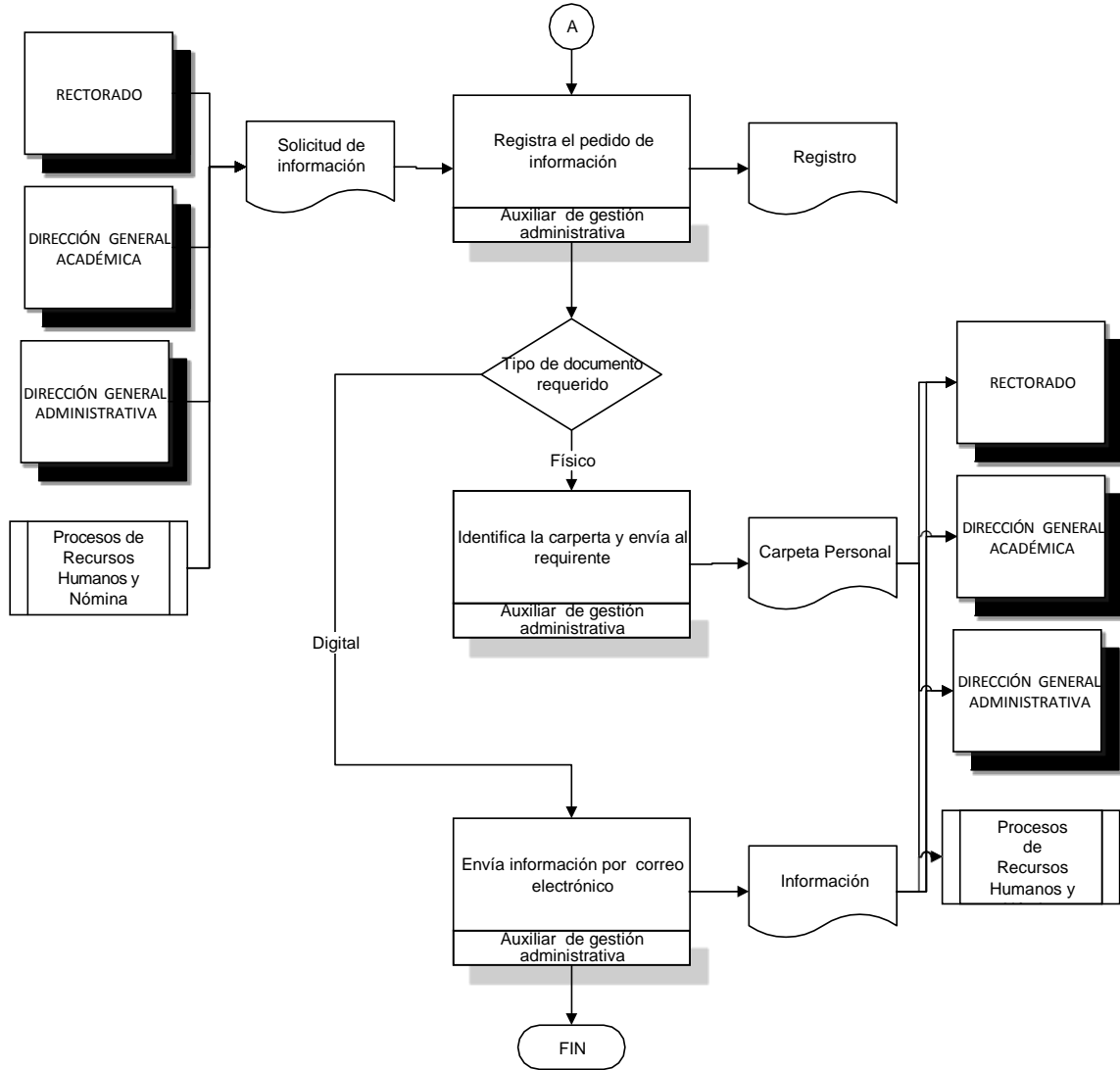
9. DIAGRAMA DE FLUJO




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-05</p>	<p>Proceso: Actualización del Expediente del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	CODIGO TRA-05	Proceso: Actualización del Expediente del Personal		
			Pág. 5 de 5	



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-06	Ingreso de la Programación al sistema ADAM	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 325 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Generar información semestral relacionada con la programación académica de los profesores para realizar el pago por docencia.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los profesores que está programados en el sistema de programación académica de la DGA.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de desarrollo organizacional de RRHH


## 4. DEFINICIONES

- **Notificación:** documento que contienen la información referente a la programación académica de cada docente. La notificación puede ser por contrataciones nuevas, recontractaciones, cambios de contrato, extensiones dentro o fuera, cambios de dedicación y cambios de unidad.
- ADAM: Sistema informático de RR.HH

## 5. POLITICAS

- Las notificaciones se entregarán a nómina hasta el 20 de cada mes.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> TRA-06	Ingreso de la Programación al sistema ADAM	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>

## 6. INDICADORES


Nombre	Porcentaje de notificaciones con errores					
Descripción	Mide la proporción entre las notificaciones con error y el total de notificaciones					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Sumatoria de notificaciones con errores / total notificaciones) x 100	Semestral	Negativo	5%	10%	Asistente de Nómina	Analista de desarrollo organizacional de Recursos Humanos

## 7. DOCUMENTOS

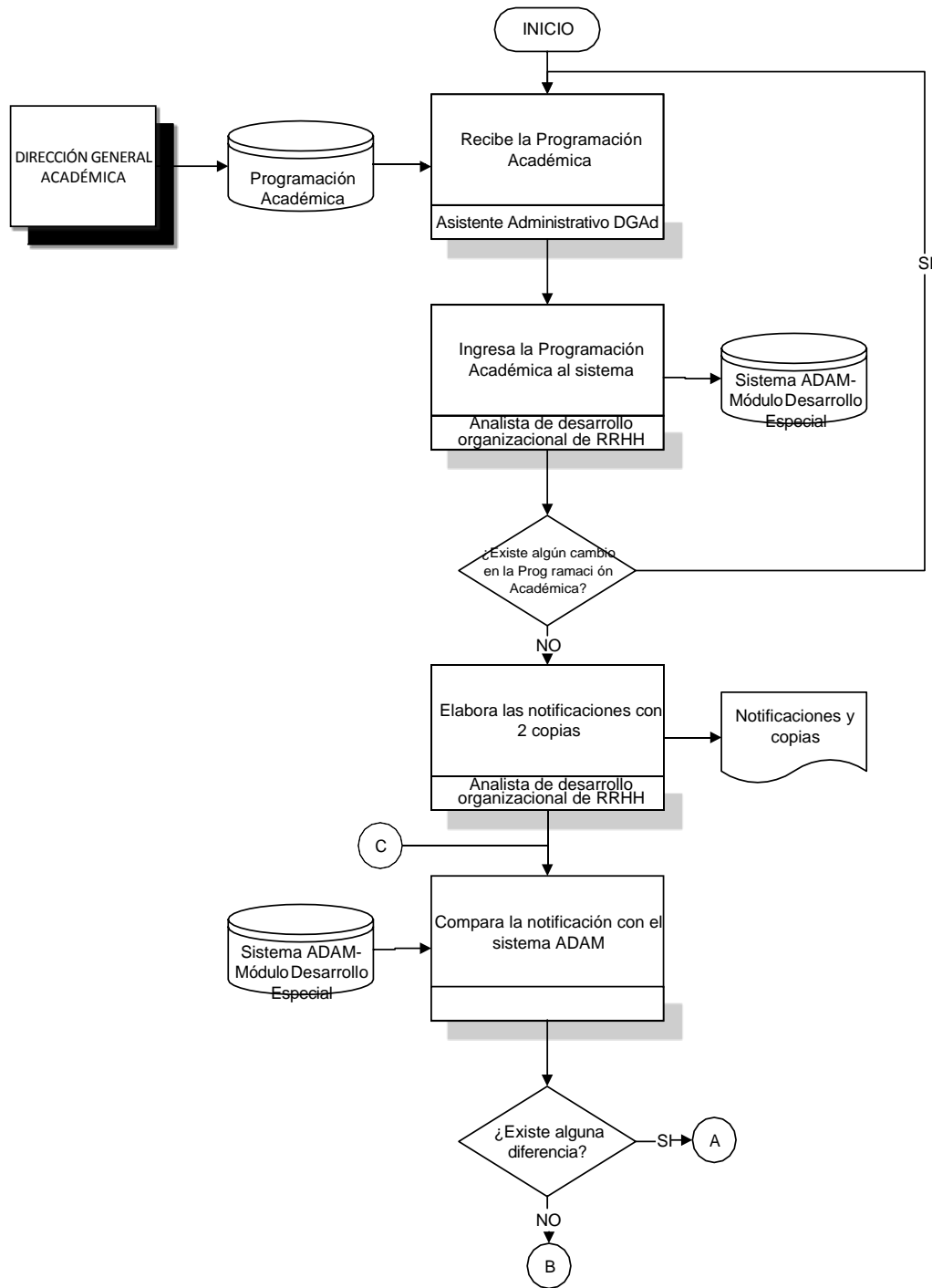
No Aplica


## 8. REGISTROS

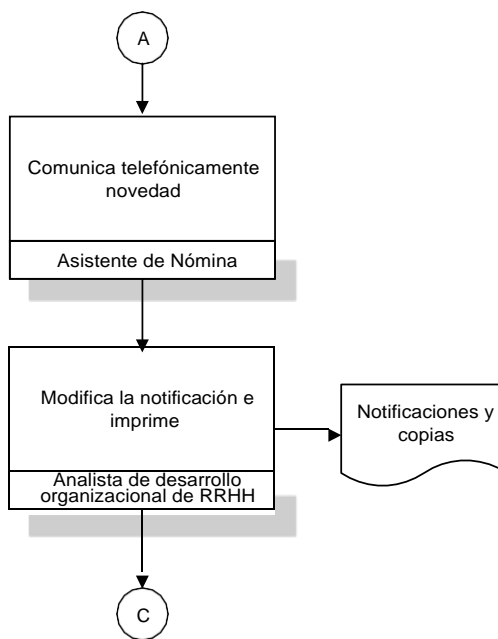
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Notificación	Físico	5 años	Archivo pasivo


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-06</p>	<p>Proceso: Ingreso de la programación al sistema ADAM</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>

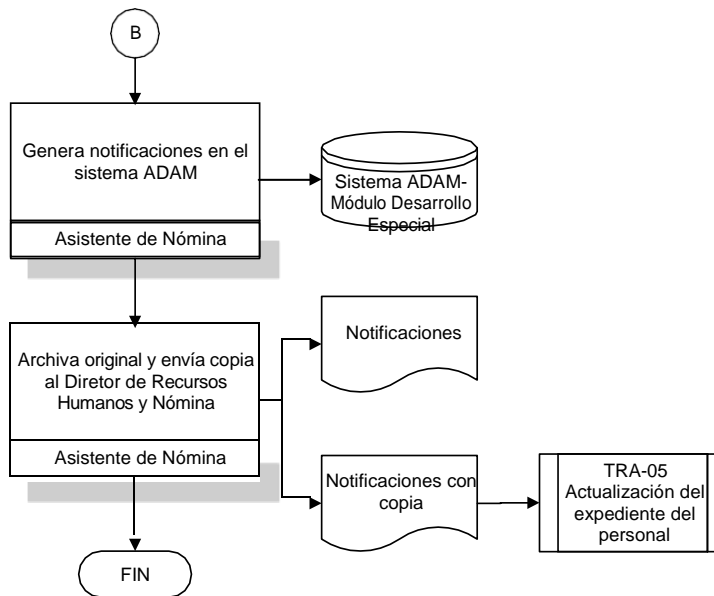
9. DIAGRAMA DE FLUJO




	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
<b>CODIGO TRA-06</b>	<b>Proceso: Ingreso de la programación al sistema ADAM</b>	
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 4 de 5</b>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO TRA-06</p>	<p>Proceso: Ingreso de la programación al sistema ADAM</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 5</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: NOM-01</b>	Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 330 de 6</b>

## 1. PROPÓSITO

Contar con un presupuesto anual de sueldos que refleje todos los conceptos de gasto y provisiones cumpliendo los parámetros determinados por el Consejo Superior y demás legales.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para la elaboración del presupuesto anual de sueldo para el año fiscal.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Nómina.


## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLITICAS

- El presupuesto anual de sueldos deberá entregarse a la Dirección General Financiera hasta el 31 de agosto de cada año.
- El presupuesto no deberá incluir márgenes presupuestarios y deberá ajustarse a la ejecución del gasto.
- En la elaboración del presupuesto se considerarán los lineamientos emitidos por la Dirección General Financiera pero la Dirección de Recursos Humanos y Nómina podrá proponer cambios o ajustes a los mismos.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: NOM-01</b>	Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 6</b>

## 6. INDICADORES


Nombre	Diferencia entre los presupuestado y ejecutado					
Descripción	Mide la diferencia establecida entre el valor presupuestado y el ejecutado por área					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de presupuesto ejecutado / Total presupuesto planificado	Trimestral	Negativo	0,1%	0,3%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

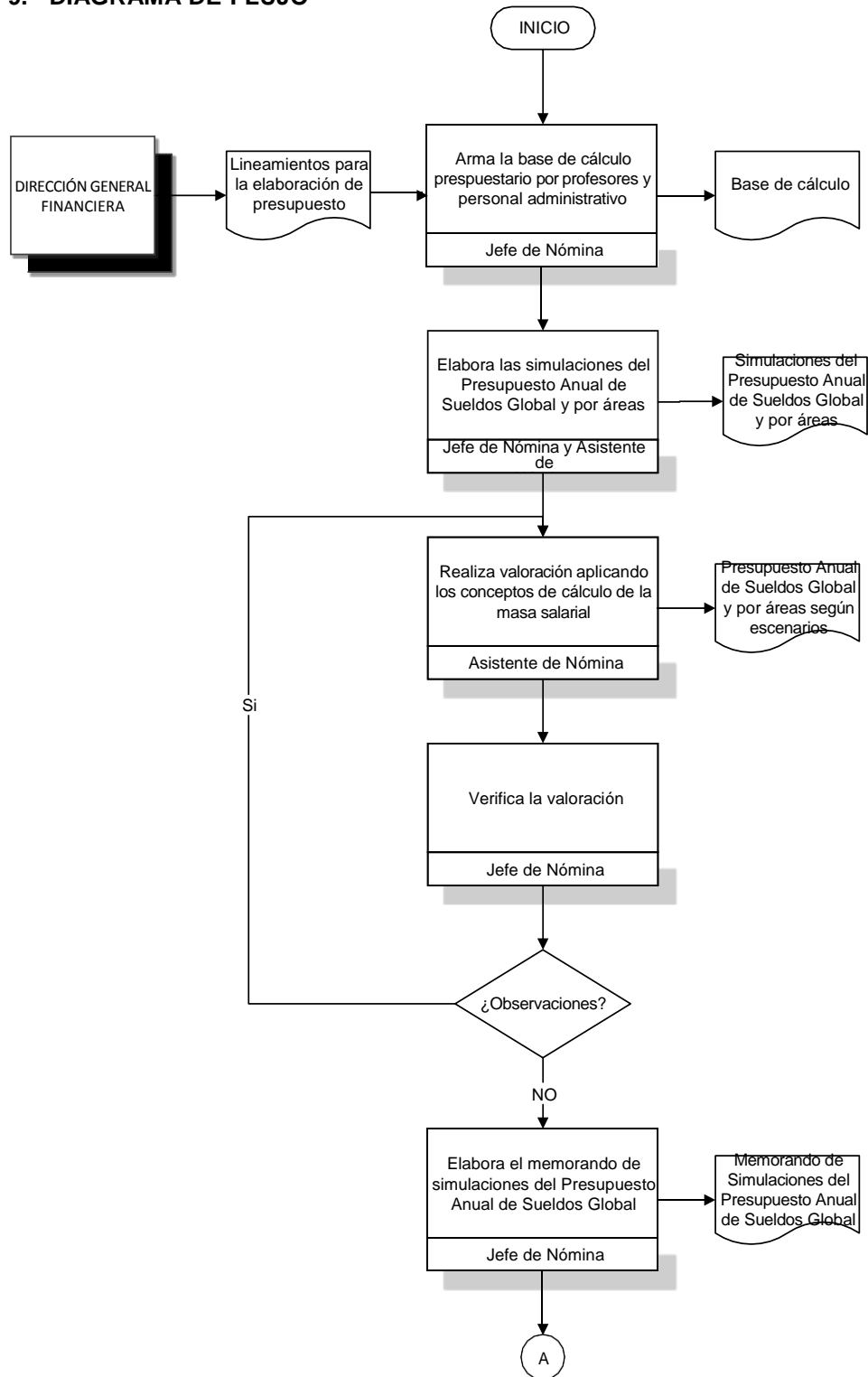
Nombre
Lineamientos para la elaboración del presupuesto anual de sueldos


## 8. REGISTROS

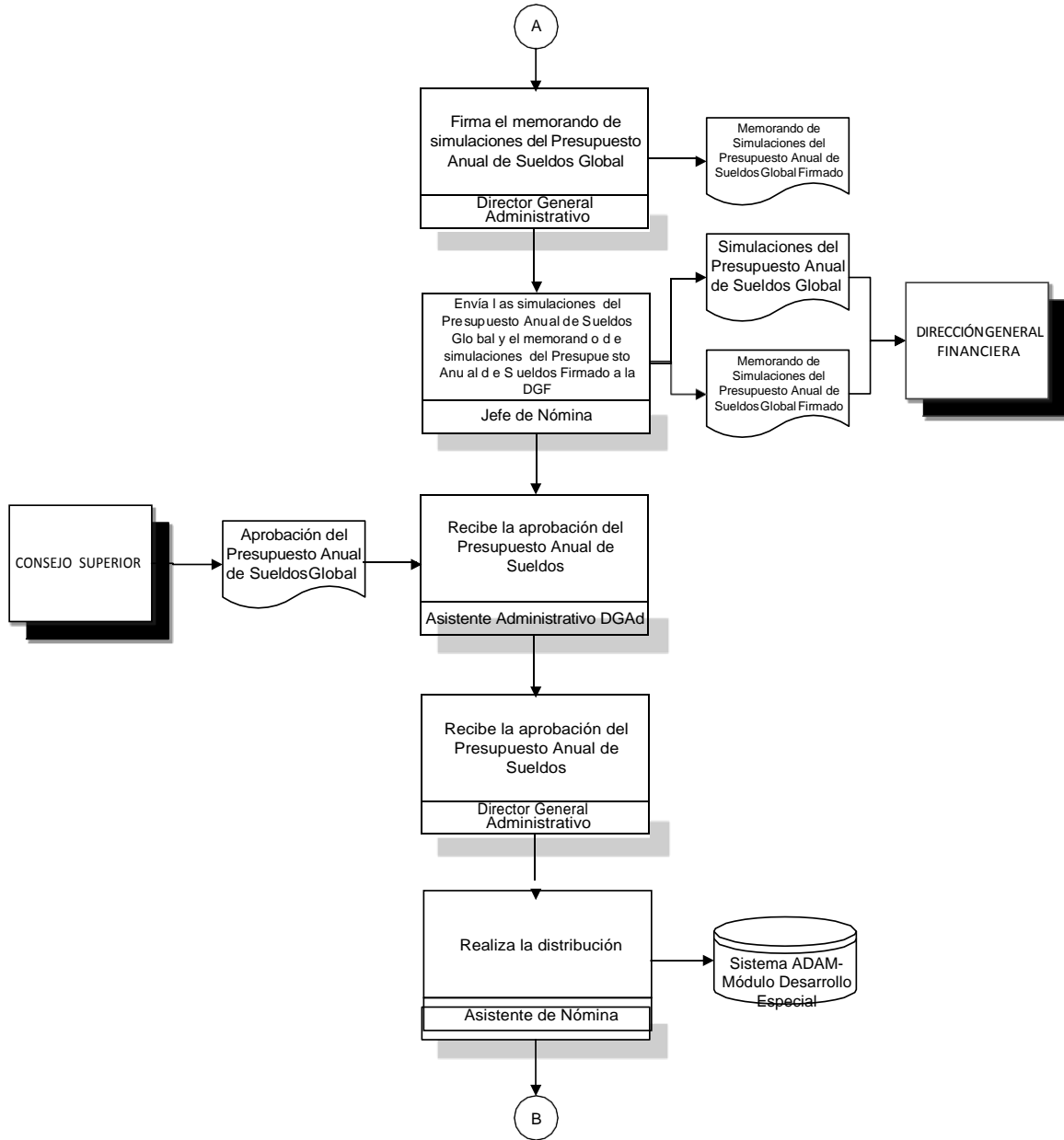
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Presupuesto Anual de Sueldos por centros de costos	Físico / Digital	Un año	Archivo Pasivo
Presupuesto Anual de Sueldos Global y por áreas	Físico / Digital	Un año	Archivo Pasivo


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO NOM-01	Proceso: Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos	
Edición: 01			Pág. 3 de 6

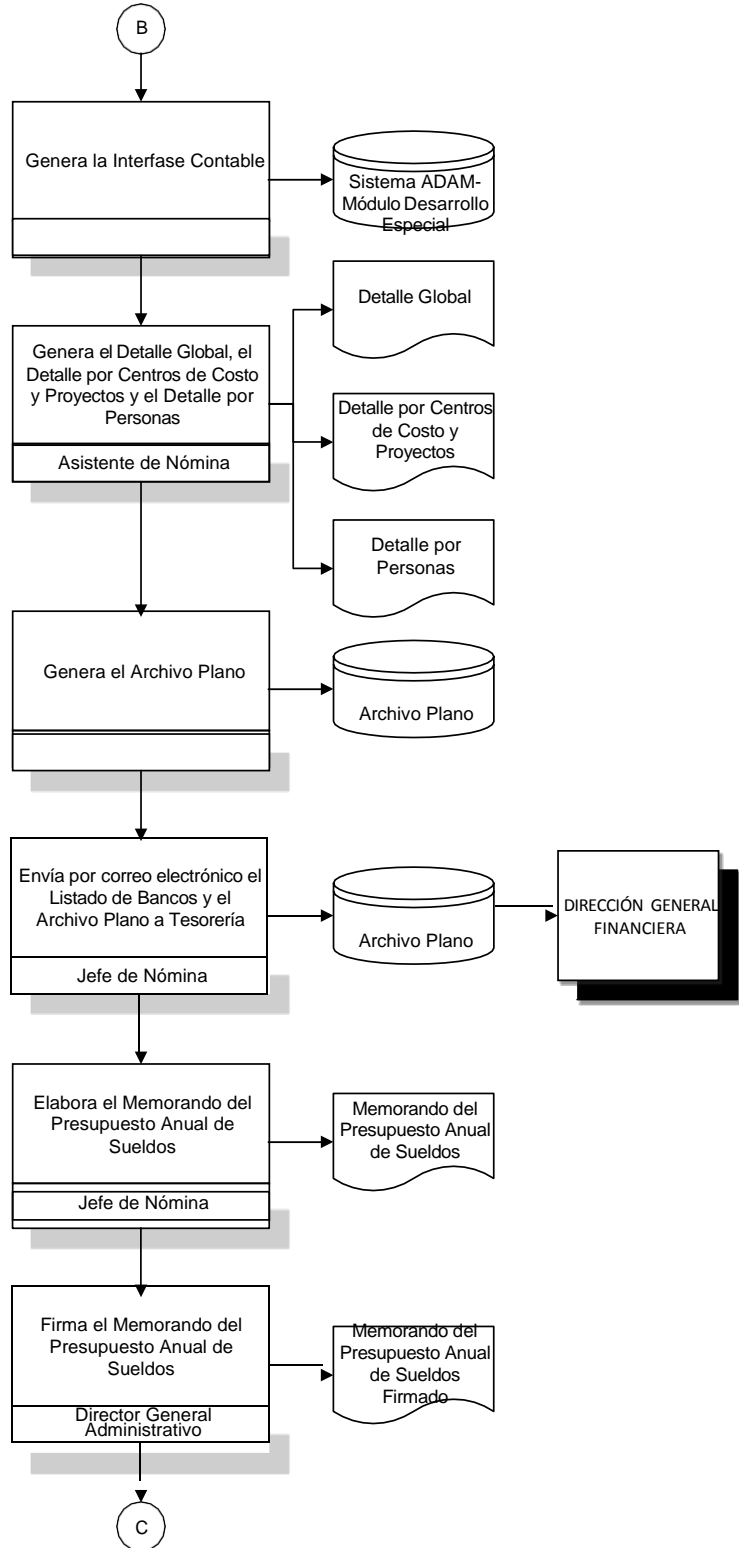
9. DIAGRAMA DE FLUJO




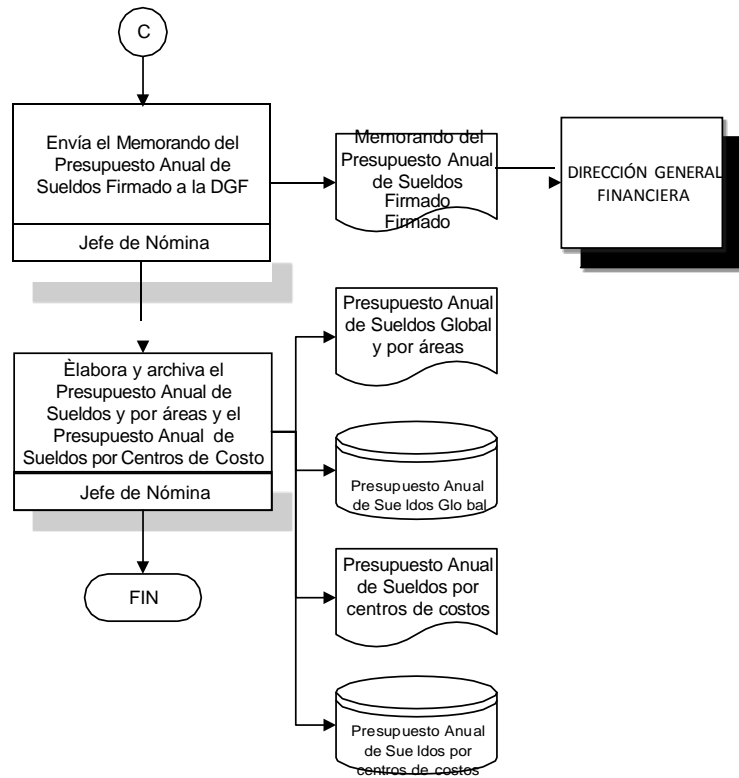
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO NOM-01	Proceso: Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos Edición: 01	




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-01</p>	<p>Proceso: Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 6</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-01</p>	<p>Proceso: Elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 6</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: NOM-02</b>	<b>Pago de Honorarios</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 336 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Cancelar oportunamente los valores generados por honorarios profesionales por servicios prestados a la PUCE.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los pagos al personal que no ingresan al rol.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.


## 4. DEFINICIONES

***Pagos que no ingresan al rol:*** direcciones de tesis de posgrados, proyectos de investigación, horas docencia de posgrados, capacitaciones y tutorías.

## 5. POLITICAS

- Se deberá tener el compromiso presupuestario y la notificación de Recursos Humanos previo al pago.
- Factura que no reúna los requisitos será devuelta.
- Para el pago de horas de docencia, tutorías y capacitación se debería ingresar los datos personales al sistema de proveedores de la DGF por parte de la Unidad en donde se ejecutó el servicio.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>	

- El RUC de las personas que aplican para este pago deberá incluir la actividad económica de Enseñanza Superior.
- En el caso de horas docencia, direcciones de tesis, capacitaciones y tutoría se recibirá la documentación para el pago los días primero y quince de cada mes.
- En el caso de proyectos de investigación se recibirá la documentación del primero al quince de cada mes.

## 6. INDICADORES


Nombre	Porcentaje de devolución del trámite de pago					
Descripción	Mide la proporción en la cual se devuelve un trámite al encontrarse un error que impide el proceso de pago.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left( \frac{\text{Total de trámites devueltos}}{\text{Total de trámites recibidos para el pago}} \right) \times 100$	Mensual	Negativo	5%	10%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

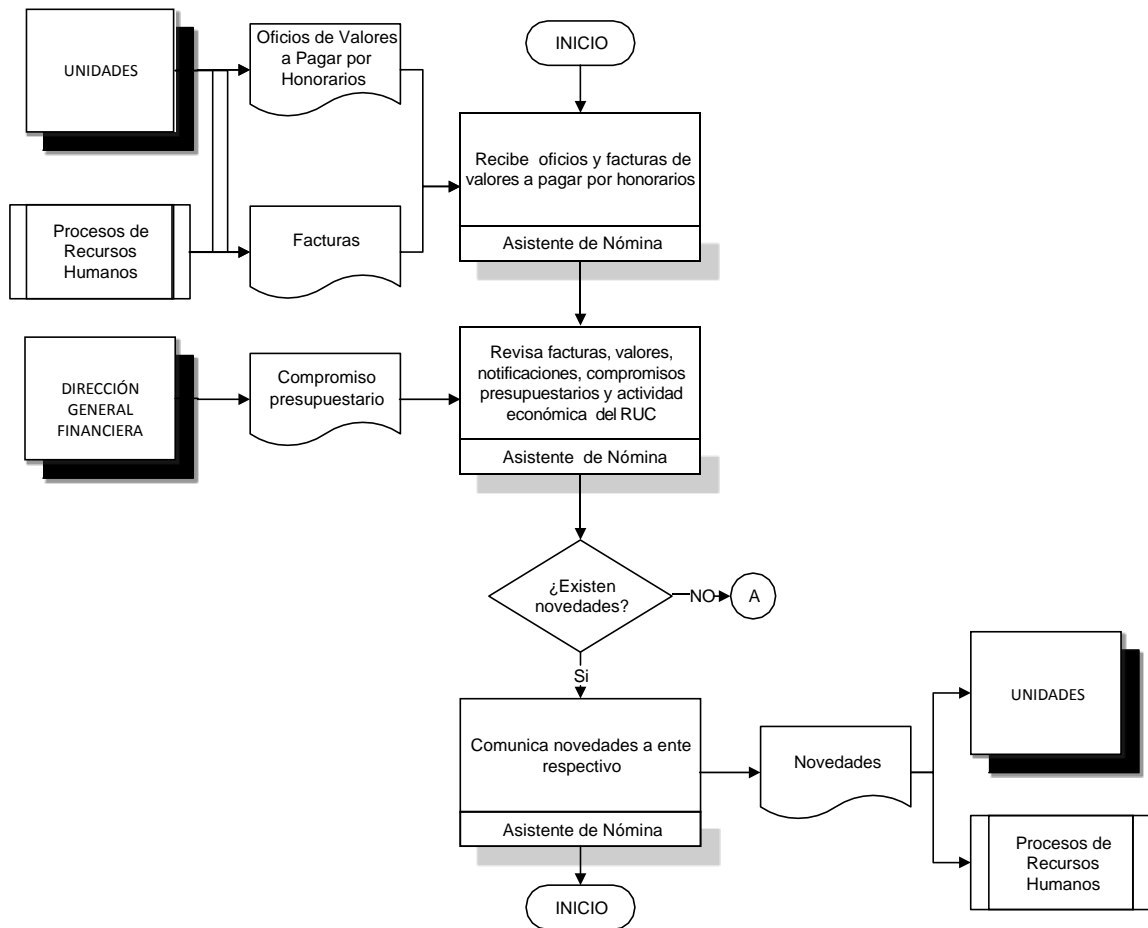
No Aplica


## 8. REGISTROS

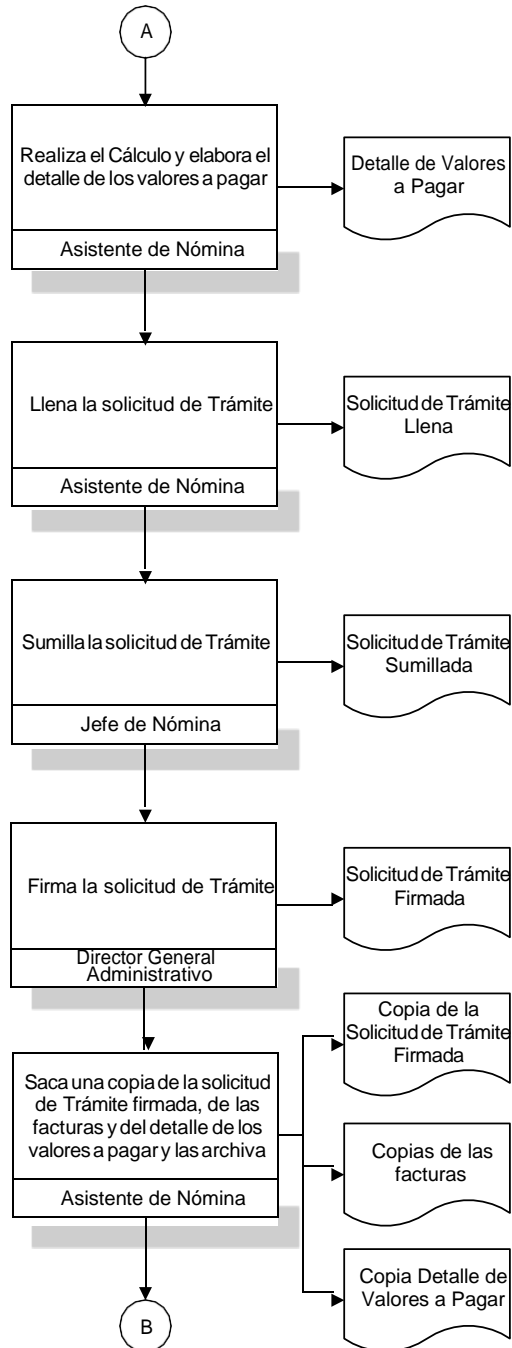
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
	Detalle de valores a pagar	Físico	Un año	Archivo pasivo
	Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-02</p>	<p>Proceso: Pago de Honorarios</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>

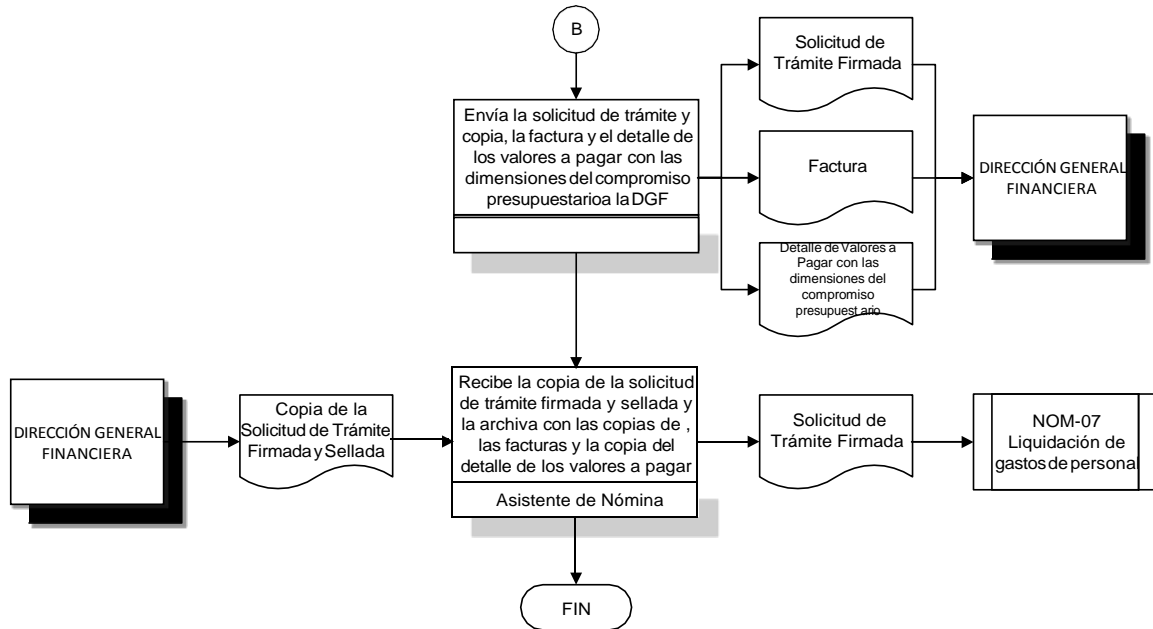
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-02</p>	<p>Proceso: Pago de Honorarios</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-02</p>	<p>Proceso: Pago de Honorarios</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 5</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: NOM-03</b>	<b>Pago de Honorarios</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 341 de 6</b>

### 1. PROPÓSITO

Proporcionar anticipadamente el monto requerido por el empleado oportunamente.

### 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal en relación de dependencia.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.


### 4. DEFINICIONES

No aplica

### 5. POLITICAS

- La recepción de las solicitudes de anticipo se receptorán desde el día 6 hasta el día 10 de cada mes de 08:00 a 12:00.
- El anticipo solicitado no puede superar el 50% del monto líquido recibido el mes anterior.
- El anticipo del décimo tercero no puede superar el 50% del acumulado hasta la fecha de solicitud y en ningún caso superará el 50% del total a recibir.
- La transferencia del anticipo se realizará máximo hasta el día 15 de cada mes.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-03	Pago de Honorarios	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 6</b>


## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de empleados que piden anticipo					
Descripción	Mide la proporción de empleados que piden anticipos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Sumatoria de empleados que solicitan anticipo / Total empleados) x 100	Trimestral		1%	3%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

Nombre	Porcentaje en dinero de los anticipos solicitados					
Descripción	Mide la proporción que representa el anticipo solicitado frente al rol de pagos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Sumatoria en dinero de anticipos solicitados / Total Rol) x 100	Trimestral		0,5%	1%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina


## 7. DOCUMENTOS

No Aplica

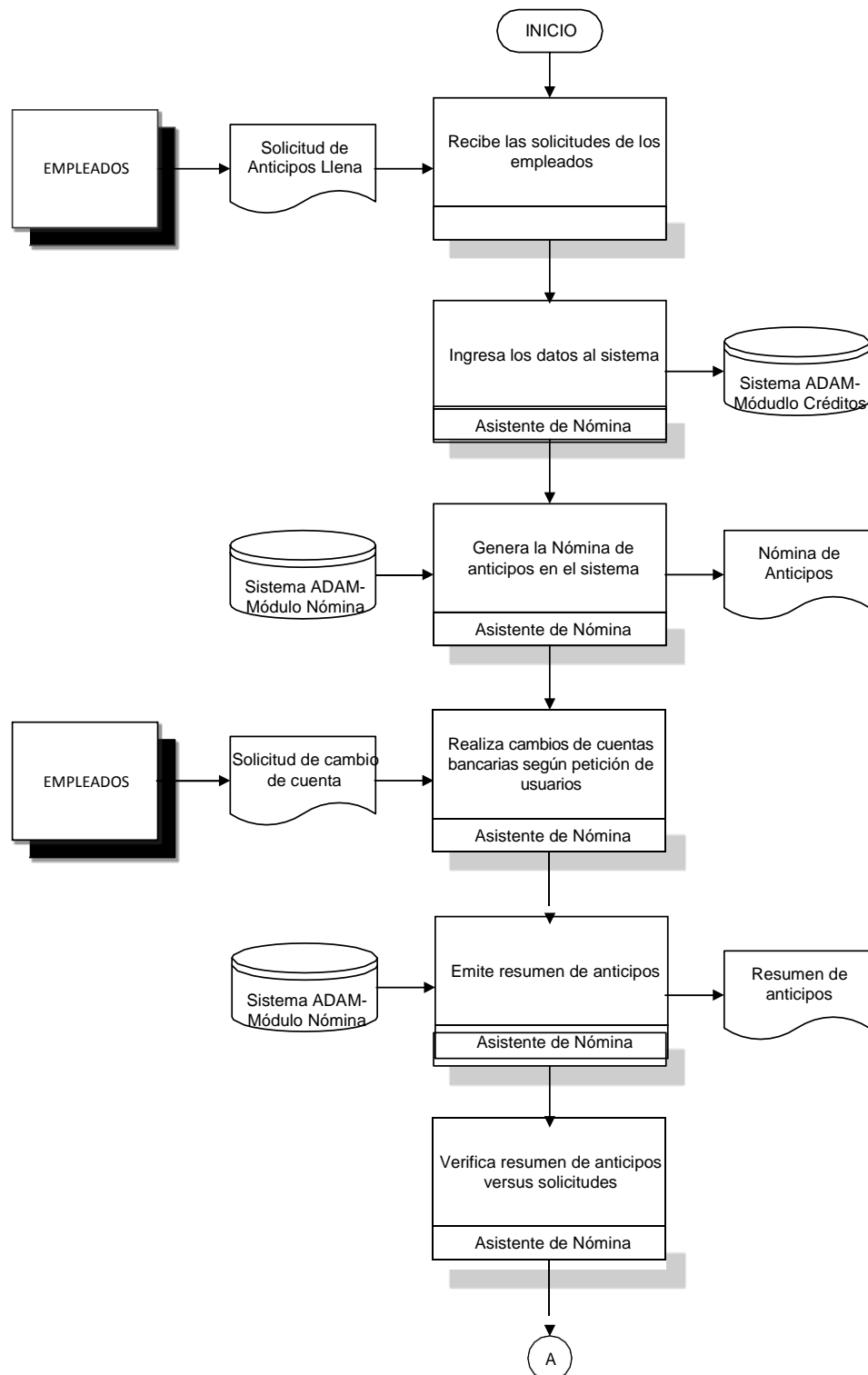
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-03	Pago de Honorarios	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 6</b>


## 8. REGISTROS

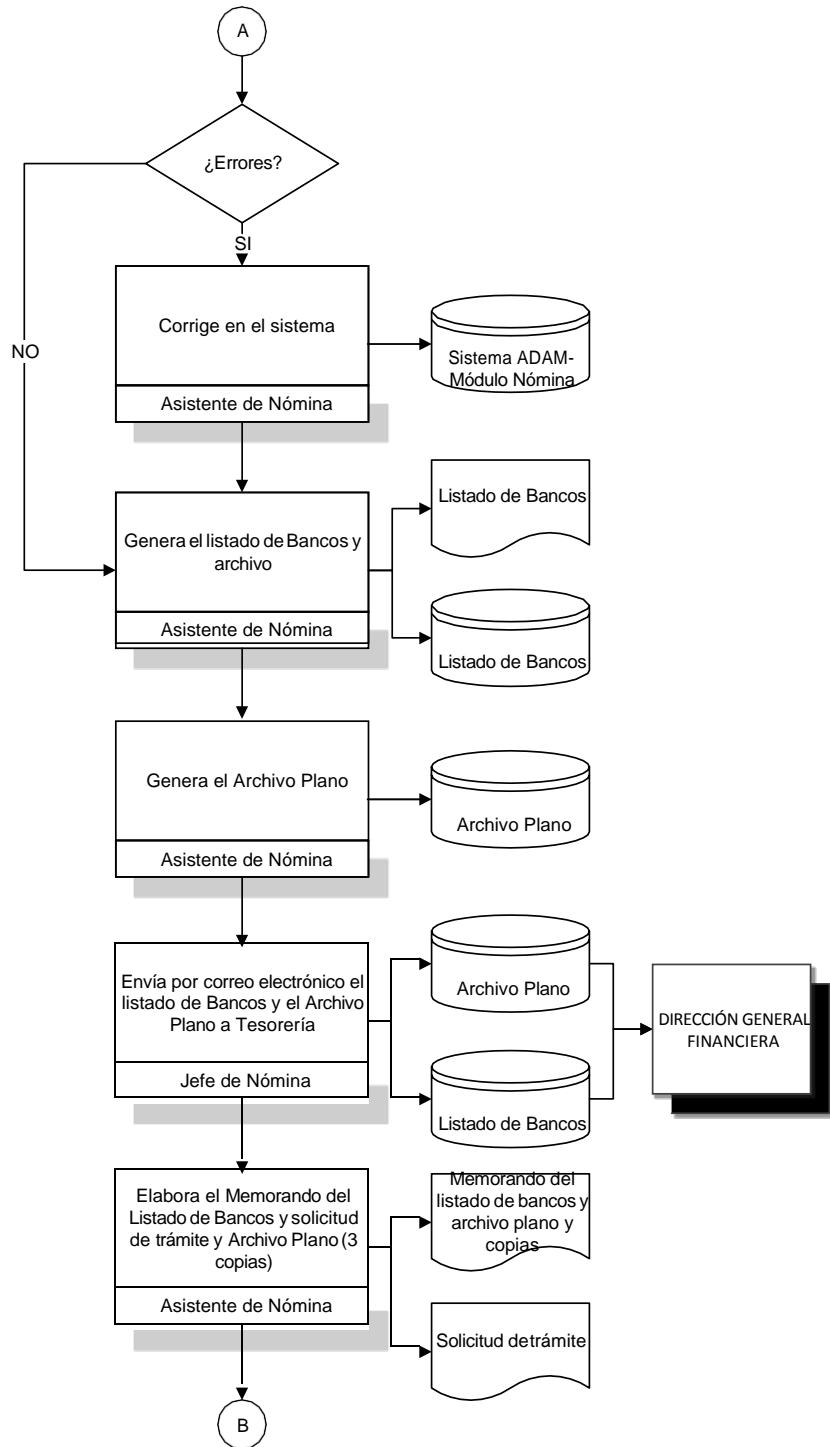
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Solicitud de anticipo	Física	Un año	Archivo pasivo
Resumen de anticipos	Física	Un año	Archivo pasivo

	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-03</p>	<p>Proceso: Anticipo de Sueldos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 6</p>

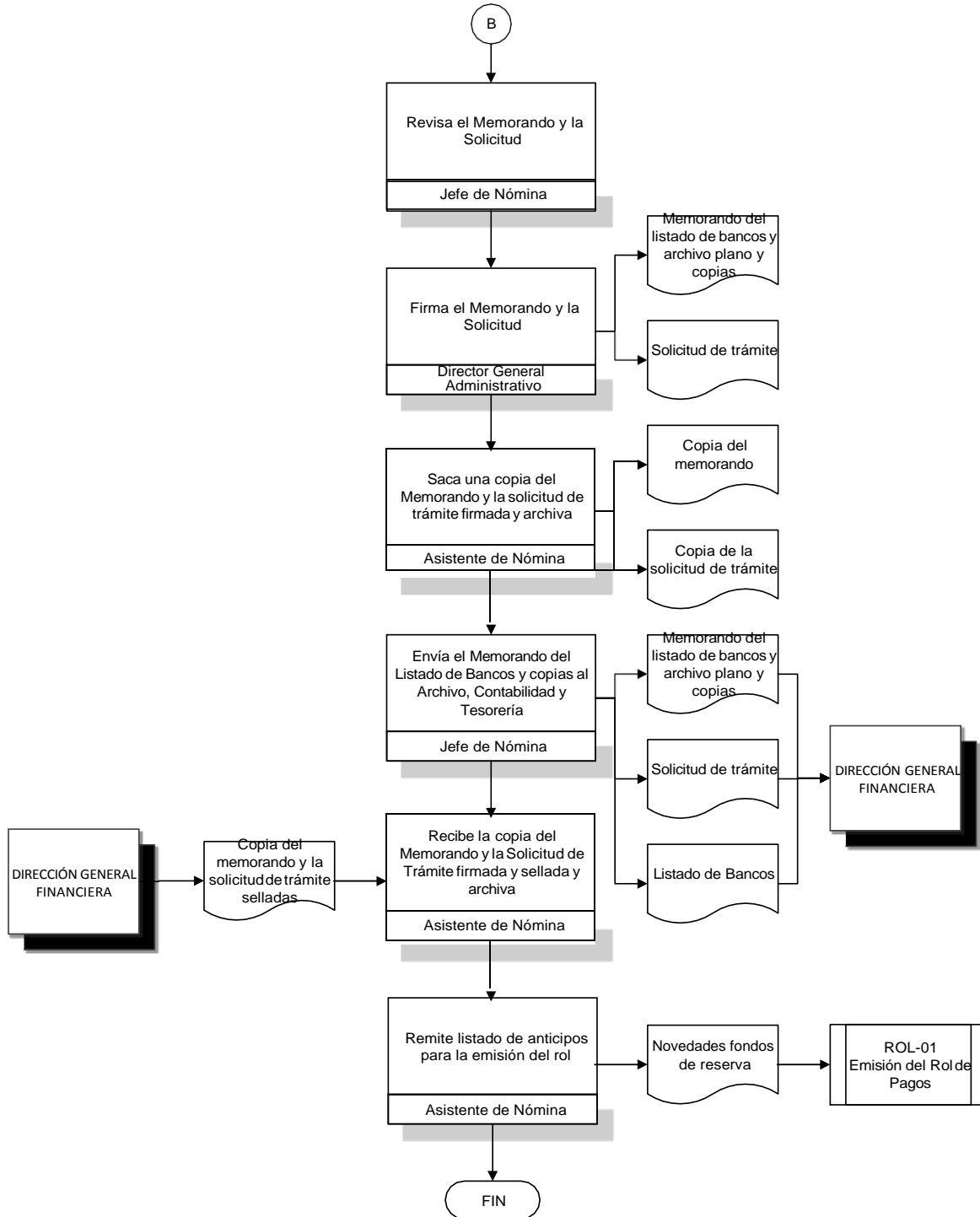
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	CODIGO NOM-03	Proceso: Anticipo de Sueldos		
Edición: 01				



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	CODIGO NOM-03	Proceso: Anticipo de Sueldos		
Edición: 01			Pág. 6 de 6	



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-04	Liquidación del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 347 de 7</b>

## 1. PROPÓSITO

Cancelar todos los haberes a los que tiene derecho el ex empleado al desvincularse de la PUCE y también recuperar aquellos valores adeudados a la PUCE y demás entes internos relacionados por el mismo.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para renunciaciones, despidos, visto bueno, término de contrato y licencias sin sueldo.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.


## 4. DEFINICIONES

*Entes Internos:* Aseguradora, ATPUCE, APPUCE, COOPUCE, Oficina de Jubilación, Biblioteca, Dirección de Informática, Laboratorios, Dirección General Financiera (Control de Activos, Contabilidad, Tesorería)

## 5. POLITICAS

- Se deberá reportar en un máximo de 48 horas valores a descontarse por parte de los entes internos de la PUCE.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-04	Liquidación del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 7</b>

## 6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de empleados que se desvinculan					
Descripción	Mide la proporción de empleados que se desvinculan					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left( \frac{\text{Sumatoria de empleados que se desvinculan}}{\text{Total empleados}} \right) \times 100$	Semestral		1%	2%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

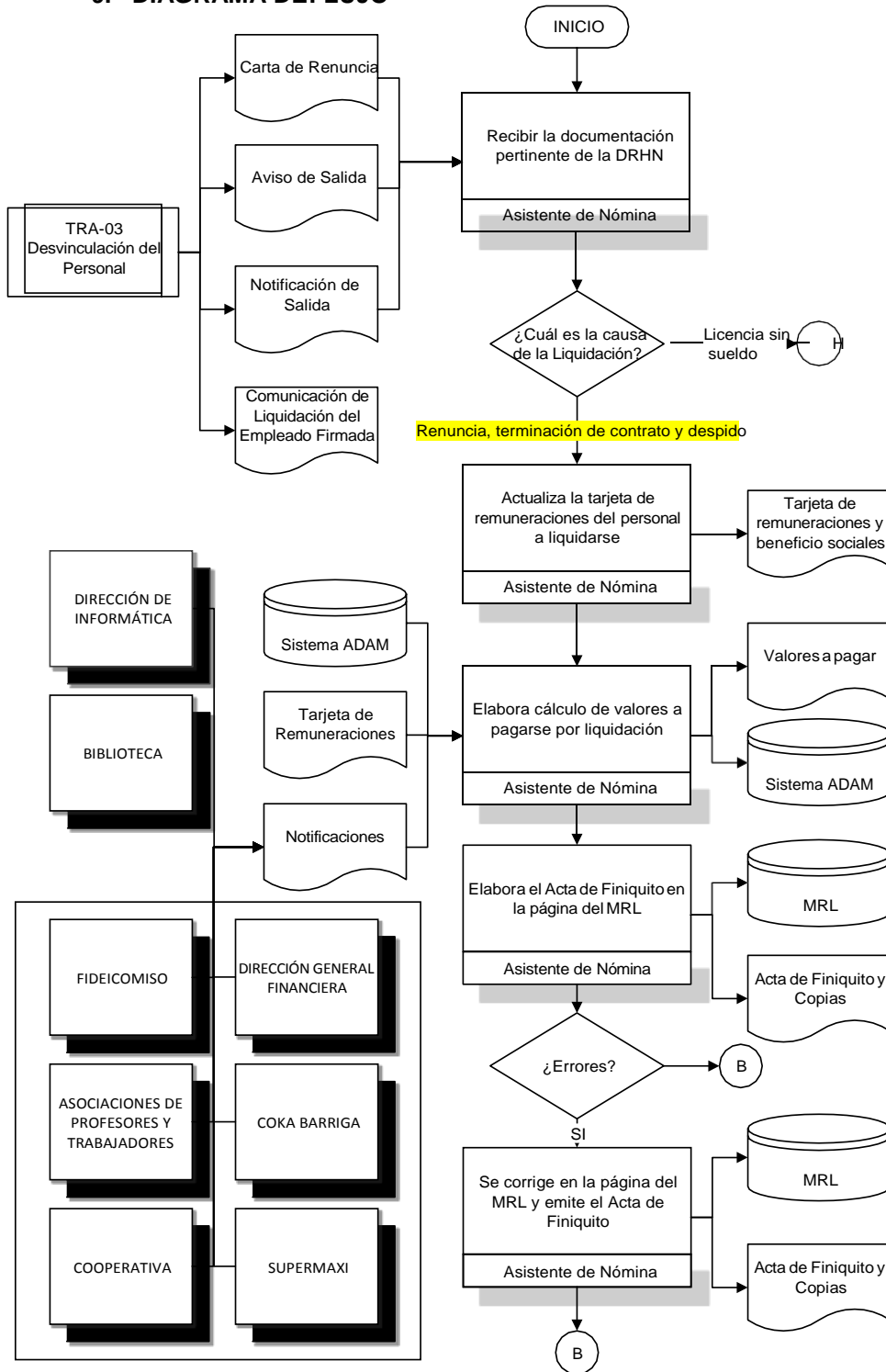
Nombre
Código de Trabajo

## 8. REGISTROS

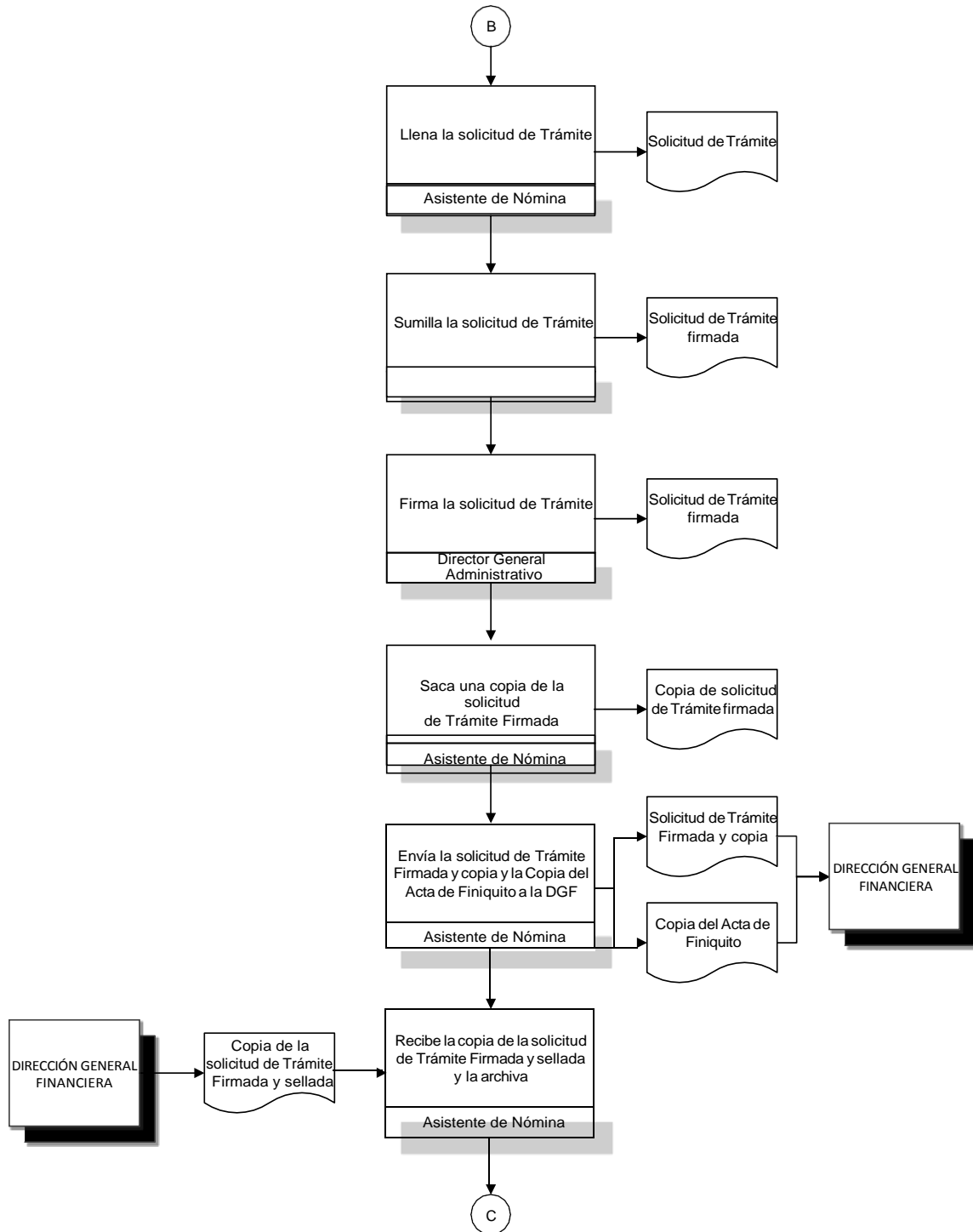
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Acta de finiquito	Físico	Expediente personal	Indefinido
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo
Reporte de recibo de remuneraciones y vacaciones	Físico	Expediente personal	Indefinido

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO NOM-04</b>	<b>Proceso: Liquidación del Personal</b>
Edición: 01		Pág. 3 de 7

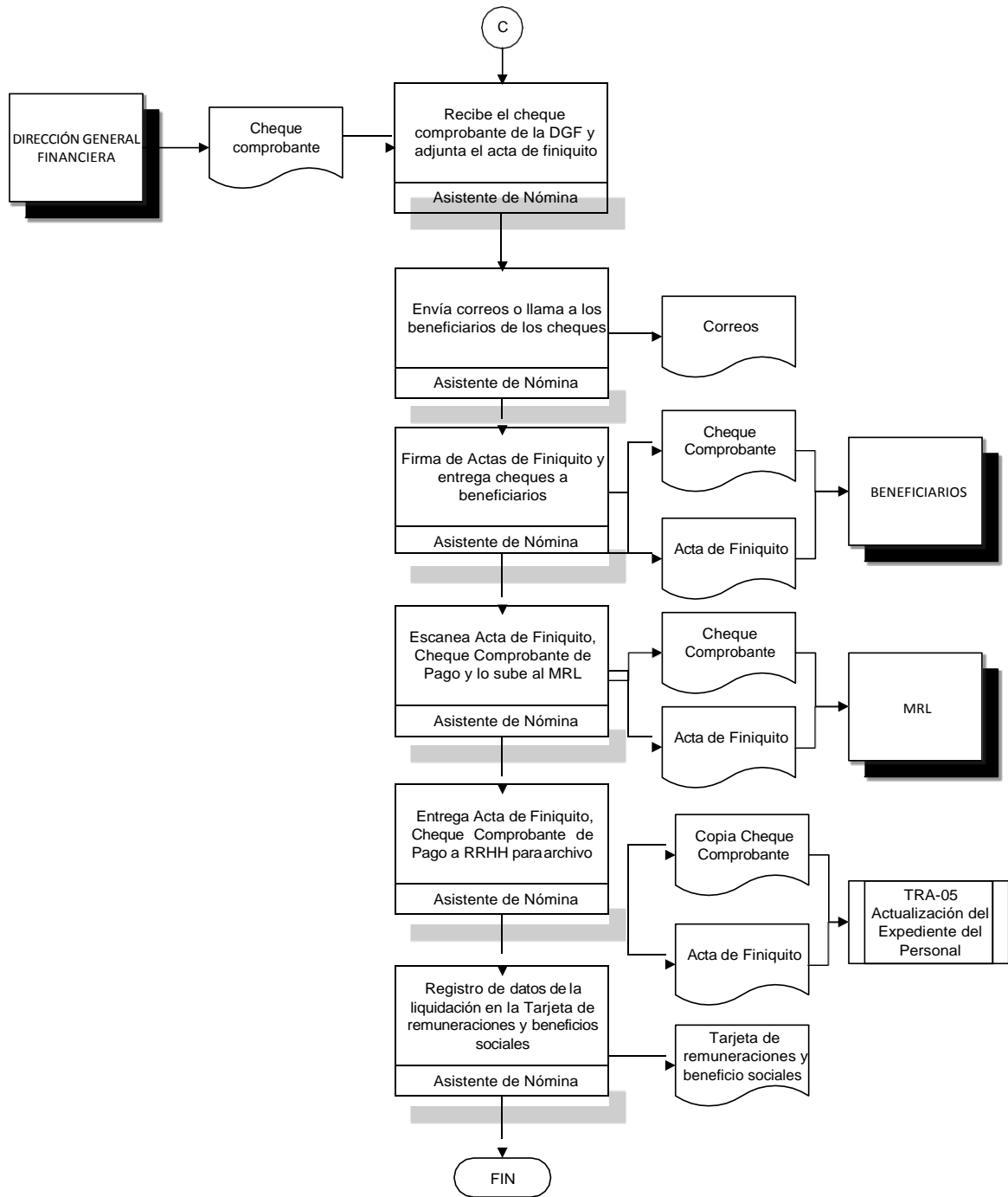
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



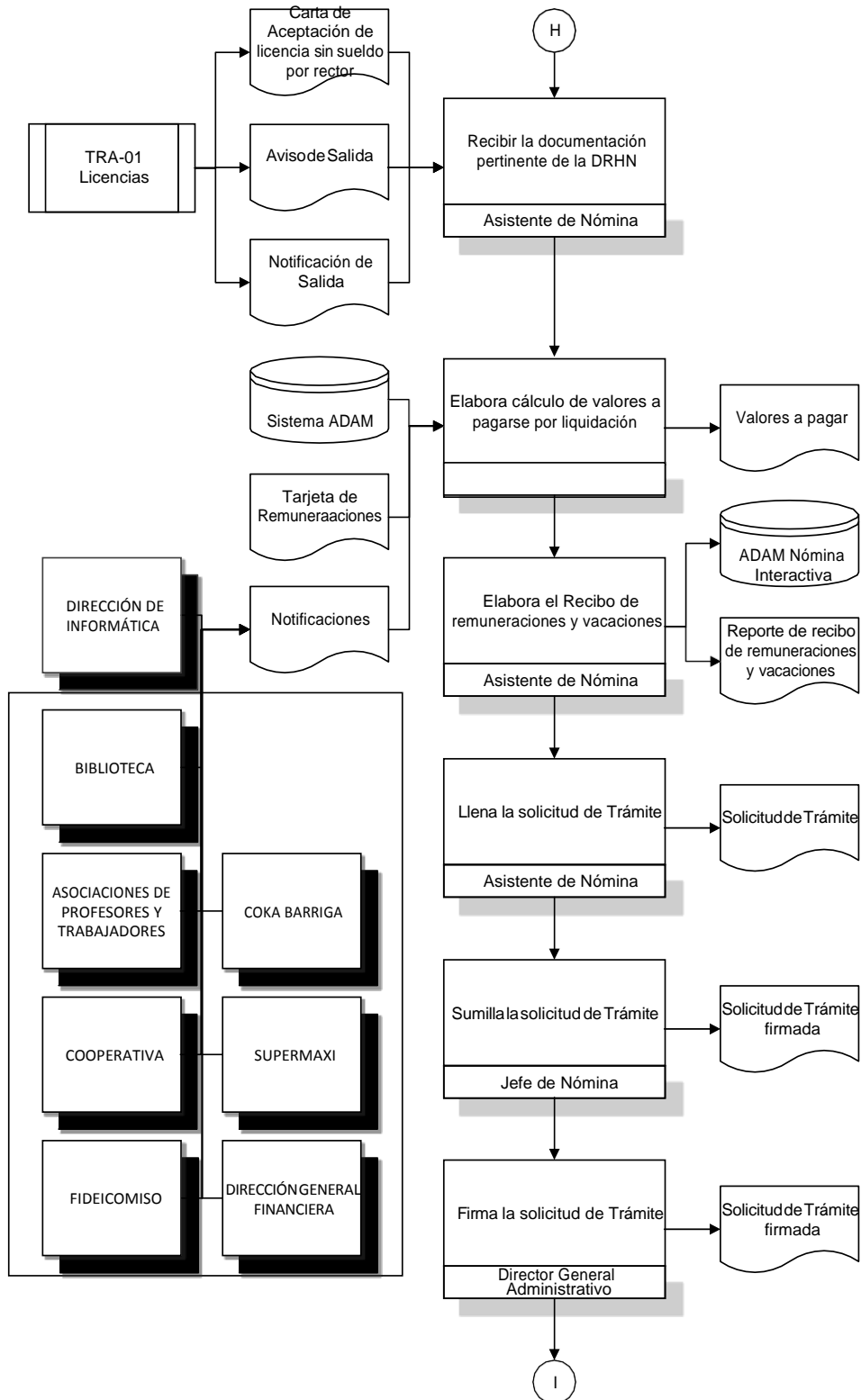
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO NOM-04</b>	<b>Proceso: Liquidación del Personal</b>	
<b>Edición: 01</b>			<b>Pág. 4 de 7</b>



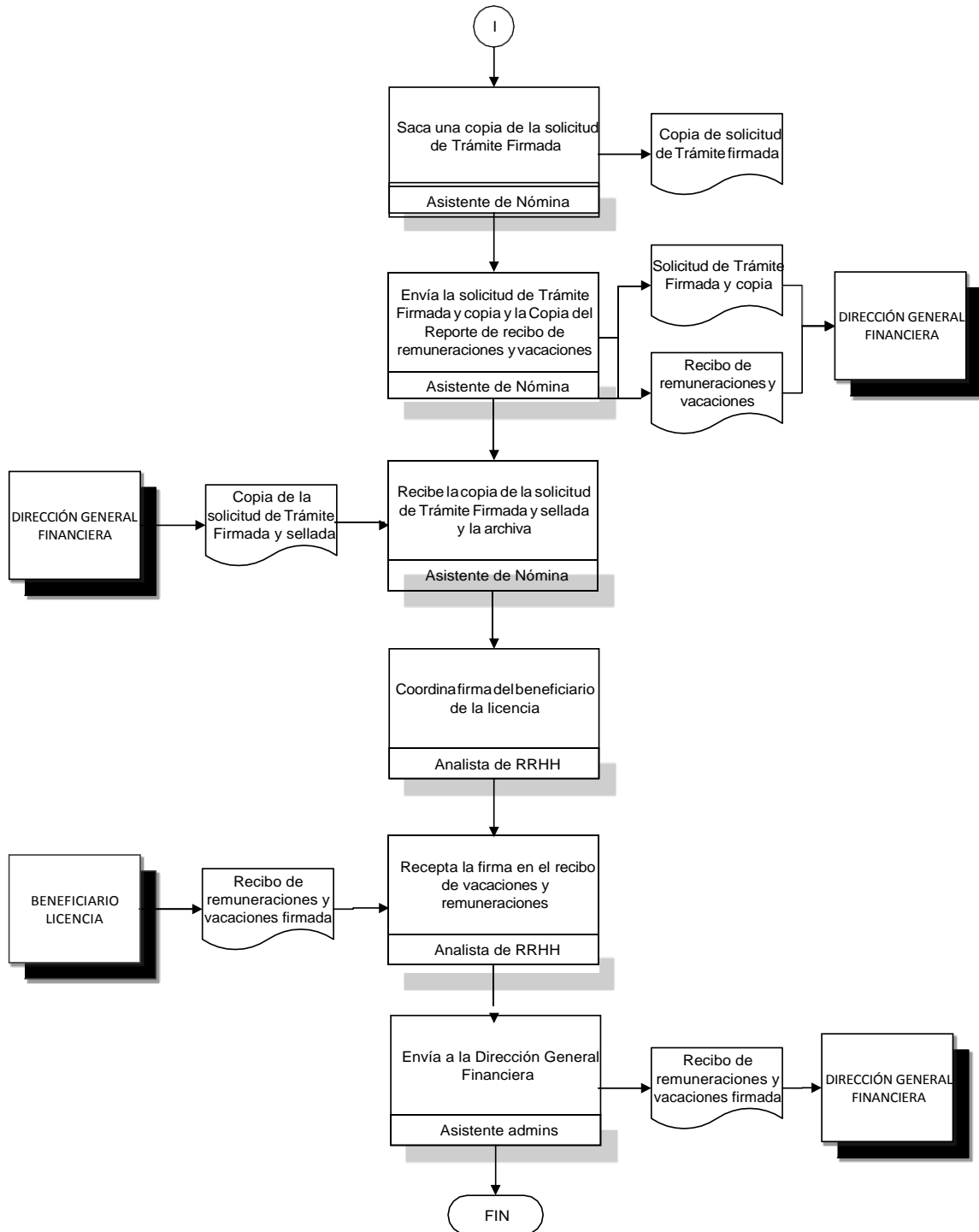
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO NOM-04	Proceso: Liquidación del Personal	
		Edición: 01	Pág. 5 de 7




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-04</p>	<p>Proceso: Liquidación del Personal</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 7</p>



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	CODIGO NOM-04	Proceso: Liquidación del Personal		
Edición: 01				



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-05	Jubilación del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 354 de 4</b>

## 1. PROPÓSITO

Calcular el valor a pagar mensualmente por jubilación patronal.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los ex empleados que tienen derecho a la jubilación patronal y que no se encuentran afiliados a la Oficina de Jubilación Patronal.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.


## 4. DEFINICIONES

No aplica

## 5. POLITICAS

- Se deberá aprobar la novedad para inclusión al rol de pagos hasta el día quince de cada mes.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-05	Jubilación del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 4</b>

## 6. INDICADORES


Nombre	Porcentaje de ex empleados con jubilación patronal					
Descripción	Mide la proporción de ex empleados que tienen derecho a la jubilación patronal					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de jubilados con jubilación patronal / Total de jubilados) x 100	Mensual	Anual	2%	5%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

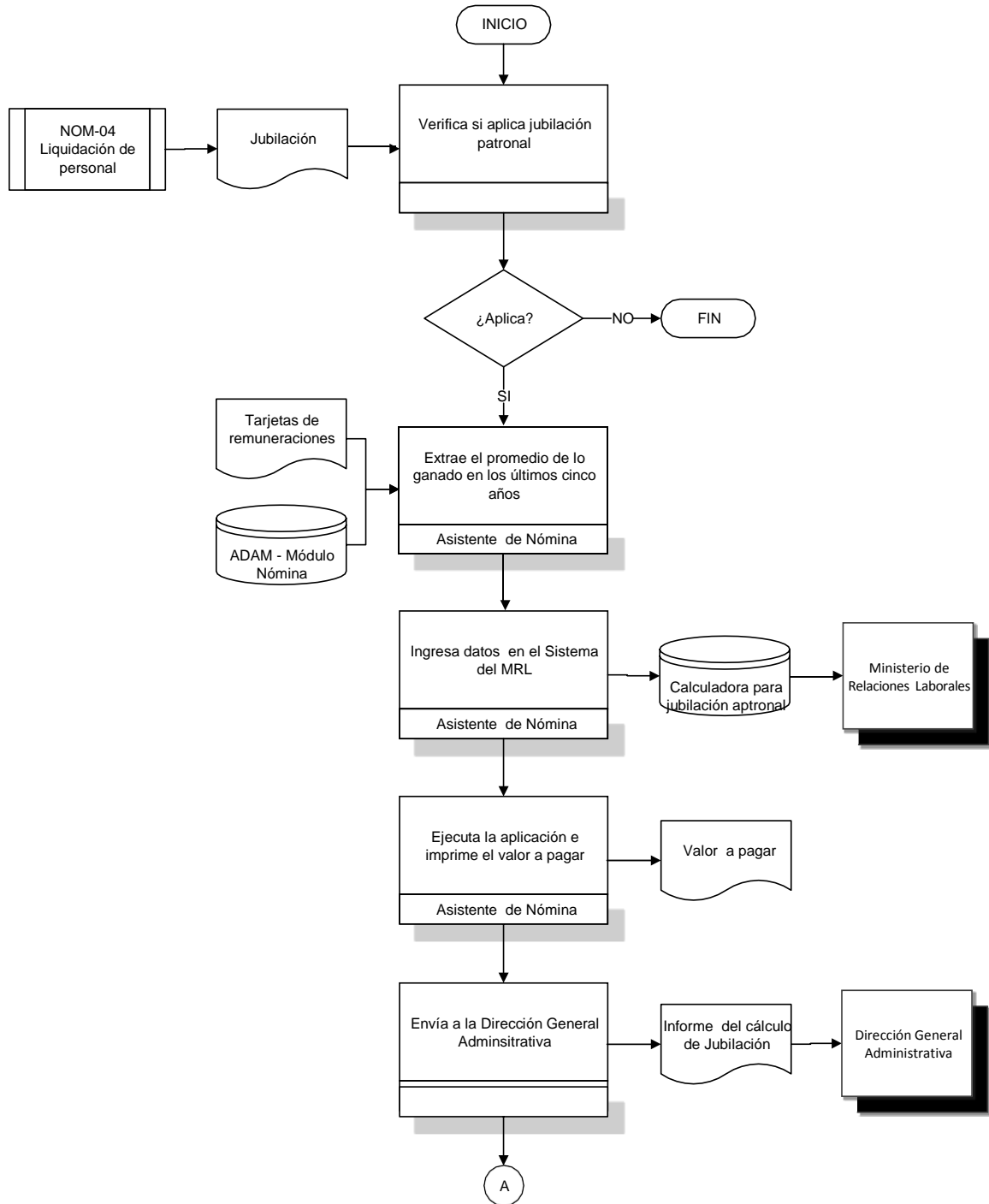
No Aplica


## 8. REGISTROS

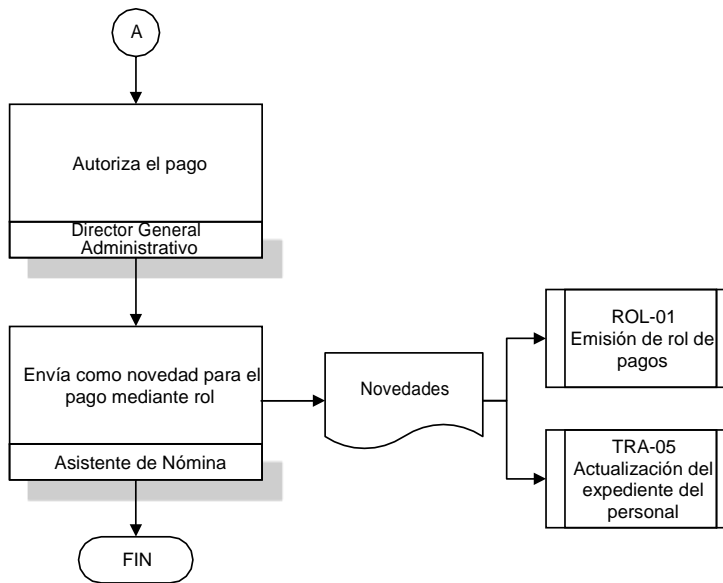
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Novedad (valor a pagar)	Físico	Expediente personal	Indefinido


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO NOM-05	Proceso: Jubilación del Personal	
Edición: 1.0			Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-05</p>	<p>Proceso: Jubilación del Personal</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 4 de 4</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-06	Reliquidación del Impuesto a la Renta	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 358 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Ajustar la retención del impuesto a la renta al ingreso gravado que se percibe por cada empleado.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los trabajadores en relación de dependencia.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Nómina.


## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLITICAS

- El ajuste de la información deducible como gastos personales se deberá realizar hasta el día 20 de octubre de cada año.
- Los formularios para la deducción de gastos personales deberán ser remitidos impresos y formados por los empleados a Nómina.
- La liquidación del impuesto a la renta se realizará hasta el quince de enero de cada año.
- Se deberán emitir el formulario 107 por cada trabajador.
- Se informará a los trabajadores oportunamente la disponibilidad de visualización del formulario 107 en la página web del SRI.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> NOM-06	Reliquidación del Impuesto a la Renta	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>

- La Dirección de Informática deberá garantizar la confiabilidad y el resguardo de la información relacionada con el cálculo.

## 6. INDICADORES

No aplica

## 7. DOCUMENTOS

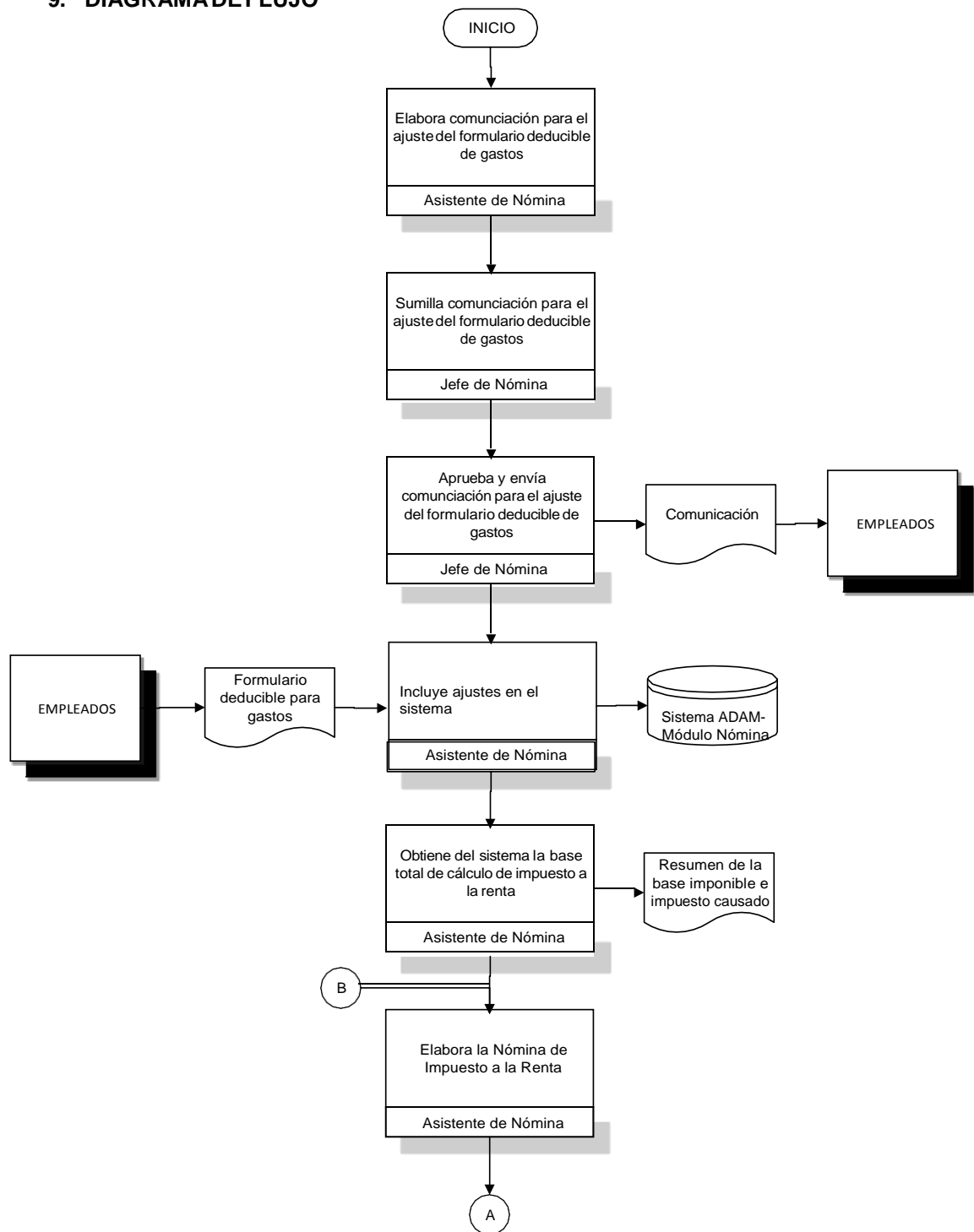
Nombre
Ley de Régimen Tributario


## 8. REGISTROS

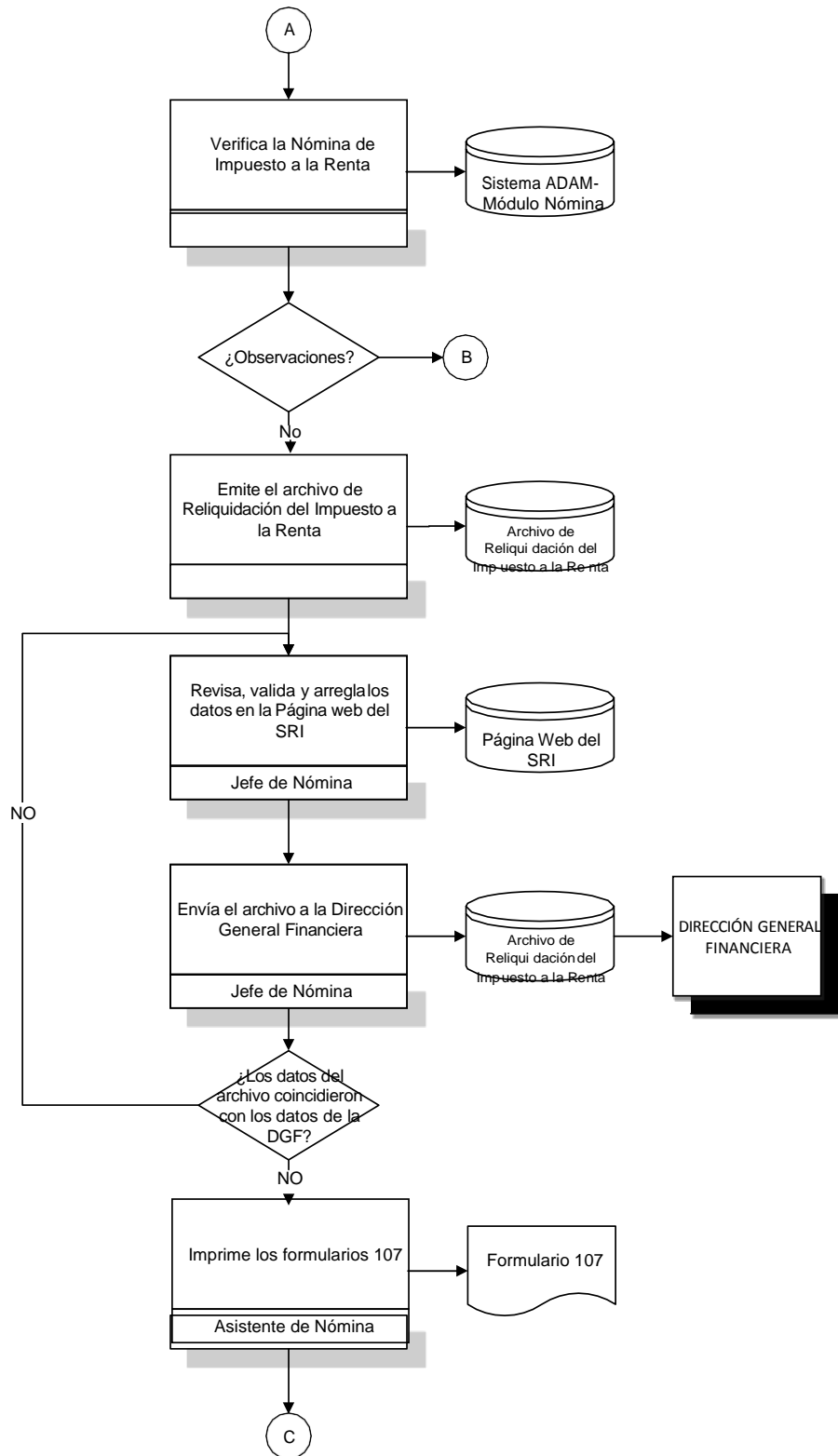
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Reliquidación del impuesto a la renta	Físico / Digital	Un año	15 años en archivo pasivo
Formulario 107	Físico	Un año	15 años en archivo pasivo


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-06</p>	<p>Proceso: Reliquidación del Impuesto a la Renta</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>

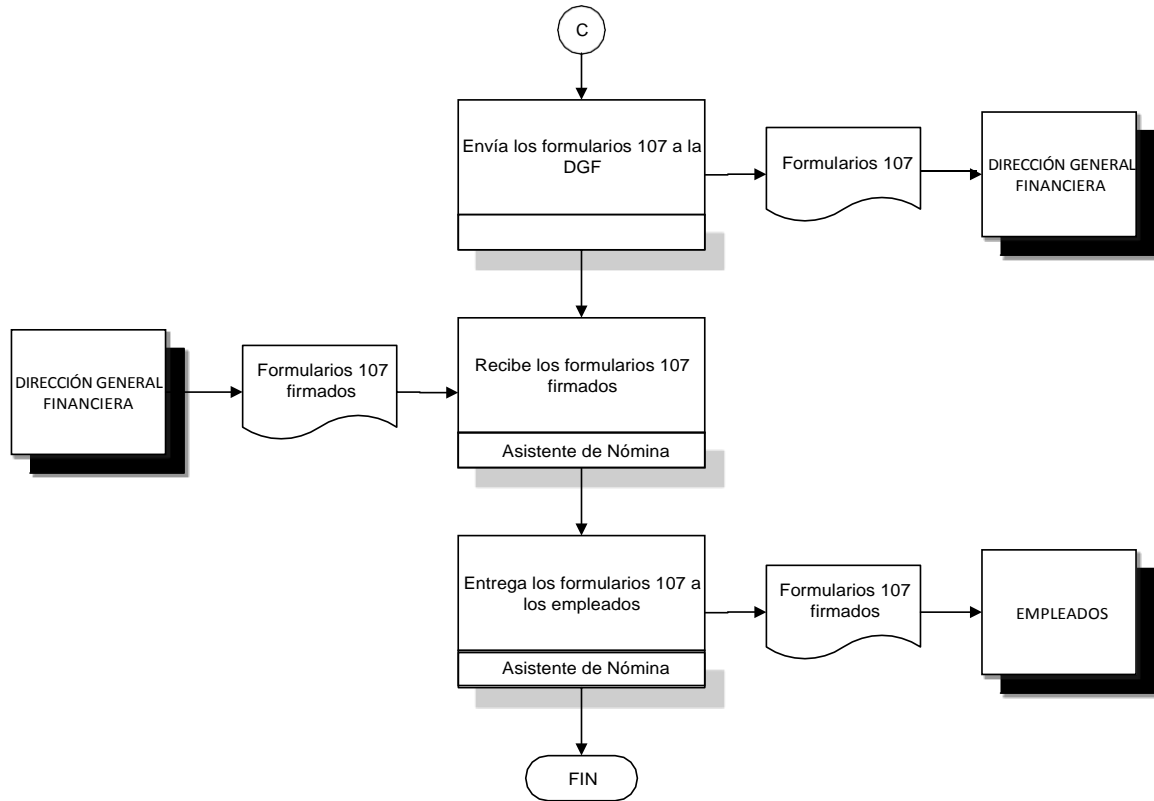
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-06</p>	<p>Proceso: Reliquidación del Impuesto a la Renta</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO NOM-06</p>	<p>Proceso: Reliquidación del Impuesto a la Renta</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 5</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: NOM-07</b>	Liquidación de Gastos del Personal	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 363 de 2</b>

### 1. PROPÓSITO

Generar el gasto real de cada unidad incluyendo los pagos que se realizan fuera del rol.

### 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal bajo relación de dependencia o de servicios profesionales.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.

### 4. DEFINICIONES

No Aplica

### 5. POLITICAS

- La liquidación de gastos de personal se deberá generar hasta el día quince del mes siguiente.

### 6. INDICADORES

No aplica


### 7. DOCUMENTOS

No Aplica

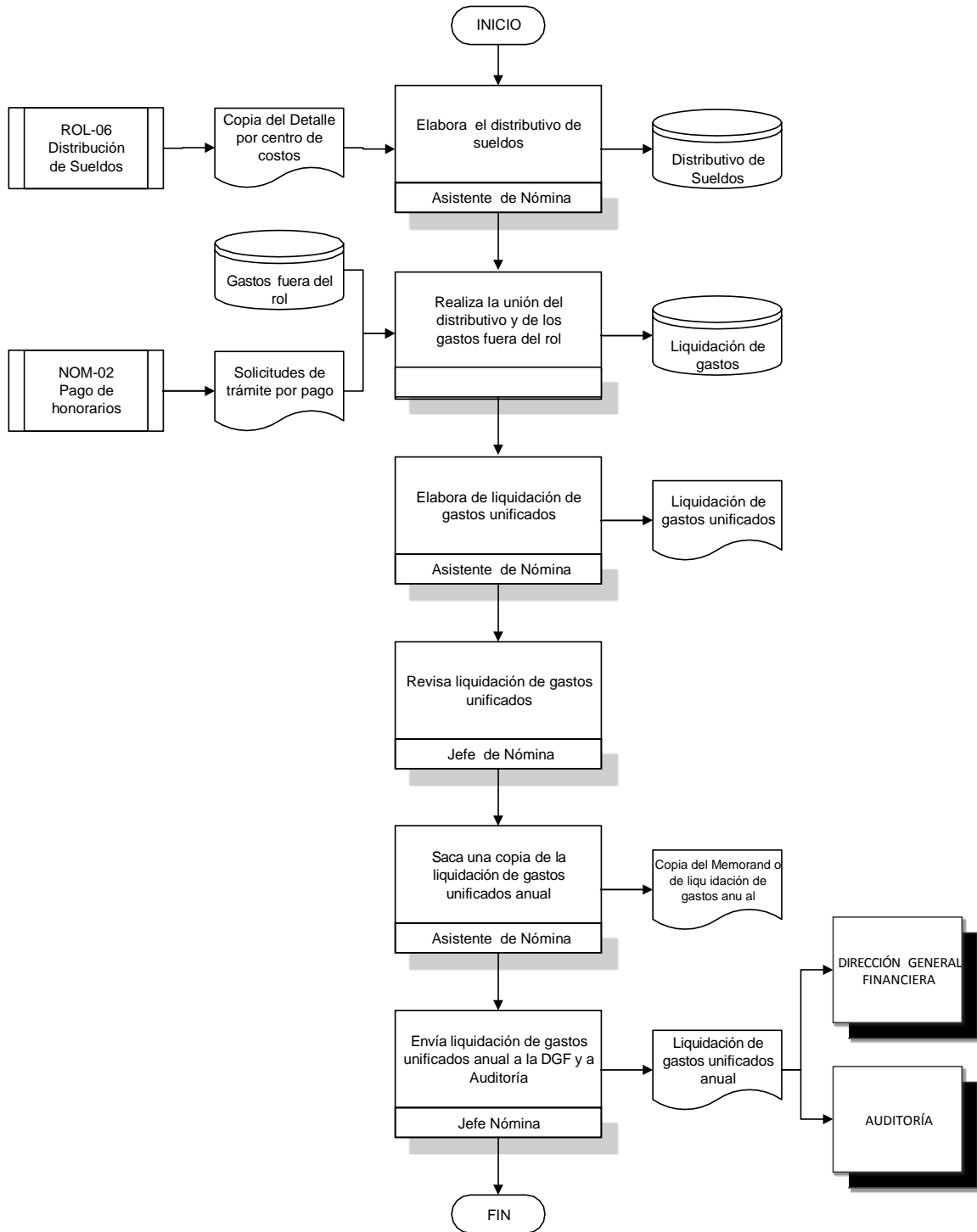
### 8. REGISTROS

Nombre	Formato	Retención	Disposición
Liquidación de gastos	Digital	Mensual	Actualizar
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO NOM-07	Proceso: Liquidaciones de Gastos del Personal	
Edición: 2.0			Pág. 2 de 2

**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: ROL-01</b>	<b>Emisión del Rol de Pagos</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 365 de 10</b>

## 1. PROPÓSITO

Pagar oportunamente los valores correctos a cada empleado de acuerdo a los actos administrativos emanados por las autoridades.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para el personal en relación de dependencia, honorarios por servicios de docencia y jubilados.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Nómina.

## 4. DEFINICIONES

**Entes Internos:** Aseguradora, ATPUCE, APPUCE, COOPUCE, Oficina de Jubilación, Biblioteca, Dirección de Informática, Laboratorios, Dirección General Financiera (Control de Activos, Contabilidad, Tesorería)

**Reportes:** Ingresos, descuentos, conciliación, saldos en contra, préstamos co-pago, jubilados, honorarios.

## 5. POLITICAS

- Las notificaciones provenientes de Recursos Humanos sobre novedades del personal se recibirán hasta el día 20 de cada mes. Pasado este plazo, las novedades se procesarán en el mes siguiente.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>CODIGO:</b> ROL-01	Emisión del Rol de Pagos
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 10</b>	

- Las notificaciones provenientes de los entes internos respecto a descuentos se receptorán hasta el día 15 de cada mes.
- Se realizará una revisión interna final de los roles tres días antes del pago.

## 6. INDICADORES


Nombre	Porcentaje de empleados sin líquido a recibir					
Descripción	Mide el porcentaje de empleados sin líquido a recibir					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left( \frac{\text{Total de empleados sin líquido a recibir}}{\text{Total empleados}} \right) \times 100$	Mensual		4%	6%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

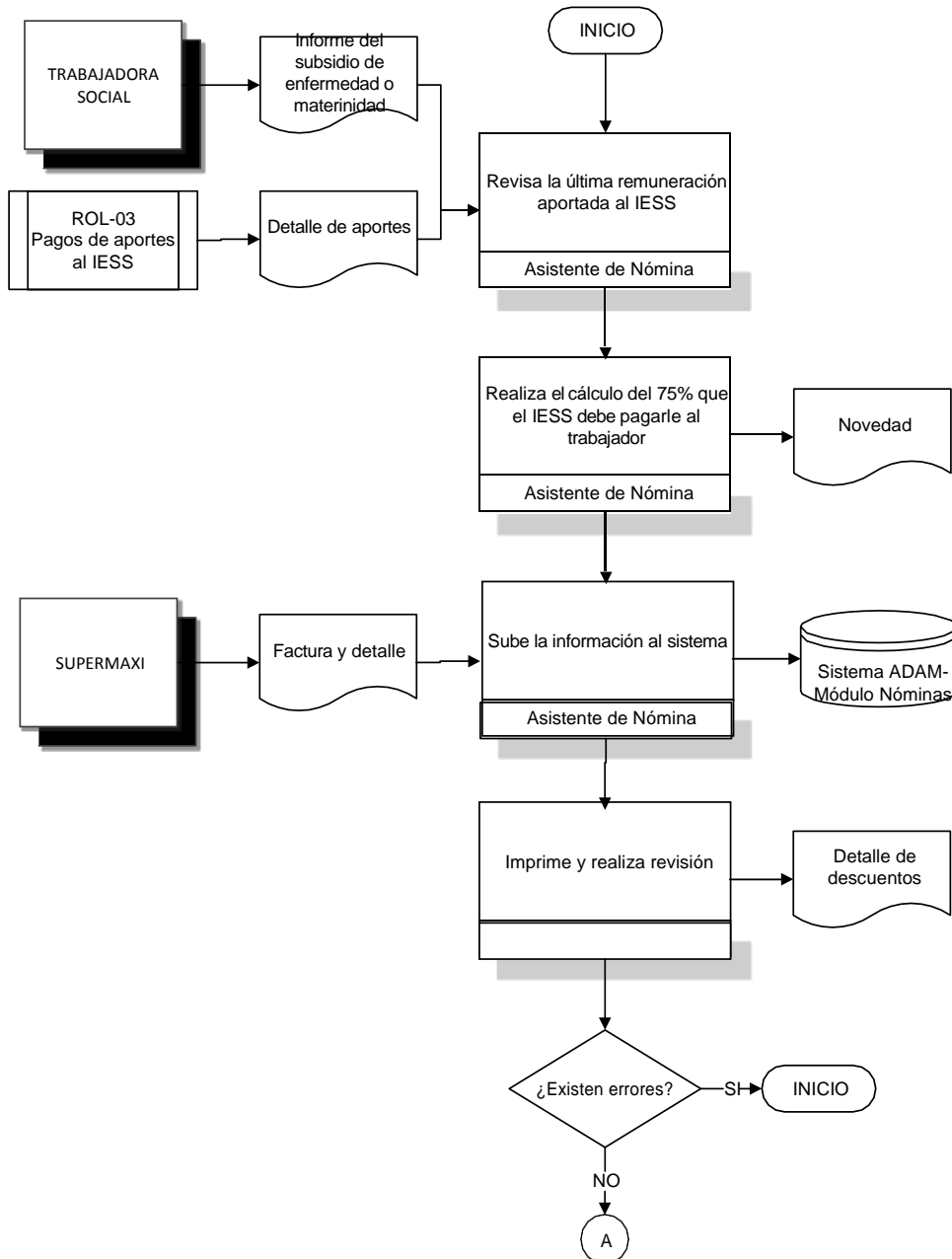
No Aplica

## 8. REGISTROS

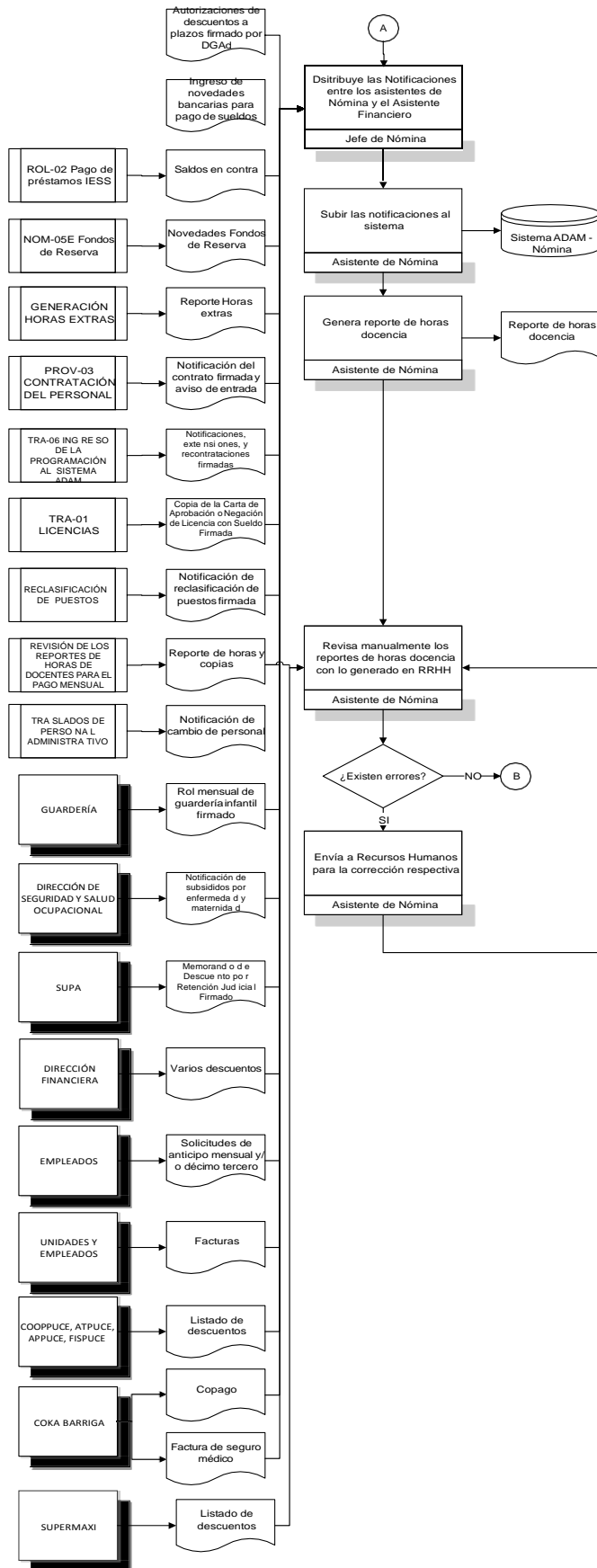
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Reporte general	Físico	Un año	Archivo pasivo
Reporte de honorarios	Físico	Un año	Archivo pasivo
Reporte de jubilados	Físico	Un año	Archivo pasivo
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-01</p>	<p>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 3 de 10</p>

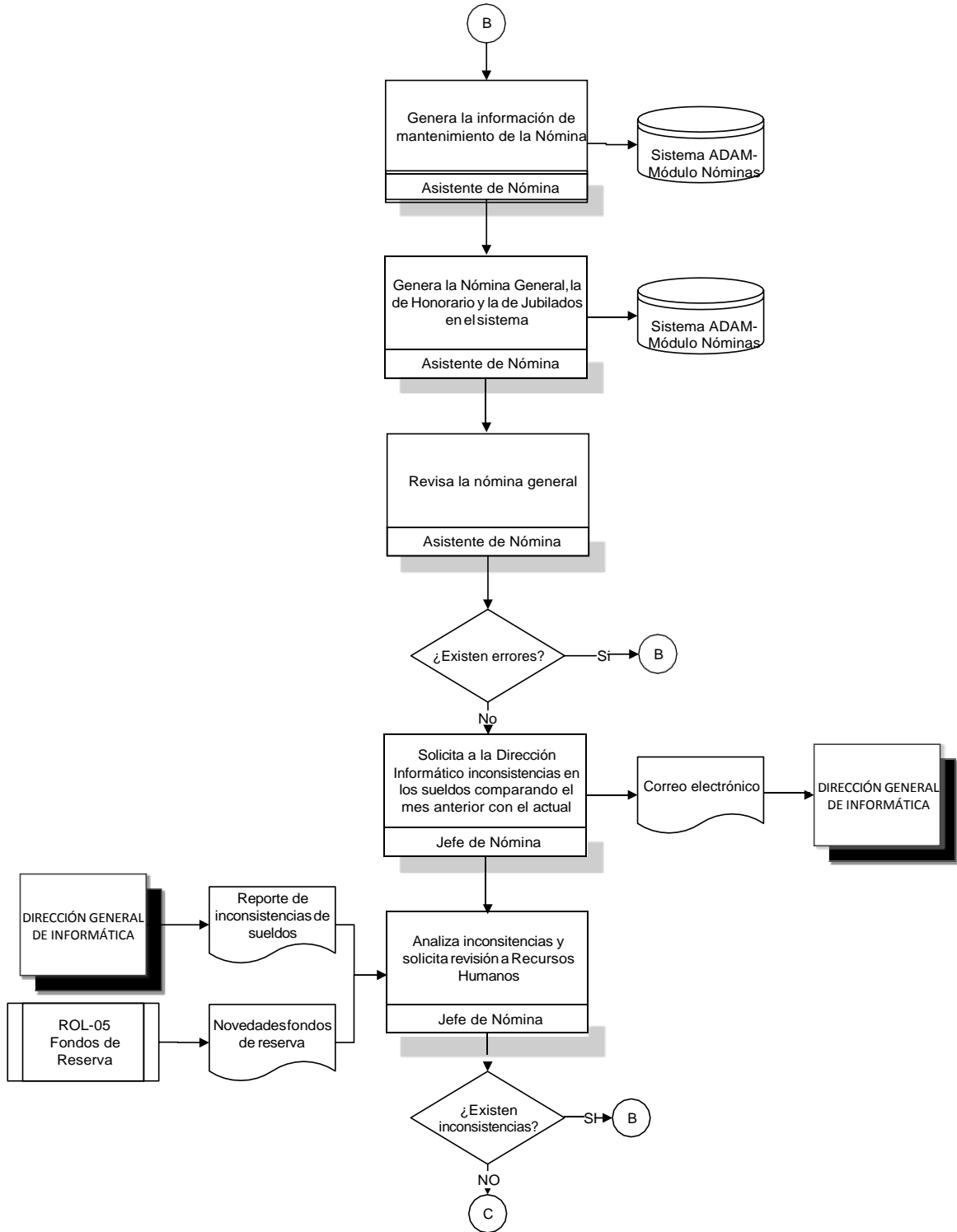
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**




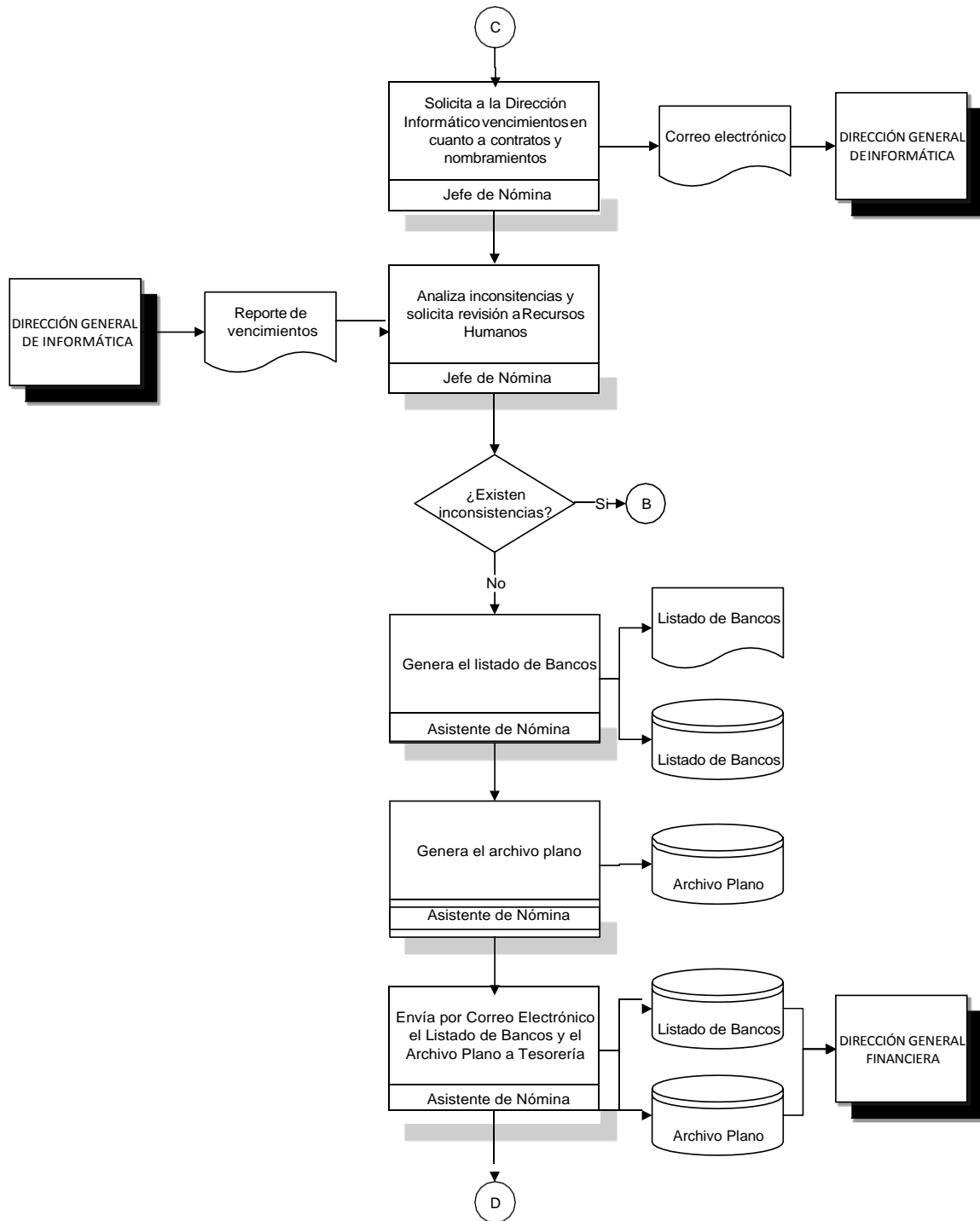
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO ROL-01</b>	<b>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</b>	
Edición: 01		Pág. 4 de 10	




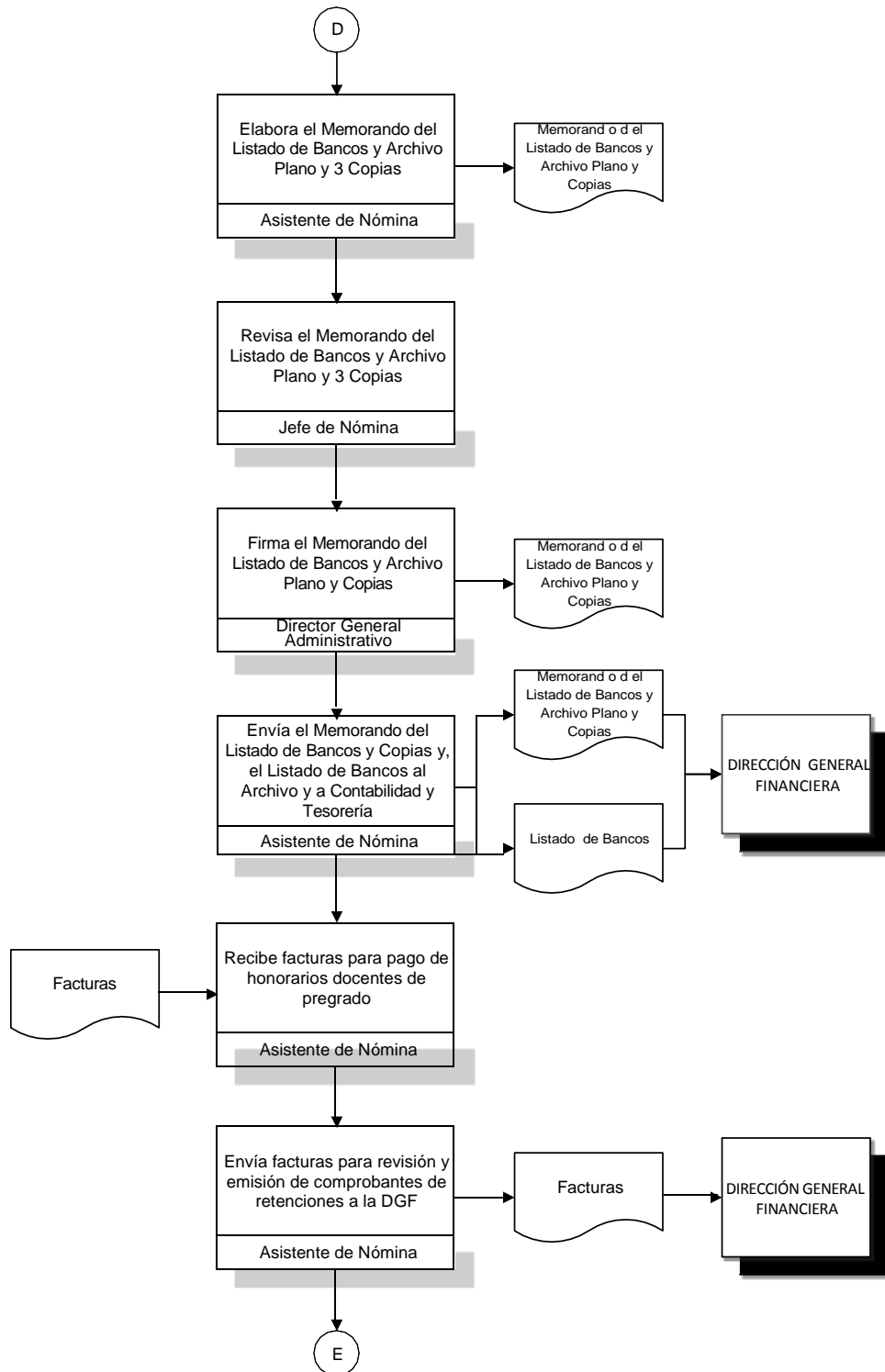
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-01</p>	<p>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 10</p>




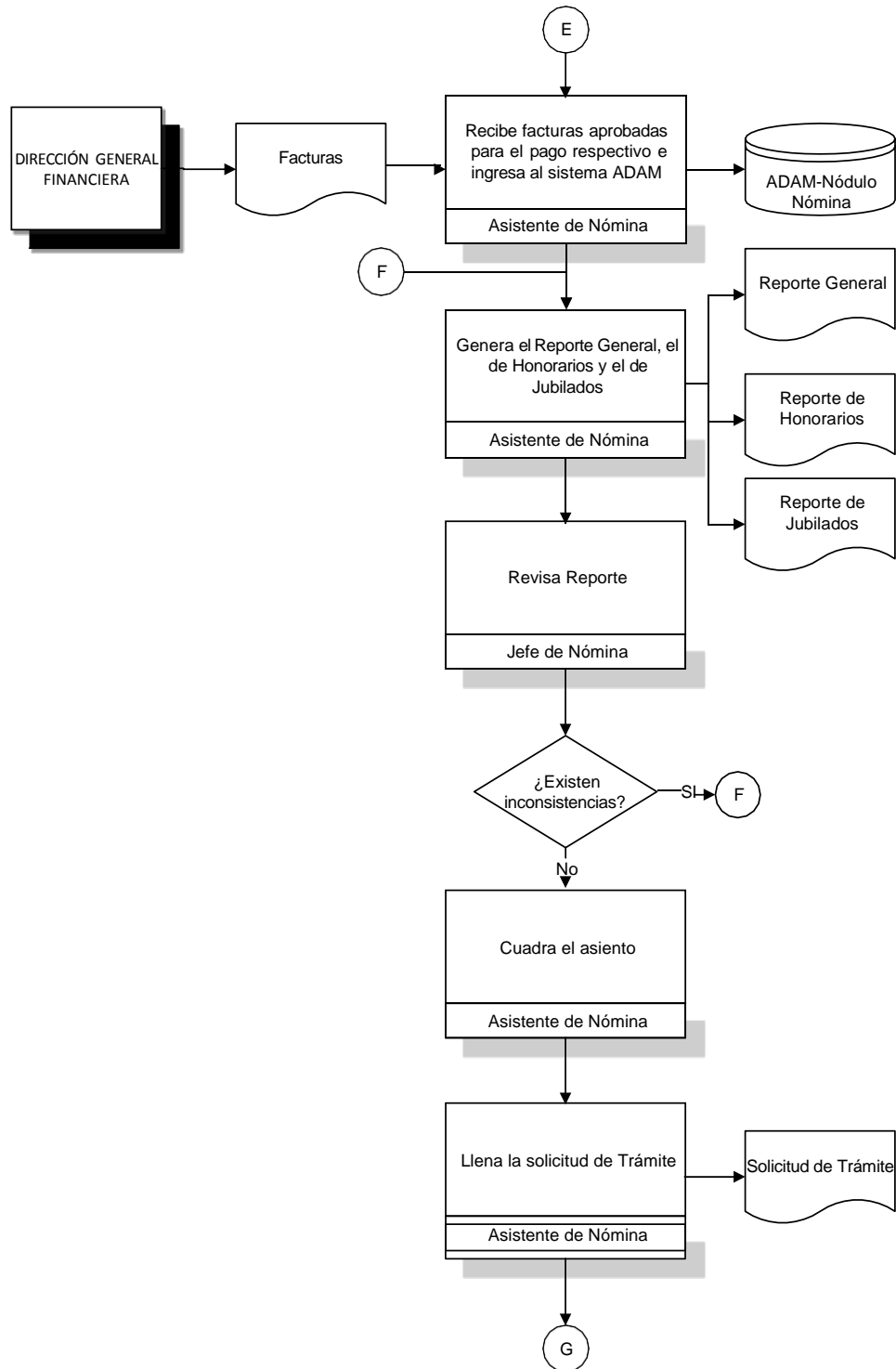
	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
	<b>CODIGO ROL-01</b>	<b>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</b>		
<b>Edición: 01</b>				



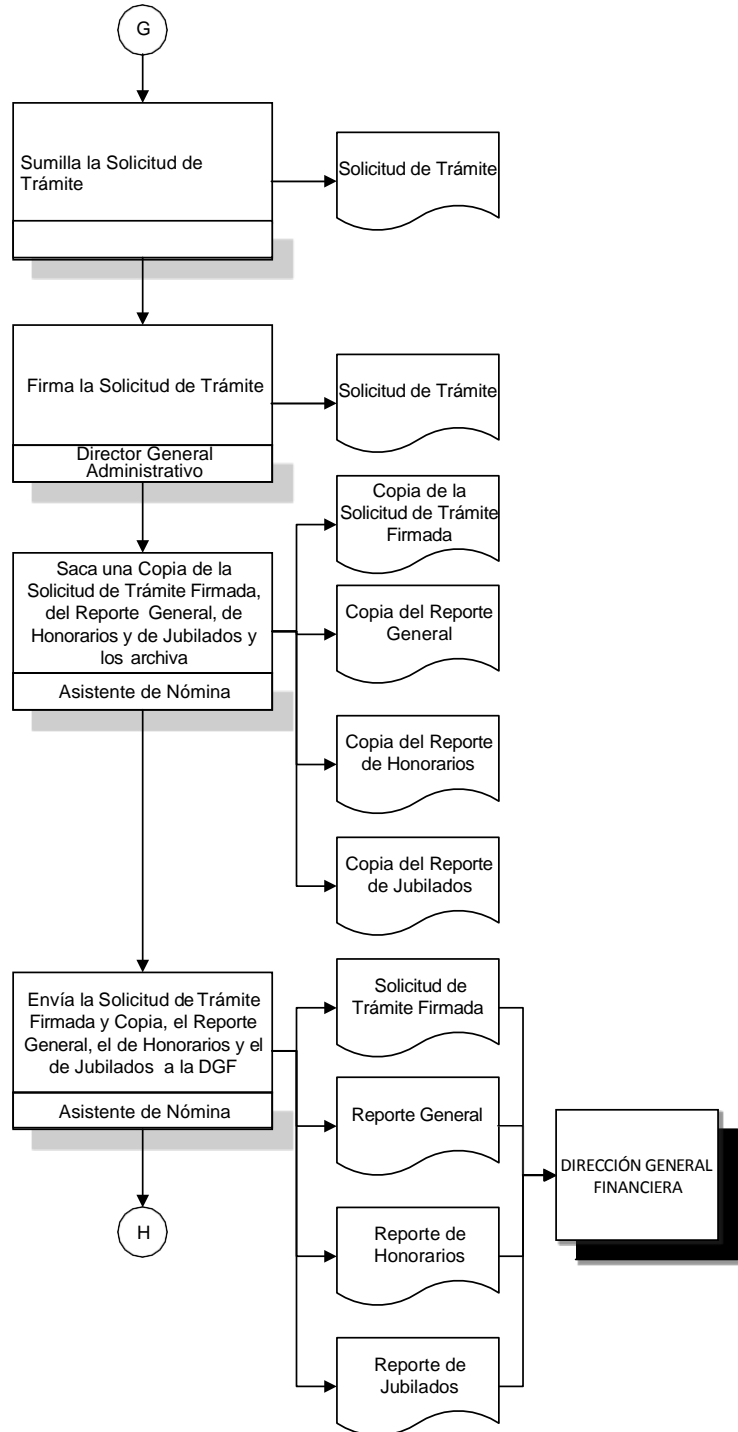
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-01</p>	<p>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 7 de 10</p>




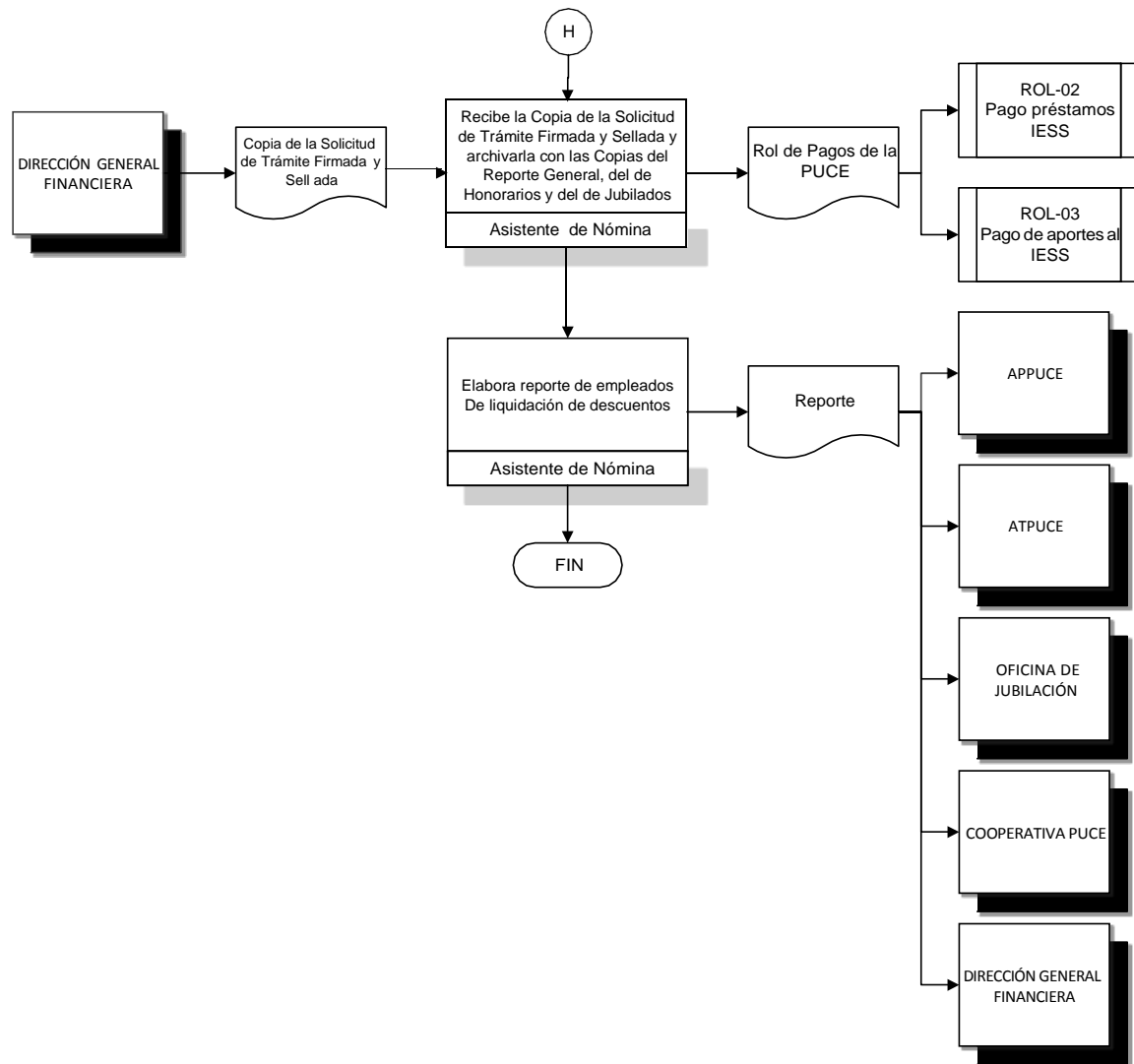
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-01</p>	<p>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 8 de 10</p>




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-01</p>	<p>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 9 de 10</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
	<b>CODIGO ROL-01</b>	<b>Proceso: Emisión del Rol de Pagos</b>		
<b>Edición: 01</b>				



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> ROL-02	Pago de Préstamos al IESS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 375 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Pagar oportunamente al IESS los préstamos solicitados por el personal.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para el personal que tiene préstamos vigentes con el IESS.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Nómina.

## 4. DEFINICIONES


No Aplica

## 5. POLITICAS

- Se deberá despachar la solicitud para el pago de préstamos al IESS a la Dirección Financiera hasta el día ocho de cada mes.

## 6. INDICADORES

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>CODIGO:</b> ROL-02	Pago de Préstamos al IESS
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>	


<b>Nombre</b>	<b>Empleados con saldos en contra por pago de préstamos al IESS</b>					
<b>Descripción</b>	Mide la proporción de empleados que salen con saldo en contra en el rol de pagos por los préstamos que tienen en el IESS					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(Total de empleados con saldos en contra por préstamos / Total de empleados que tiene préstamos en el IESS) x 100	Mensual	Negativo	2%	5%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

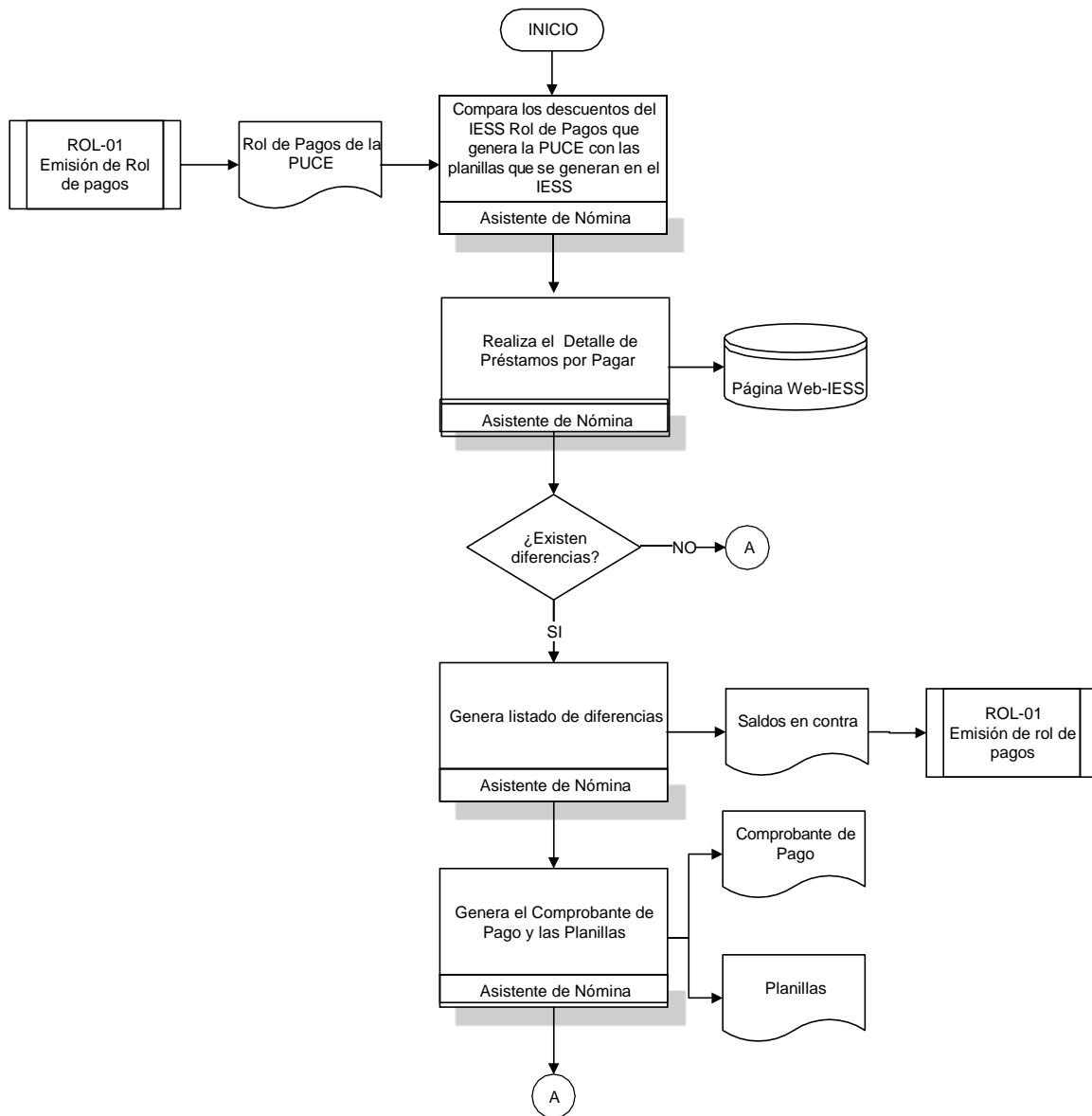
No Aplica


## 8. REGISTROS

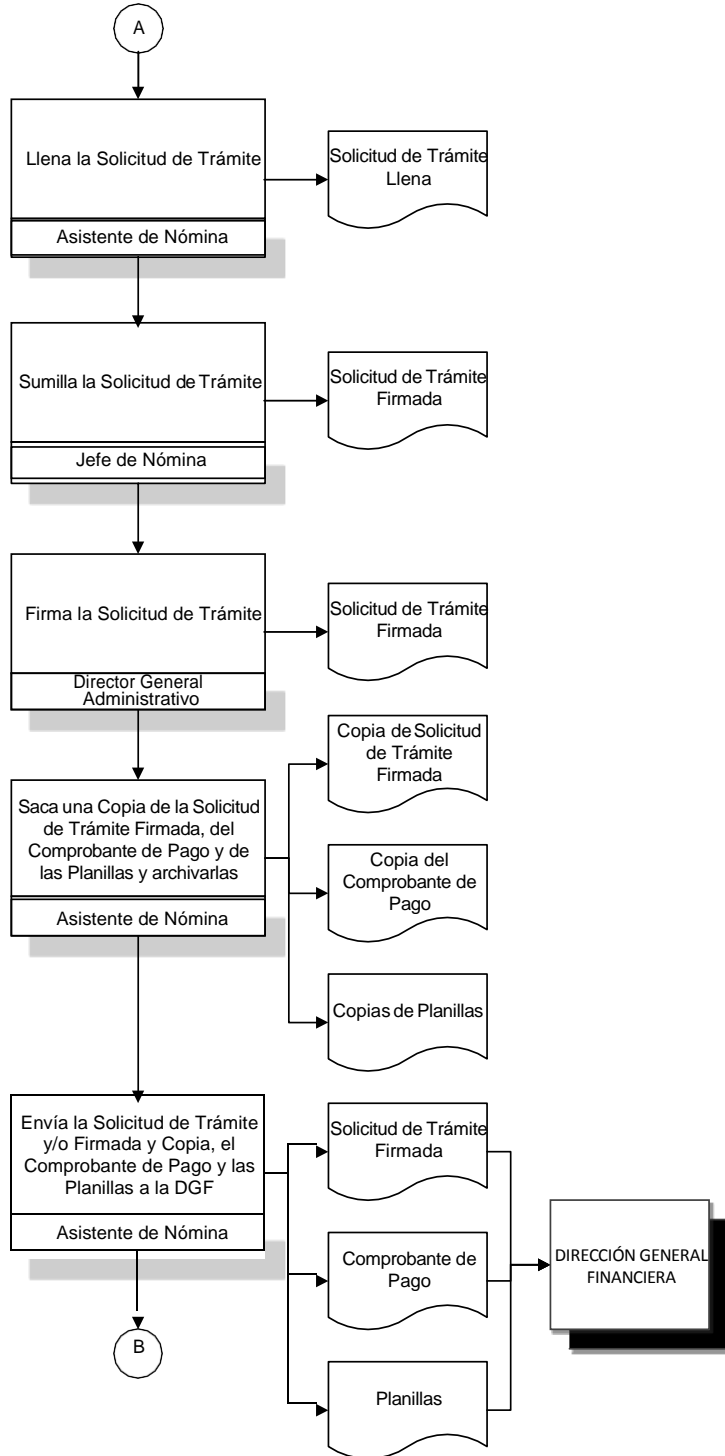
<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
Planillas	Digital	Un año	Archivo pasivo
Saldos en contra	Digital	Un año	Eliminar
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO</b> ROL-02	<b>Proceso:</b> <div style="text-align: center;">Pago de Préstamos al IESS</div>
Edición: 01		Pág. 3 de 5

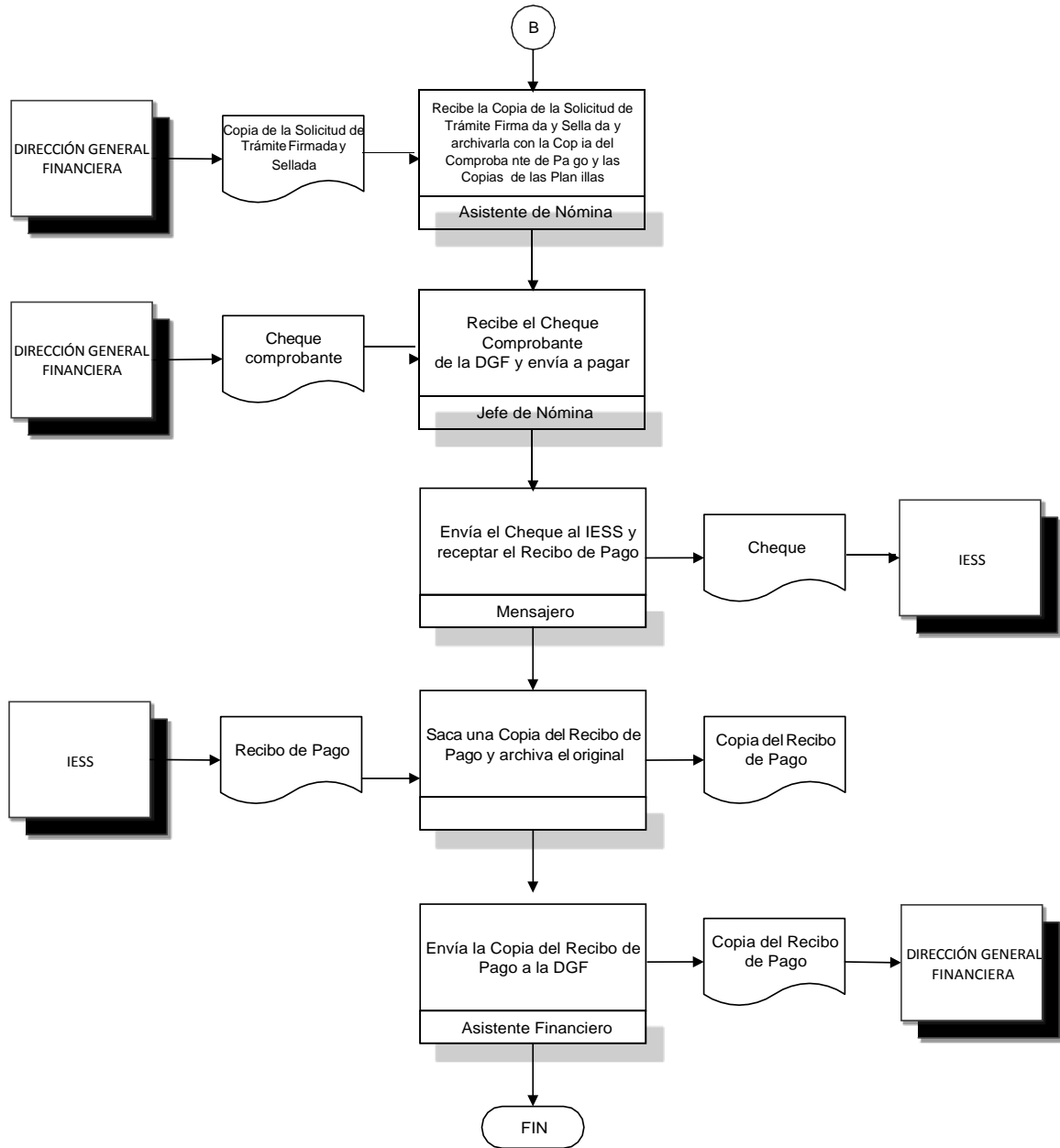
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-02</p>	<p>Proceso: Pago de Préstamos al IESS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-02</p>	<p>Proceso: Pago de Préstamos al IESS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 5 de 5</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> ROL-03	Pago de Aportes al IESS	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 380 de 6</b>

## 1. PROPÓSITO

Cumplir oportunamente con la obligación de aportes generados por el IESS.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para el pago de aportes al IESS de todo el personal en relación de dependencia.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Nómina.

## 4. DEFINICIONES


No Aplica

## 5. POLITICAS

- Antes de los últimos tres días del mes se deberá subir cambios de sueldos en el sistema del IESS.
- Se deberá despachar la solicitud para el pago de aportes a la Dirección Financiera hasta el día trece de cada mes.

## 6. INDICADORES

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 6</b>


Nombre	Diferencias en los aportes					
Descripción	Mide el porcentaje de diferencias entre lo que genera el sistema ADAM versus el sistema del IESS					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total diferencia / Total del pago de planillas) x 100	Mensual	Negativo	2%	5%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

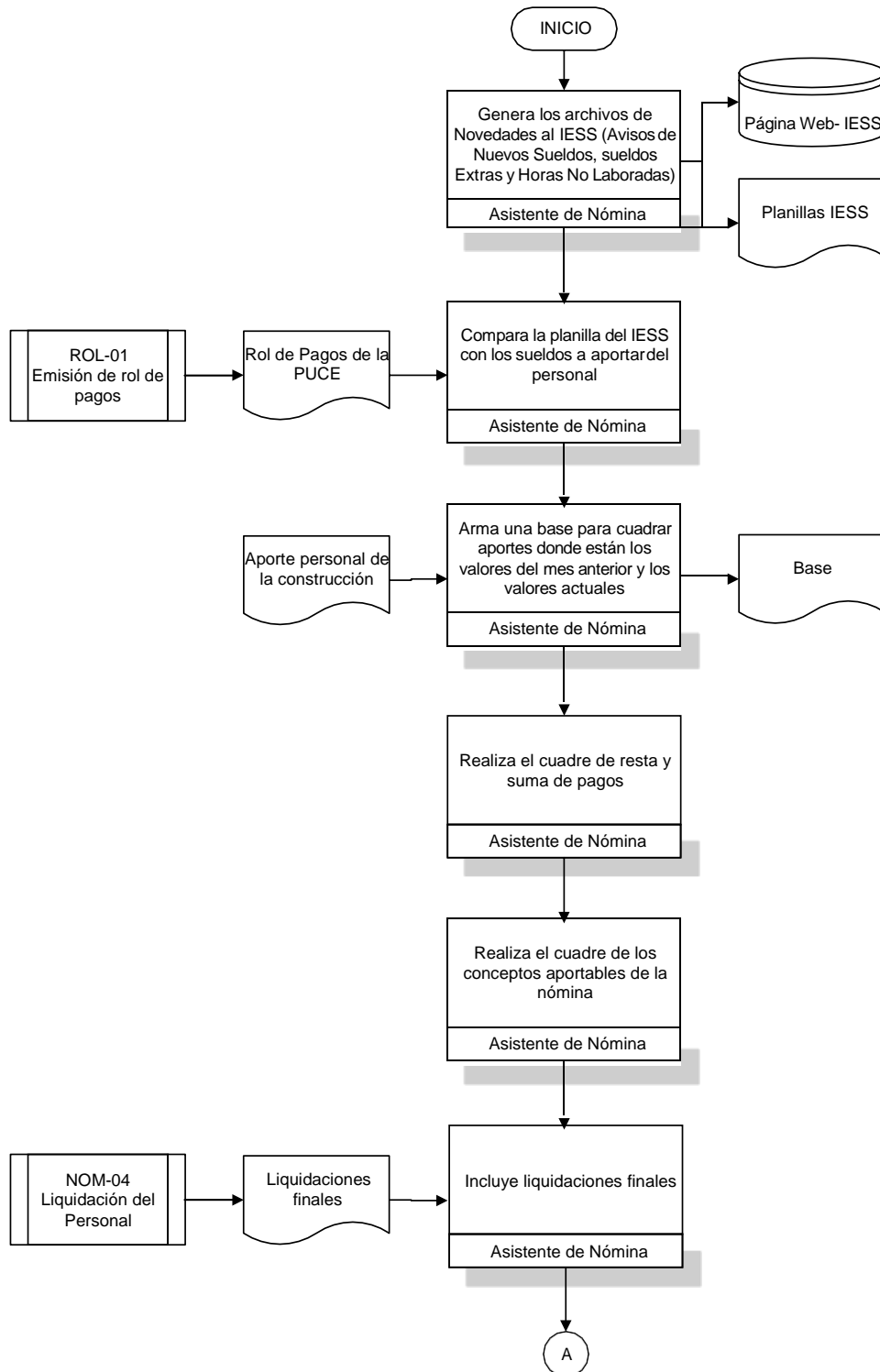
Nombre
Código de Trabajo


## 8. REGISTROS

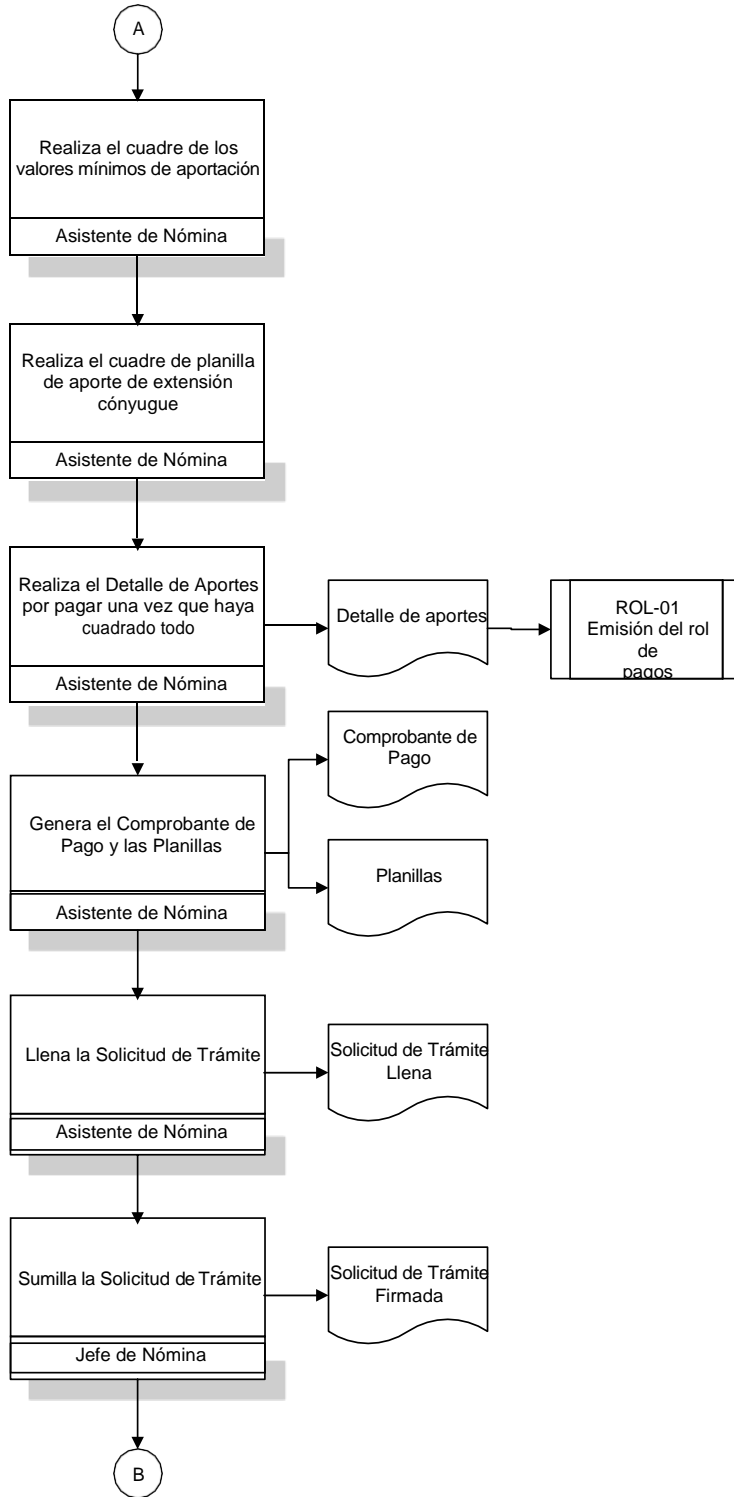
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Detalle de aportes	Físico / Digital	Un año	Archivo pasivo
Planillas del IESS	Digital	Un año	Archivo pasivo
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>
	<b>CODIGO ROL-03</b>	<b>Proceso: Pago de Aportes al IESS</b>
Edición: 01		Pág. 3 de 6

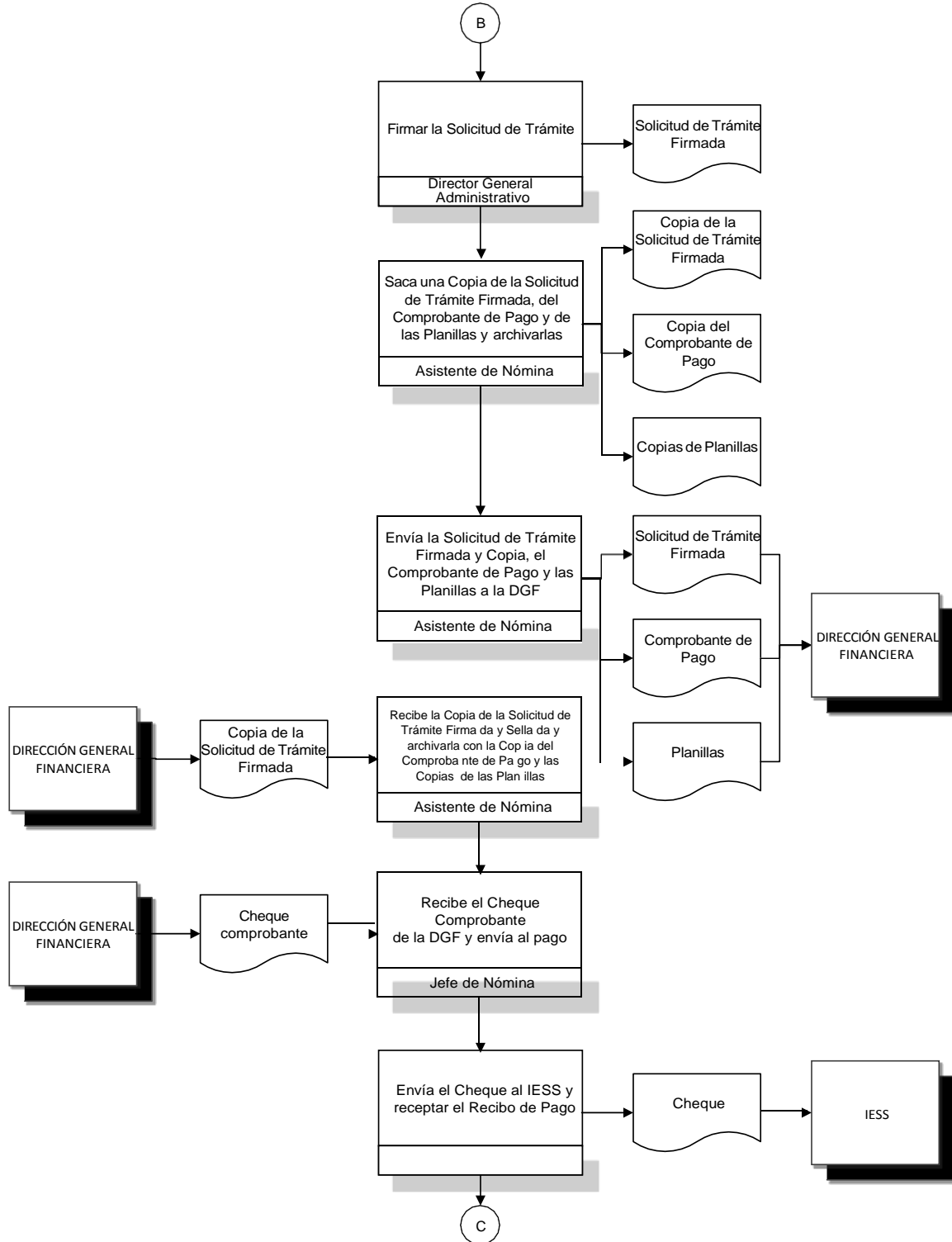
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



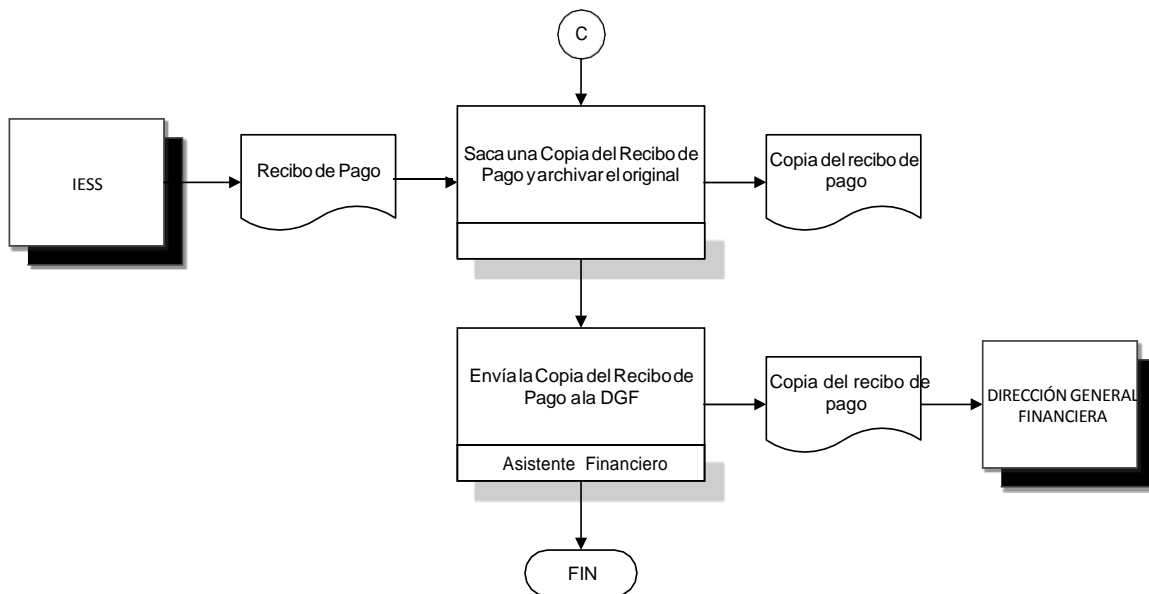
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-03</p>	<p>Proceso: Pago de Aportes al IESS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 4 de 6</p>




	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	CODIGO ROL-03	Proceso: Pago de Aportes al IESS		
Edición: 01				



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-03</p>	<p>Proceso: Pago de Aportes al IESS</p>	
<p>Edición: 01</p>		<p>Pág. 6 de 6</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> ROL-04	Revisión décimos acumulados	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 386 de 6</b>

## 1. PROPÓSITO

Garantizar el pago oportuno y exacto de los décimos acumulados.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica solamente para los empleados en relación de dependencia que acumulan sus décimos.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.

## 4. DEFINICIONES

No Aplica


## 5. POLITICAS

- El anticipo del décimo tercero no puede superar el 50% del acumulado hasta la fecha de solicitud y en ningún caso superará el 50% del total a recibir.
- La transferencia del anticipo se realizará máximo hasta el día 15 de cada mes.
- Las solicitudes de anticipos de décimos acumulados solo se receptorán del 6 al 10 de cada mes y de 8:00 am a 12:pm

## 6. INDICADORES

No aplica

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:


	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> ROL-04	Revisión décimos acumulados	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 6</b>

## 7. DOCUMENTOS

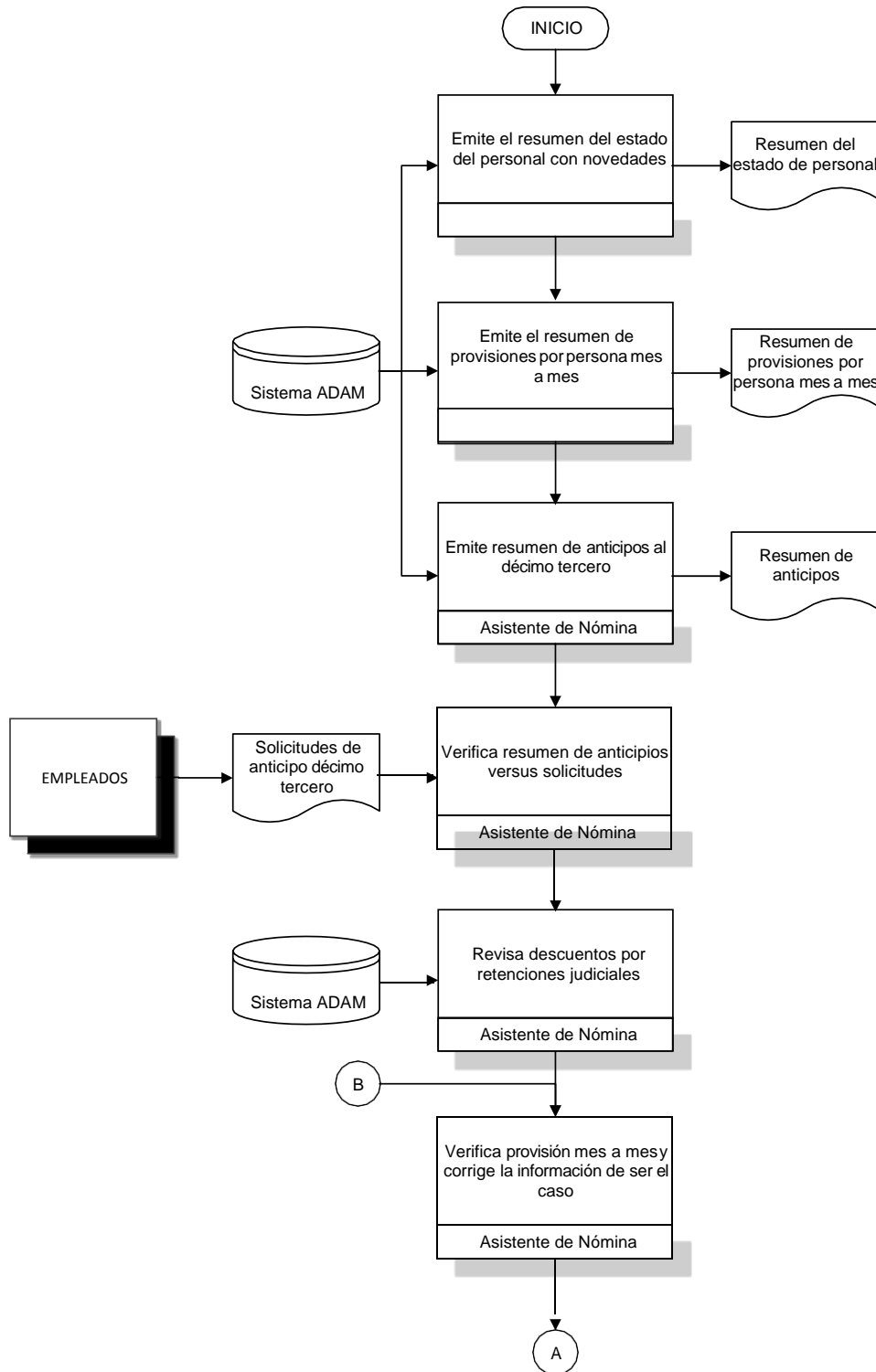
<b>Nombre</b>
Código de trabajo
Ley para la Justicia Laboral

## 8. REGISTROS

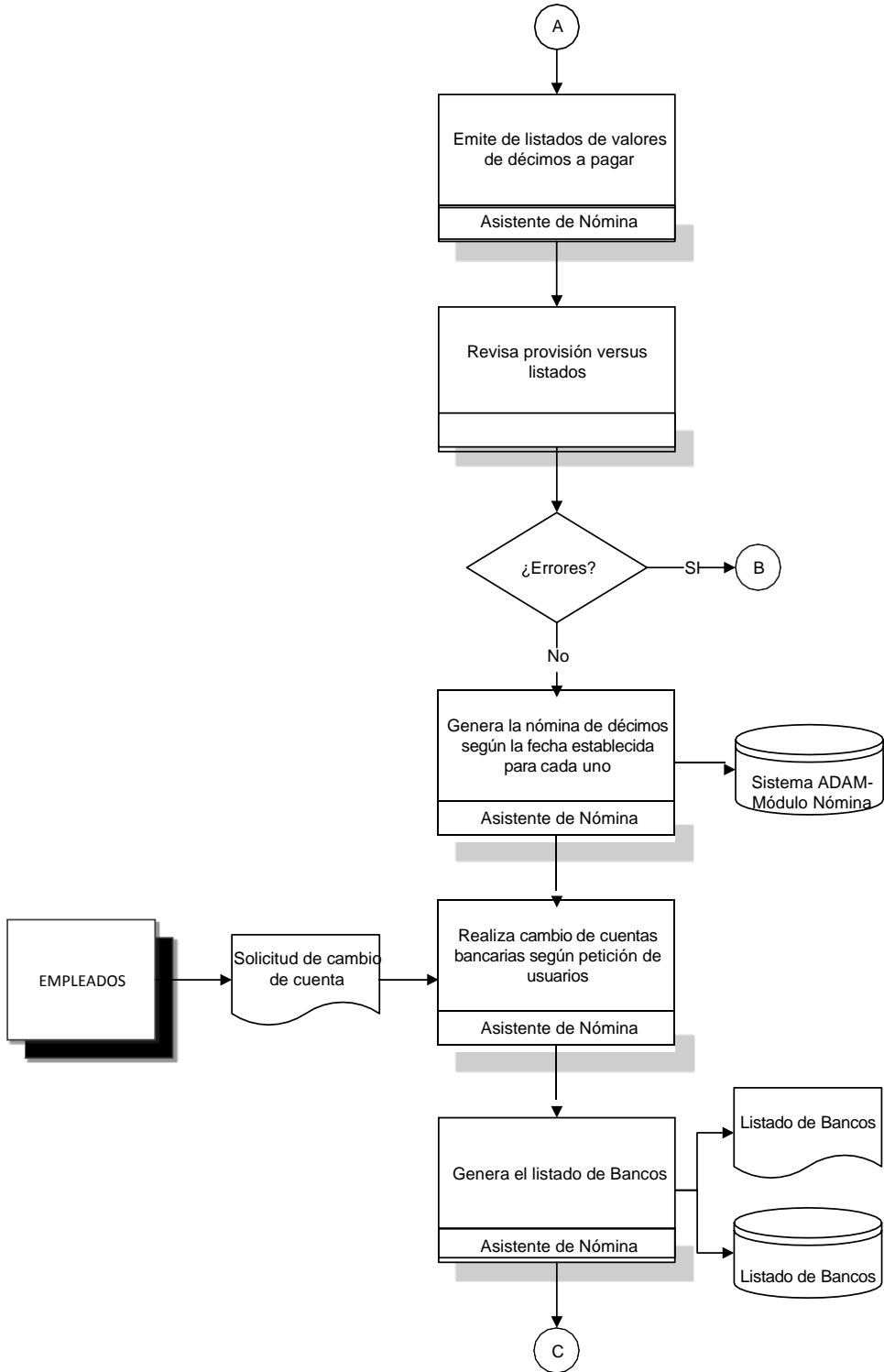
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo
Resumen del estado de personal	Físico	Un año	Archivo pasivo
Resumen de provisiones por persona mes a mes	Físico	Un año	Archivo pasivo
Listado de banco	Físico	Un año	Archivo pasivo


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO ROL-04	Proceso: Revisión décimos acumulados	
		Edición: 1.0	Pág. 3 de 6

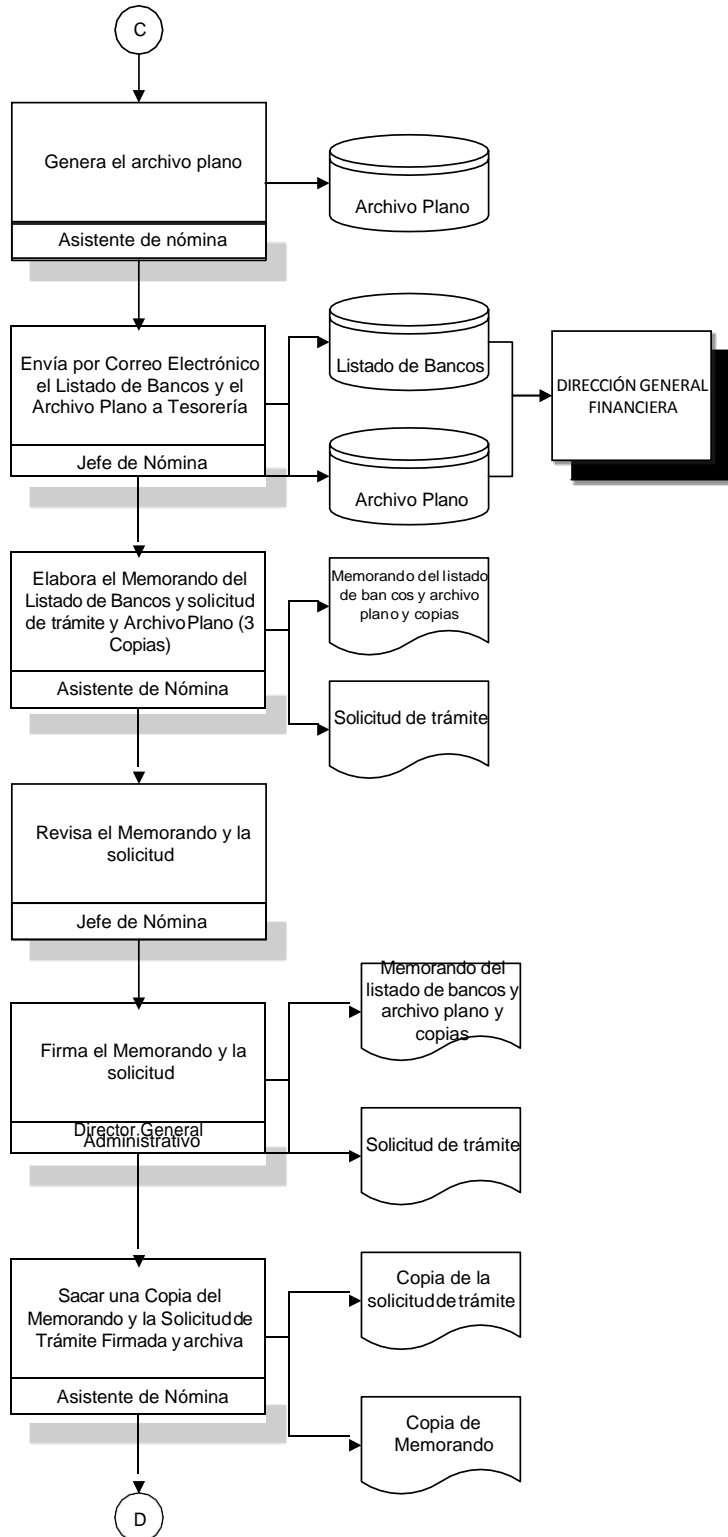
9. DIAGRAMA DE FLUJO




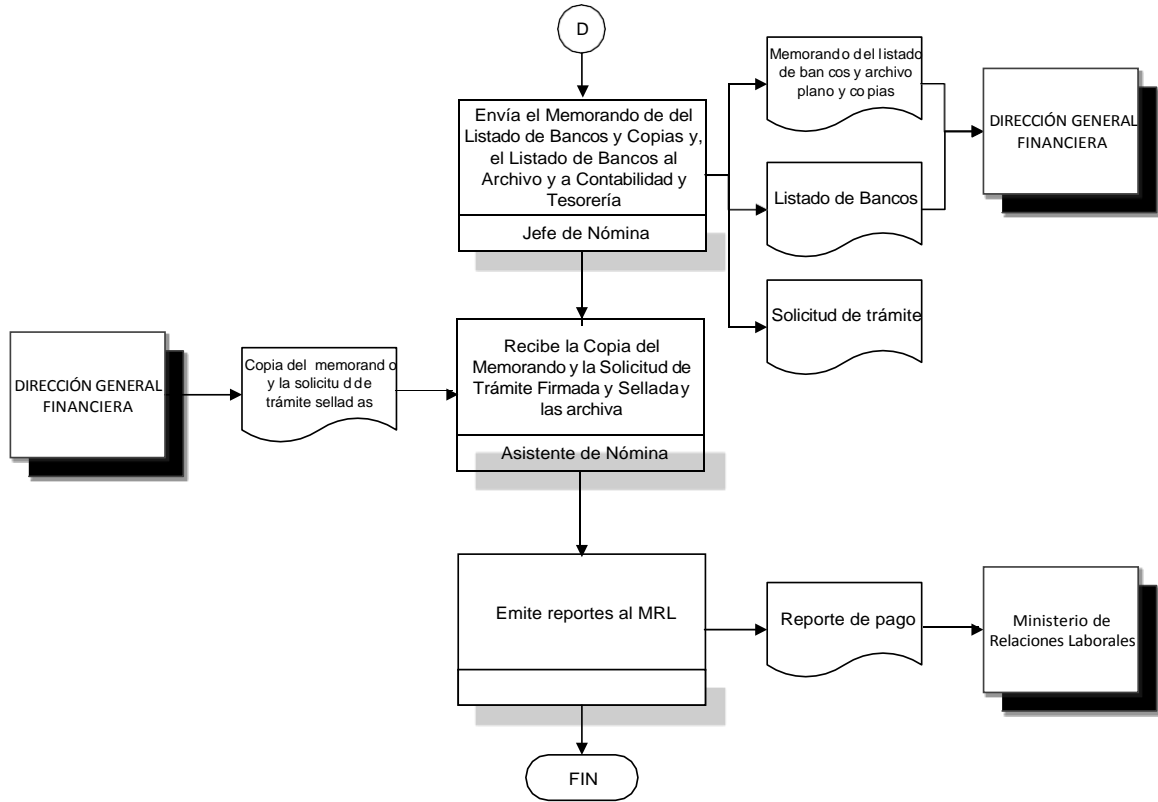
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-04</p>	<p>Proceso: Revisión décimos acumulados</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 4 de 6</p>




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-04</p>	<p>Proceso: Revisión décimos acumulados</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 5 de 6</p>



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-04</p>	<p>Proceso: Revisión décimos acumulados</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 6 de 6</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: ROL-05</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 392 de 5</b>

## 1. PROPÓSITO

Conciliar las provisiones de fondos de reserva con las planillas emitidas por el IESS mensualmente.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todo el personal en relación de dependencia que tiene derecho a fondos de reserva.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.

## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLITICAS

- La conciliación de fondos de reserva se realizará hasta el día trece de cada mes.

## 6. INDICADORES

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 5</b>


Nombre	Porcentaje de error en conciliación					
<b>Descripción</b>	Mide en proporción el monto de diferencias entre las provisiones de fondos de reserva y las planillas del IESS en total de personas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total personas con diferencias entre las provisiones de fondos de reserva y las planillas del IESS / Total de empleados	Semestral	Negativo	0,2%	0,5%	Asistente de Nómina	Jefe de Nómina

## 7. DOCUMENTOS

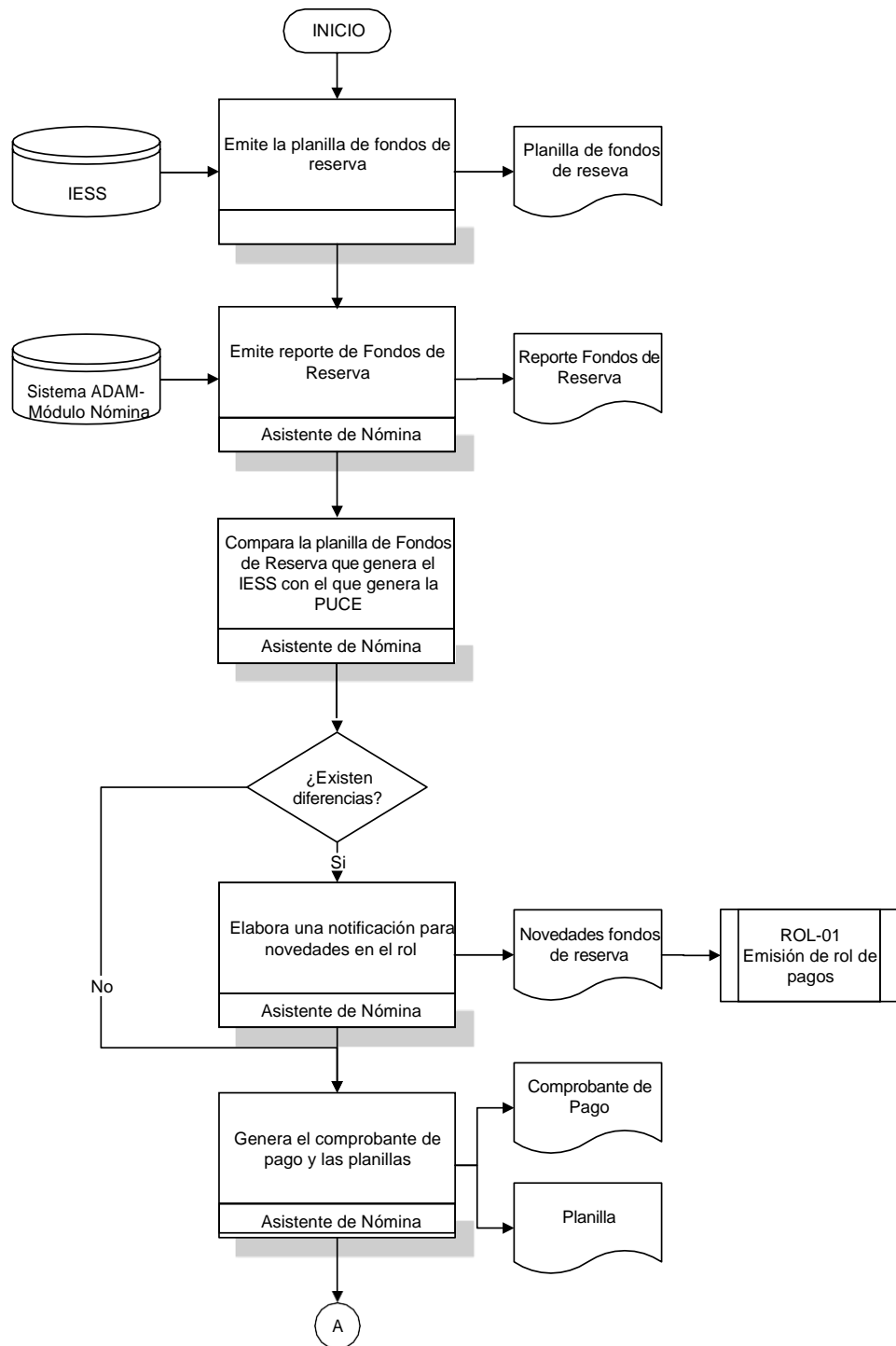
No Aplica


## 8. REGISTROS

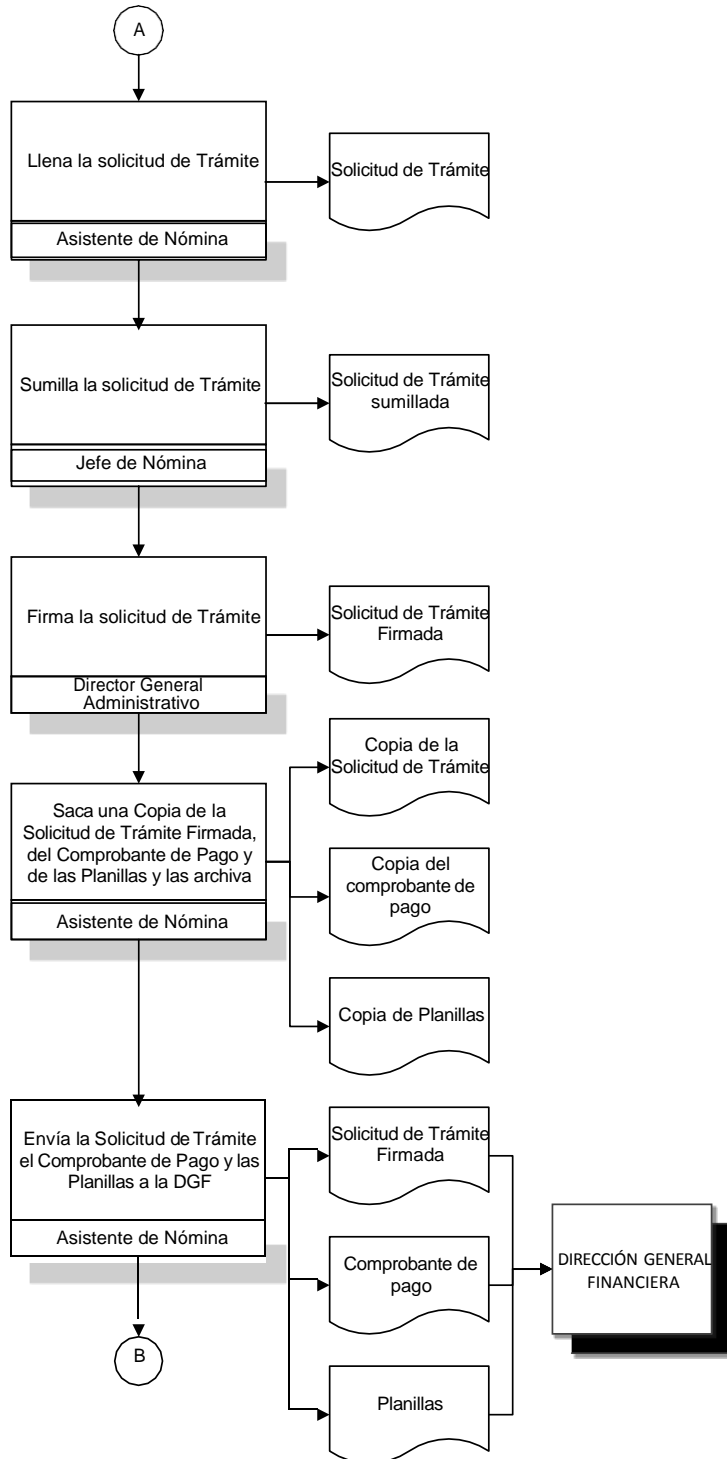
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Planilla de fondos de reserva	Físico	Un año	Archivo pasivo
Nómina fondos de reserva	Físico	Un año	Archivo pasivo
Novedades fondos de reserva	Físico	Un año	Archivo pasivo
Comprobante de Pago	Físico	Un año	Archivo pasivo
Solicitud de trámite	Físico	Un año	Archivo pasivo


	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-05</p>	<p>Proceso: Fondos de Reserva</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 3 de 5</p>

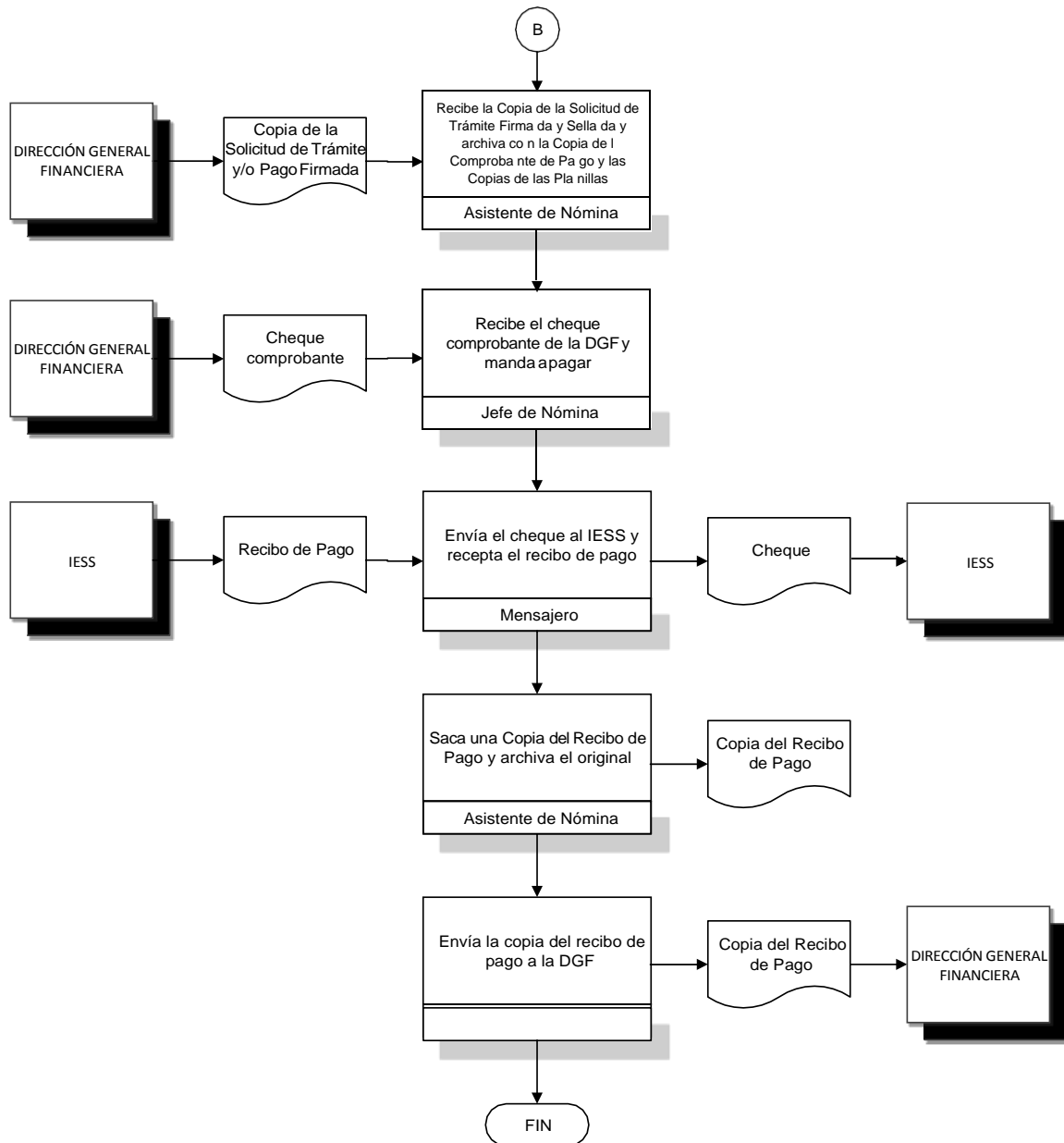
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-05</p>	<p>Proceso: Fondos de Reserva</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 4 de 5</p>



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</b>	
	<b>CODIGO ROL-05</b>	<b>Proceso: Fondos de Reserva</b>		
<b>Edición: 1.0</b>			<b>Pág. 5 de 5</b>	



	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> ROL-06	Distribución de Sueldos	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 397 de 7</b>

## 1. PROPÓSITO

Disponer información sobre el costo que cada empleado y unidad representa a la PUCE.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los empleados incluidos en el rol de pagos.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de Nómina.


## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. POLITICAS

- Para elaborar la distribución de sueldos De proyectos y maestrías se requerirá contar con el compromiso presupuestario.
- Las notificaciones de proyectos y maestrías deberán constar en el sistema ADAM – Desarrollo especial.
- El distributivo del rol se realizará en ocho días laborables una vez reunida toda la documentación
- Para proceder a realizar el distributivo del siguiente mes se debe esperar el visto bueno de Contabilidad.

<b>Dueño de Proceso</b>	<b>Director de Recursos Humanos y Nómina</b>
Fecha:	Fecha:

	<b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> ROL-06	Distribución de Sueldos	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 7</b>

## 6. INDICADORES


No aplica

## 7. DOCUMENTOS

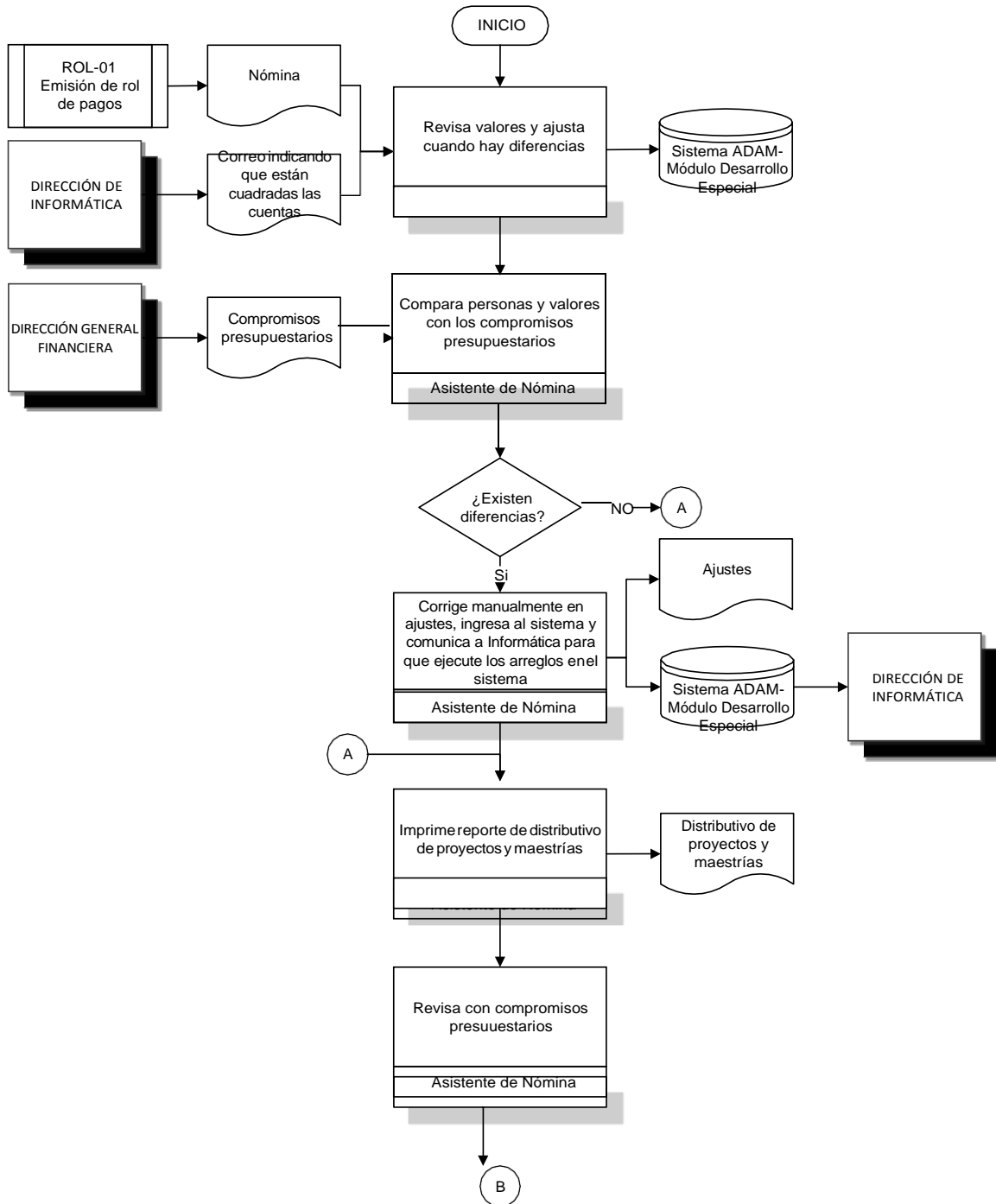
No Aplica


## 8. REGISTROS

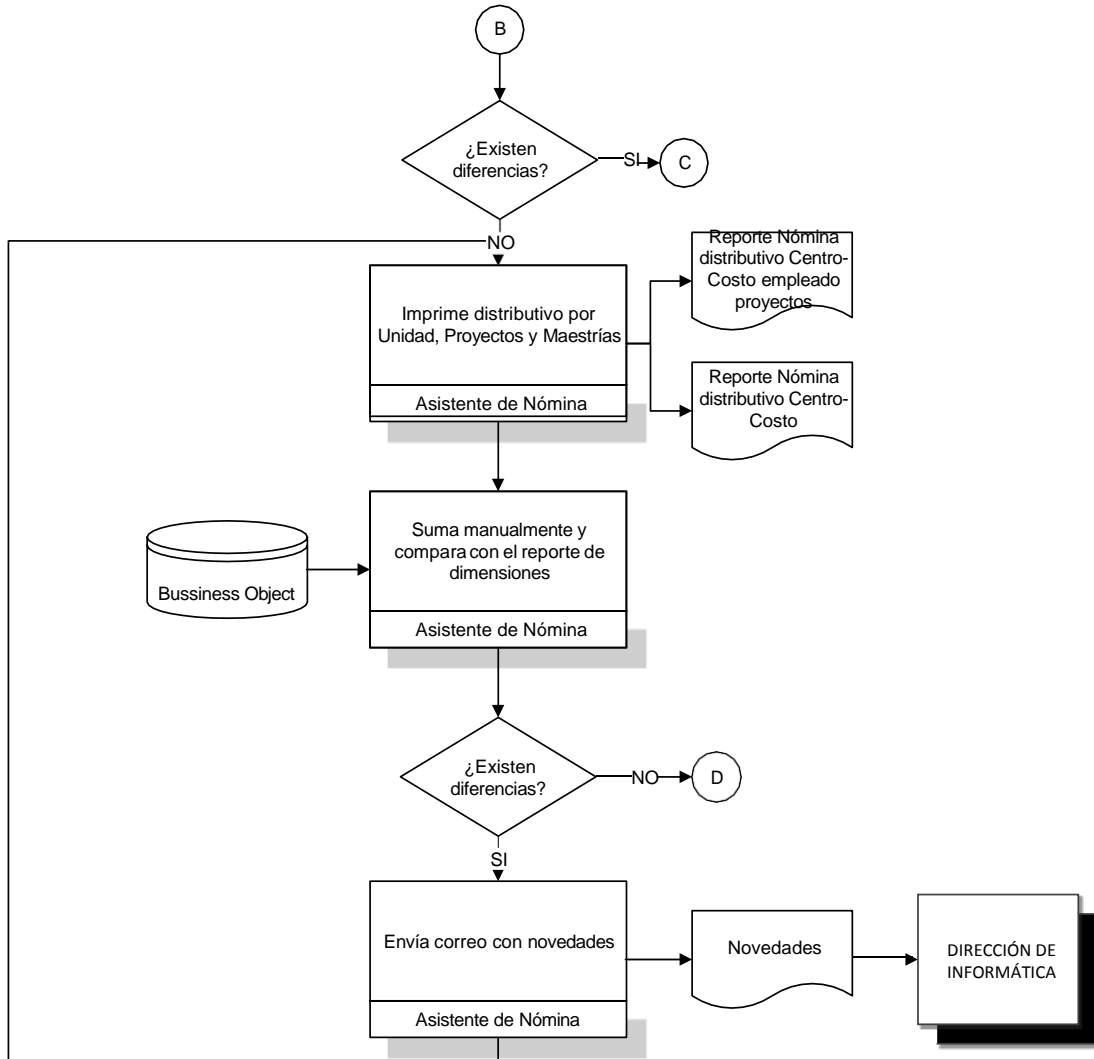
Nombre	Formato	Retención	Disposición
Distributivo de rol	Físico / Digital	Un año	Archivo pasivo
Detalle por centro de costo	Físico / Digital	Un año	Archivo pasivo
Detalle por maestría	Físico / Digital	Un año	Archivo pasivo
Detalle por persona	Físico / Digital	Un año	Archivo pasivo


	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
	CODIGO ROL-06	Proceso: Distribución de Sueldos	
Edición: 1.0			Pág. 3 de 7

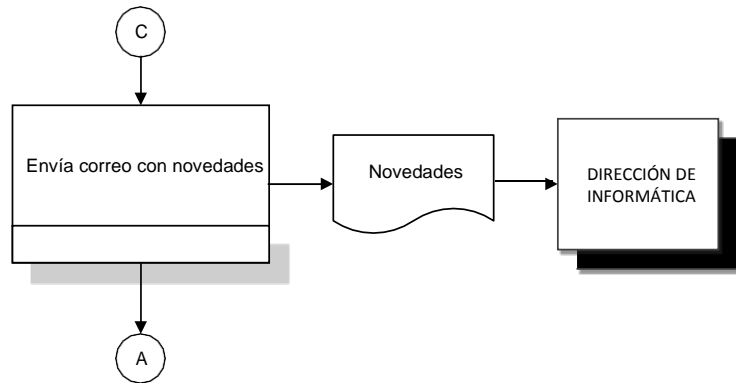
**8. DIAGRAMA DE FLUJO**




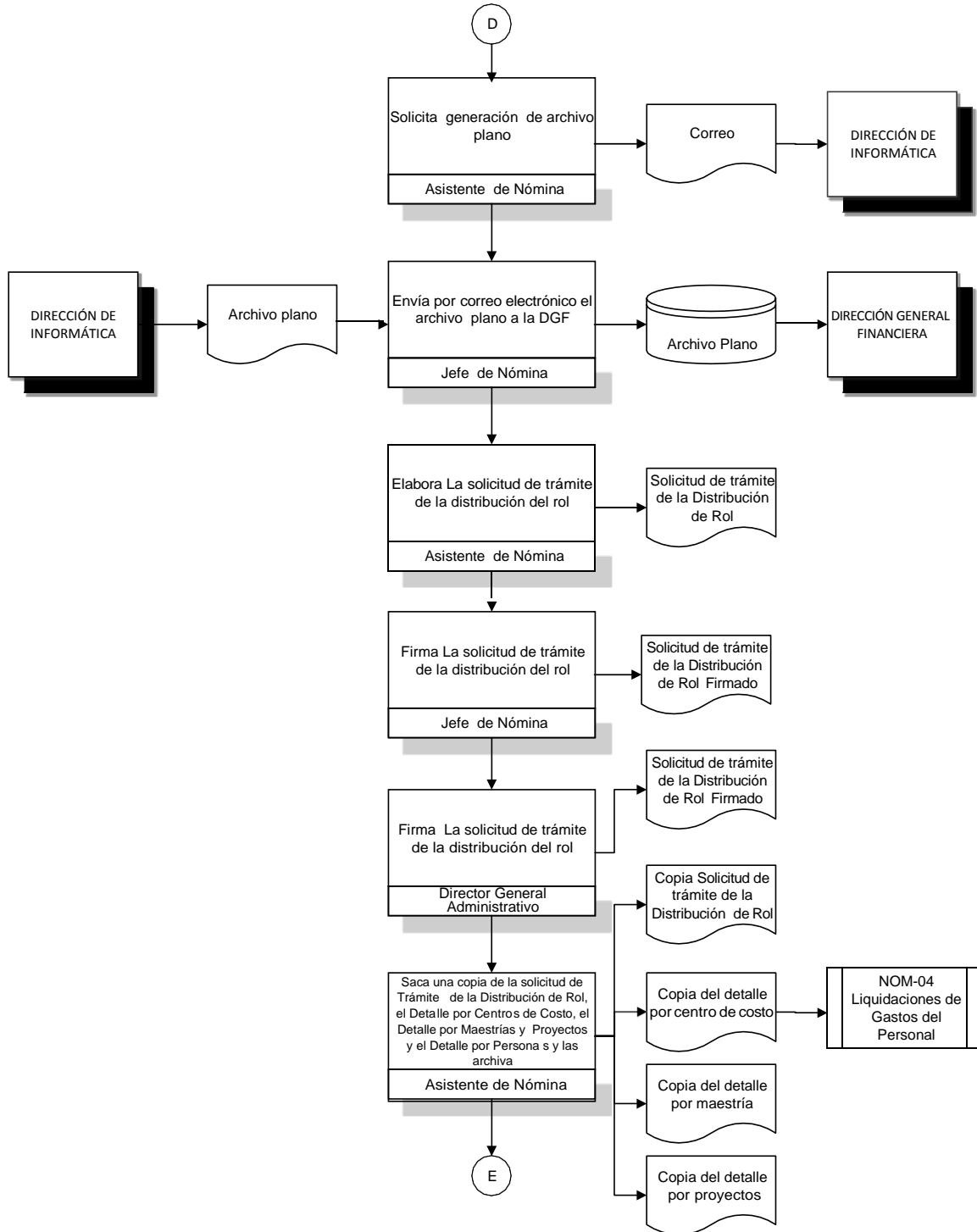
	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-06</p>	<p>Proceso: Distribución de Sueldos</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 4 de 7</p>




	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR	DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA
CODIGO ROL-06	Proceso: Distribución de Sueldos	
Edición: 1.0		Pág. 5 de 7



	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR		DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA	
	CODIGO ROL-06	Proceso: Distribución de Sueldos		
Edición: 1.0				



	<p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</p>	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA</p>
<p>CODIGO ROL-06</p>	<p>Proceso: Distribución de Sueldos</p>	
<p>Edición: 1.0</p>		<p>Pág. 7 de 7</p>

