



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MACROPROCESO DE
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DEL NORTE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

ÁLVAREZ HERMOSA, ZULMA PAOLA

DIRECTOR:

ING. FRANCISCO ROSALES

IBARRA, 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se ha hecho para cambiar la forma de gestión del talento humano con un mejor servicio que ayuda a la Universidad Técnica del Norte, y también la implementación del modelo de gestión de procesos, generación de valor, asesoramiento y apoyo, preocupado por el aprendizaje continuo y colectivo y cambio organizacional, contextualizada en la nueva era de la información y el conocimiento.

El objetivo principal de esta investigación es ofrecer un manual sobre el proceso para asegurar que todos los recursos puedan ser utilizados de una manera eficaz y eficiente en el proceso de gestión del talento. Este proyecto es también un documento práctico cuya función es proporcionar una guía sobre los procedimientos administrativos para obtener un mejor resultado en el proceso de Recursos Humanos de la Universidad Técnica del Norte.

Este manual contiene todos los procesos, procedimientos y actividades que los empleados y profesores de la Universidad Técnica del Norte tienen en sus actividades diarias, es por eso que es importante crear una guía para alcanzar todas las metas y para obtener un resultado eficaz en los lugares de trabajo. Esta investigación se centra en la comunidad universitaria con el objetivo principal de mejorar el desempeño en sus áreas de trabajo de una manera eficaz para conseguir un servicio de calidad, creando y fomentando en el cliente externo su interés. Hoy en día todas las instituciones están buscando una calidad total en sus servicios y están eligiendo aplicar una gestión basada en procesos, este manual quiere lograr estos objetivos y a través de esta guía, brindar una contribución importante para mejorar la gestión administrativa y académica en la Universidad Técnica del Norte.

ABSTRACT

This investigation have done to change the way of human talent management with a better services which helps at North Technical University and also to implement the Model of Process Management, generating value, counseling and support, concerned with the continuous and collective learning and organizational change, contextualized in the new age of information and knowledge.

The main purpose of this investigation is to offer a manual about process to assure that all the resources can be used in an effectively and efficiently way in the process of Talent Management. This project is also a practical document which function is to provide a guide about the Administrative Procedures to get a better results in the process at Human Resource office at North Technical University.

This manual contains all the processes, procedures and activities that employees, and teachers at North Technical University does in their daily activities, so that's why it's important to create a guide in order to achieve all the goals and to get an effectively results on their work places. This investigation is focused at whole university community with the main purpose to improve the performance in their workspaces in an effectively way to get a quality service, creating and fomenting in the external customer their interest. Nowadays all institutions are looking for a total quality in their services and are choosing in implement a management based on process, this manual wants to achieve this goals and through this guide give an important contribution to enhance the administrative and academic management at North Technical University

AUTORÍA

Yo, **Zulma Paola Álvarez Hermosa**, con CI: 100323870-4 declaro que la tesis titulada "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MACROPROCESO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA", previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.



Zulma Paola Álvarez Hermosa

CI: 100323870-4

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada **ZULMA PAOLA ALVAREZ HERMOSA**, para optar por el título de **INGENIERA COMERCIAL**, cuyo tema es: “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MACROPROCESO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”, considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.
En la ciudad de Ibarra, a 10 días del mes de agosto del 2014.



Ing. Francisco Rosales
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, ZULMA PAOLA ÁLVAREZ HERMOSA, con cédula de ciudadanía N° 100323870-4, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MACROPROCESO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejecutar plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi consideración de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

(Firma):  _____

Nombre: **Zulma Paola Álvarez Hermosa**

Cédula: **100323870-4**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del Proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	100323870-4
APELLIDOS Y NOMBRES:	ALVAREZ HERMOSA ZULMA PAOLA
DIRECCIÓN:	Cotacachi, parroquia San Francisco
E-MAIL:	pao_11a@hotmail.com
TELÉFONO CELULAR	0988376708
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MACROPROCESO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA
AUTORA:	ZULMA PAOLA ALVAREZ HERMOSA
FECHA:	2015 – 04 - 20
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	

PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/>	PREGRADO	<input type="checkbox"/>	POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA COMERCIAL			
DIRECTOR:	INGENIERO FRANCISCO ROSALES			

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Zulma Paola Álvarez Hermosa , con cédula de ciudadanía N° 100323870-4, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolla sin violar derechos de autor de terceros por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días del mes de Agosto del 2014.

LA AUTORA:

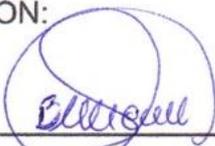
Firma: _____



Nombre: Zulma Paola Álvarez Hermosa

ACEPTACIÓN:

Firma: _____



Nombre: Ing. Betty Chávez

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Consejo Universitario

DEDICATORIA

Desde lo más sublime de mi sentimiento,
Y con la esperanza de todos los días,
De encontrar un pueblo más fértil de
Conocimientos, con ideales de
Progreso y lucha incansable
Dedico este esfuerzo:

A Dios por permitirme culminar con éxito una
Etapa más de mi vida.

A Mis Padres por amarme como soy e inculcarme
Valores de superación y fortaleza incesante,
Y por ser el incentivo constante y fieles
Compañeros de todos los días.

Paola Álvarez

AGRADECIMIENTO

Desde lo más profundo de mi corazón y con la voz
Altiava de ser la portadora de una mejor sociedad:

Agradezco:

A todo el personal que conforma la gran familia de la “*Universidad Técnica del Norte*”, quienes me han dado la oportunidad de convertir mis sueños en realidad, y de manera especial a Dios por iluminar el camino llenándome de fe y esperanza para llegar a cumplir mis objetivos, a mis padres por su apoyo incondicional en este largo camino profesional.

Mil Gracias

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT	iii
AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE..	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
JUSTIFICACIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	21
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	21
1.1 Antecedentes.....	21
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 Objetivo general.....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 Variables diagnósticas.....	24
1.4 Indicadores:	24
1.5 Matriz de la relación diagnóstica.....	26
1.6 Identificación de la población.....	28
1.6.1 Cálculo de la muestra.....	28
1.7 Tabulación y análisis de la información	29
1.7.1 Encuesta dirigida a los docentes y administrativos de la Universidad Técnica del Norte	29
1.8 Matriz FODA.....	63
1.9 Cruces estratégicos	64
1.10 Identificación del problema	66

CAPÍTULO II.....	67
2.1 Universidades Estatales	67
2.1.1 Base legal.....	69
2.1.2 Objetivos y estrategias	69
2.1.3 Importancia.....	72
2.2 Estructura orgánica.....	75
2.2.1 Definición.....	75
2.2.2 Tópicos que deben formar parte de una definición de estructura organizativa	76
2.3 La organización	76
2.3.1 Funciones de la organización.....	77
2.3.2 Organigramas.....	78
2.3.3. Tipos de organigramas.....	79
2.4 Manuales	81
2.5 Manuales de procedimientos	83
2.5.1 Procedimientos.....	84
2.5.2 Flujogramas	85
2.6 Recurso humano de la empresa.....	87
2.7 Planeación del recurso humano	88
2.7.1 Proceso de Contratación	89
2.8. Manual de procedimientos del departamento de talento humano o de recursos humanos.	89
2.8.1. Descripción del departamento de recursos humanos.....	91
2.8.2. Clasificación	92
2.9 Manuales de procedimientos	99
2.9.1 Concepto	99
2.9.2 Elementos clave	100
2.10 Proceso.....	101
2.10.1 Procedimiento	102
2.10.2 Proceso Administrativo.....	103
2.10.3 Niveles Administrativos	104
2.11. Gestión por procesos	106

2.11.1	Ventajas de la gestión por procesos	106
2.11.2	Dificultades de la gestión por procesos	106
2.12	Cultura de las organizaciones	107
2.12.1	Los componentes básicos de la cultura organizacional.....	110
2.12.2	El significado de la cultura en las organizaciones	112
CAPÍTULO III	115
3.1	Manual de procedimientos para el macroproceso de gestión de capital humano	115
3.1.1	Introducción	115
3.1.2	Marco Legal	116
3.1.3	Atribuciones y utilidad	116
3.2	Estructura orgánica.....	118
Propuesta	118
3.2.1	Objetivos del manual de procesos	119
3.2.2	Área de aplicación o alcance de los procedimientos	119
3.2.3	Alcance de la propuesta	120
3.2.4	Simbología para elaborar los diagramas de flujo.	120
3.3	Descripción y diagramación de los procedimientos	122
3.3.1	Gestión de talento humano de la Universidad Técnica del Norte	122
CAPÍTULO IV	195
4.1.	Impacto educativo.....	196
4.2.	Impacto cultural	198
4.3.	Impacto de valores	200
4.4.	Impacto de gestión administrativa	202
4.5.	Impacto general	204
CONCLUSIONES	205
RECOMENDACIONES	206
BIBLIOGRAFÍA	207
Anexos	210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica.....	26
Tabla 2 Distribución de la población	28
Tabla 3 Conocimiento sobre proceso	29
Tabla 4. Conocimiento sobre los procesos en el Departamento de gestión de Talento humano	31
Tabla 5 Conocimiento sobre tipos de procesos	33
Tabla 6 Conocimiento sobre los responsables de los proceso	37
Tabla 7. Conocimiento sobre organigrama en el Departamento de Talento Humano	39
Tabla 8 Conocimiento de los deberes y responsabilidades del Departamento de Talento Humano.....	42
Tabla 9 Conocimiento de la existencia de un documento que detalle los procesos	44
Tabla 10 Percepción sobre los trámites.....	46
Tabla 11 Percepción sobre la atención y servicios ofertados	49
Tabla 12 Percepción de la importancia de contar con documento de procedimientos.....	51
Tabla 13. Razones de la percepción de importancia	54
Tabla 14 Percepción de los beneficios de contar con un documento de procesos	56
Tabla 15. Ocupación.....	59
Tabla 16 Matriz de Impacto educativo	196
Tabla 17 Matriz de Impacto cultural	198
Tabla 18 Matriz de impacto de valores	200
Tabla 19 Matriz de impacto de gestión administrativa	202
Tabla 20 Matriz de impacto general.....	204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento sobre proceso según los docentes	29
Gráfico 12. Conocimiento De los deberes y responsabilidades del Departamento de Talento Humano según los docentes	42
Gráfico 3 Ocupación	59
Gráfico 4 Docentes contrato / nombramiento.....	60
Gráfico 5 Administrativos contrato / nombramiento	60
Gráfico 6 Administrativos y docentes (contrato / nombramiento).....	61
Gráfico 7 Género de los docentes de la UTN	61
Gráfico 8 Género de los docentes del personal administrativo de la UTN	62
Gráfico 9 Género de docentes y administrativos de la UTN	62
Gráfico 10 Elementos de los flujogramas	86

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se lo puede considerar no solamente como manual, sino como una herramienta de trabajo que proporcionará a los empleados y docentes de la UTN, mayor facilidad para dirigir y orientarse con eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.

Consta de los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I.- Se realizó un diagnóstico situacional que permitió plantear el problema de forma clara y precisa, permitiendo desarrollar la investigación y presentando los objetivos que se pretenden alcanzar y por último elaborar el manual de procesos del Departamento de Talento Humano

CAPÍTULO II.- En este capítulo se dará a conocer las principales fundamentaciones teóricas sobre la gestión de procesos. Se determina las características e importancia de una guía, de un manual de procedimientos administrativos.

CAPÍTULO III.- Aquí se desarrolla la propuesta que es el manual de procedimientos para el macroproceso de gestión de capital humano de la UTN. Se explican los diversos procedimientos que deben cumplir en forma cotidiana empleados y docentes de la universidad.

CAPÍTULO IV.- Aquí se explican los impactos que va a tener la implementación de la propuesta: impacto administrativo, impacto educativo, impacto organizacional y un impacto en la cultura organizacional de la comunidad universitaria.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es muy importante ya que el Manual de Procedimientos de Gestión de Capital Humano, como medio de apoyo constituye una herramienta necesaria en la toma de decisiones, mejorando la gestión institucional en los diferentes procesos administrativos, permitiendo introducir una nueva forma de ejecutar las actividades administrativas y operativas a través de un lenguaje claro y sencillo.

La presente investigación es factible realizar porque cuenta con el apoyo incondicional de los Directivos de las diferentes dependencias de la institución, además se dispone del asesoramiento de expertos en la materia y por otra parte existe información actualizada sobre Gestión por Procesos para el éxito sostenido de una organización con enfoque de gestión de la calidad.

Los beneficiarios de la investigación son directos e indirectos. Directo la Institución e Indirectos los Funcionarios Universitarios, ya que ambos sectores constituyen el Capital Humano que dinamiza este sector educativo, solicitando los servicios que presta el Departamento de Gestión de Talento Humano, con el fin de mejorar el servicio que solicitan las y los servidores universitarios. Este documento permitirá la integración y coordinación de actividades, como también fortalecer la relación con otras dependencias de la institución, ya que la comunicación tendrá mayor fluidez con el apoyo de instrucciones escritas y gráficas a través de la diagramación de actividades.

Este proyecto tiene un interés significativo para la Comunidad Universitaria, ya que a través de la implementación de un Modelo de Gestión de calidad, mejoramiento continuo y la mejora de la productividad en las actividades administrativas, se logrará vincular la estrategia con sus objetivos, estructura, recursos, procesos, actividades y productos y así se logrará tener una relación clara entre los planes operativos del día a día y la visión de largo plazo de la Universidad.

El presente trabajo de investigación es original, ya que no existe antecedentes de que se haya realizado este tipo de trabajo, pero existen otros proyectos de investigación sobre otras áreas de la universidad como son servicio a los estudiantes y recursos bibliotecarios , además en este proyecto de investigación se hará referencia a la diagramación de las actividades administrativas y operativas, lo que sin duda constituye un aporte para la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, sobre la base de la Eficiencia, Eficacia y Economía, el mismo que se adecúa a las necesidades de la Institución.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar el Manual de Procedimientos para el Macroproceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad Técnica del Norte, ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica Del Norte.
- Establecer los lineamientos teóricos y científicos, mediante la estructuración de un marco teórico que sustente la propuesta del proyecto.
- Plantear la propuesta del Manual de Procedimientos, en base a los objetivos determinados.
- Analizar los posibles impactos educativo, cultural, de valores y de Gestión Administrativa

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La Universidad Técnica del Norte, está ubicada en la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura a una altitud de 2.225 m.s.n.m. posee un clima templado seco con una temperatura promedio de 18° C. concentra la mayor población urbana de la provincia con 139.721 habitantes.

En la década de los 70, un importante sector de profesionales que sentía la necesidad de que el norte del país cuente con un Centro de Educación Superior que responda a los requerimientos propios del sector comienza a dar los primeros pasos para lo que hoy es la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

La UTN se creó mediante ley N° 43 publicada en el Registro Oficial N° 482 del 18 de Julio de 1986. Está ubicada en la Avenida 17 de Julio 5-21 Barrio el Olivo y General José María Córdova. Tiene como misión contribuir al desarrollo educativo, científico, tecnológico, socioeconómico y cultural de la región norte del país a través de la generación y difusión del conocimiento. Forma profesionales críticos, creativos, capacitados, humanistas y éticos comprometidos con el cambio social y con la preservación del medio ambiente. En base a esta misión como marco de referencia la Universidad Técnica del Norte ha conseguido la acreditación nacional ubicándose en el grupo de las mejores universidades del país y se encuentra ya en proceso de acreditación internacional. Actualmente la

UTN está representada por el Dr. Miguel Naranjo Salgado, en calidad de Rector. Cuenta con una amplia infraestructura constituida por cinco facultades de estudios, administración general, organismos internos, centros académicos y experimentales.

El número de estudiantes que asisten a esta casona universitaria es de 6228 en modalidad presencial mismos que acuden desde los diferentes cantones de la provincia de Imbabura e incluso de toda la región norte del país. El personal docente está constituido por 391 personas y el personal administrativo y de servicios por 247.

La Universidad Técnica del Norte en su gran trayectoria de vida institucional ha logrado un crecimiento muy notorio e influencia en el desarrollo de la región norte y del país, motivo por el cual las Autoridades y Directivos se ven obligados a planificar un desarrollo físico, académico y administrativo acorde a las tendencias de crecimiento institucional.

En vista del notable crecimiento y con la finalidad de mejorar los procesos académicos y administrativos se ha elaborado un Modelo de Gestión Institucional el cual se pretende implementar con los respectivos manuales de procedimientos por cada dependencia.

El propósito de la Administración del Capital humano es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacer lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

La Administración de Capital Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con

los objetivos institucionales. Significa desarrollar identidad y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal evolucione, permanezca en la institución y agregue valor.

El marco referencial de este modelo de gestión está dado por los principios de Gobernanza Universitaria, la Norma ISO 9004-2009, el Modelo de Calidad de Malcolm Baldrige, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, la Misión y Visión de la Universidad Técnica del Norte.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar la situación actual del Departamento de Talento Humano de la Universidad necesario para la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos.

1.2.2 Objetivos específicos

1.1.1.1 Analizar la estructura Orgánico Funcional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte

1.1.1.2 Evaluar los Procedimientos Administrativos de los procesos del Departamento de Talento Humano.

1.1.1.3 Determinar la calidad de los servicios que presta el personal a los usuarios.

1.1.1.4 Analizar la condición del personal del Departamento de Talento Humano.

1.3 Variables diagnósticas

Para facilitar el enfoque de este estudio en los aspectos relevante y sus relaciones se consideró las siguientes variables:

- 1.3.1 Estructura Orgánico Funcional
- 1.3.2 Procedimientos Administrativos
- 1.3.3 Talento Humano
- 1.3.4 Calidad de Servicios

1.4 Indicadores:

Para investigar las variables antes mencionadas se ha determinado los siguientes indicadores.

1.4.1 Variable: Estructura Orgánico Funcional

- 1.4.1.1 Estatuto
- 1.4.1.2 Reglamentos
- 1.4.1.3 Niveles Jerárquicos
- 1.4.1.4 Organigramas (Estructural y Funcional)
- 1.4.1.5 Funciones

1.4.2 Variable: Procedimientos Administrativos

- 1.4.2.1 Actividades y Tareas
- 1.4.2.2 Procedimientos
- 1.4.2.3 Sistema de Documentación
- 1.4.2.4 Recursos utilizados

1.4.3 Variable: Talento Humano

1.4.3.1 Formación Académica

1.4.3.2 Especificaciones y Contenidos del puesto

1.4.3.3 Relaciones Laborales

1.4.3.4 Relación de Dependencia

1.4.3.5 Control Administrativo

1.4.3.6 Toma de Decisiones y Participación

1.4.4 Variable: Calidad de Servicios

1.4.4.1 Horario de atención

1.4.4.2 Trámites

1.4.4.3 Calidad del servicio

1.4.4.4 Mejora en los servicios.

1.5 Matriz de la relación diagnóstica

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar la situación actual del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte para determinar las variables necesarias para la elaboración interactiva de un Manual de	Analizar la estructura Orgánico Funcional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte	Estructura Orgánico Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto - Reglamentos - Niveles Jerárquicos - Organigramas (Estructural y Funcional) - Funciones 	Encuesta	Primaria
	Evaluar los procedimientos administrativos de los procesos del Departamento de Talento Humano	Procedimientos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades y Tareas - Procedimientos - Sistema de documentación - Recursos utilizados 	Observación	Secundaria
	Determinar la calidad	Calidad de	<ul style="list-style-type: none"> - Horario de Atención 	Observación	Secundaria

Procedimientos Administrativos.	de los servicios que presta el personal a los usuarios	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites - Calidad del Servicio - Mejora en los servicios 	Encuestas	Primaria
	Analizar la condición del personal Departamento de Talento Humano	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Formación académica - Especificaciones y contenidos del puesto - Relaciones Laborales - Relación de dependencia - Control Administrativo - Toma de Decisiones y Participación 	Encuestas	Primaria

FUENTE: Objetivos Específicos
ELABORADO POR: La Autora

1.6 Identificación de la población

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado como unidad de análisis a los clientes internos de la Universidad

Tabla 2 Distribución de la población

DESIGNACIÓN	CONTRATO	NOMBRAMIENTO	TOTAL
Docentes Universitarios	173	218	391
Empleados y trabajadores	60	285	345
Total			736

Fuente: Dirección de Planeamiento y Evaluación Integral
Elaborado por: La Autora

1.6.1 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

De donde:

n= Número de encuestas

Z= Valor tipificado= 1.96 a un 95% de confianza

σ^2 =Varianza= 0,25

e= Margen de error = 5%

N= Población

$$n = \frac{(736)(0.25)(1.96^2)}{(736-1)(0.05^2) + 1.96^2(0.25)} = 253$$

n= 253 encuestas

1.7 Tabulación y análisis de la información

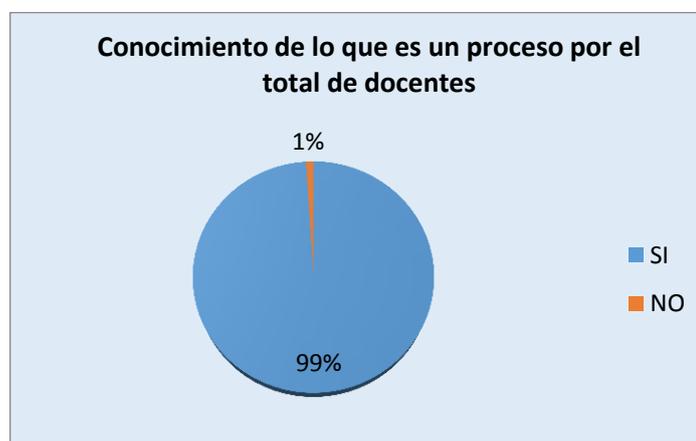
1.7.1 Encuesta dirigida a los docentes y administrativos de la Universidad Técnica del Norte

1. ¿Sabe usted lo que es un proceso?

Tabla 3 Conocimiento sobre proceso

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
SI	132	99%	114	45%	246	97%
NO	2	1%	5	2%	7	3%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 1. Conocimiento sobre proceso según los docentes

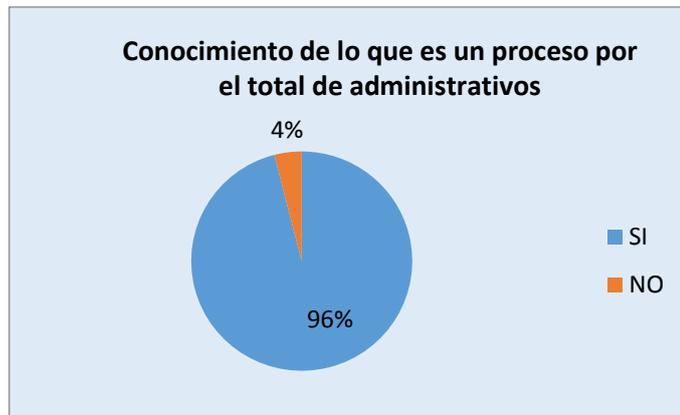


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

La mayor parte de los docentes encuestados sabe lo que es un proceso en forma general, sin embargo una mínima cantidad dice no conocer, por lo tanto de debe investigar para difundir dicha información.

Gráfico 2. Conocimiento sobre proceso según los administrativos

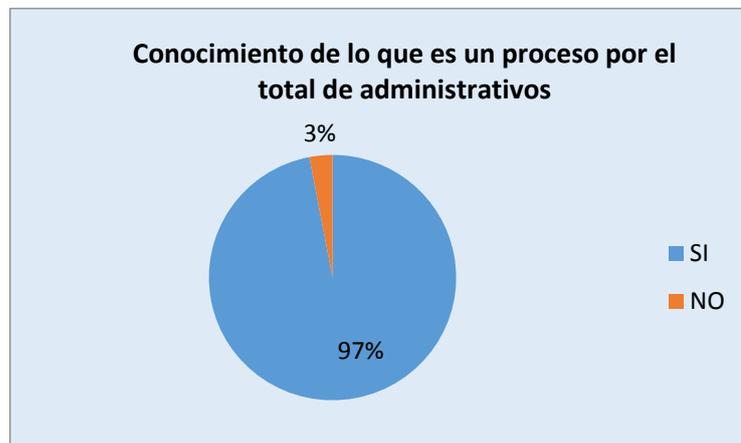


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Según la población encuestada la mayoría de administrativos de la universidad, tiene conocimiento de lo que es un proceso, sin embargo una mínima cantidad mencionó no saber lo que es un proceso.

Gráfico 3. Conocimiento sobre proceso



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

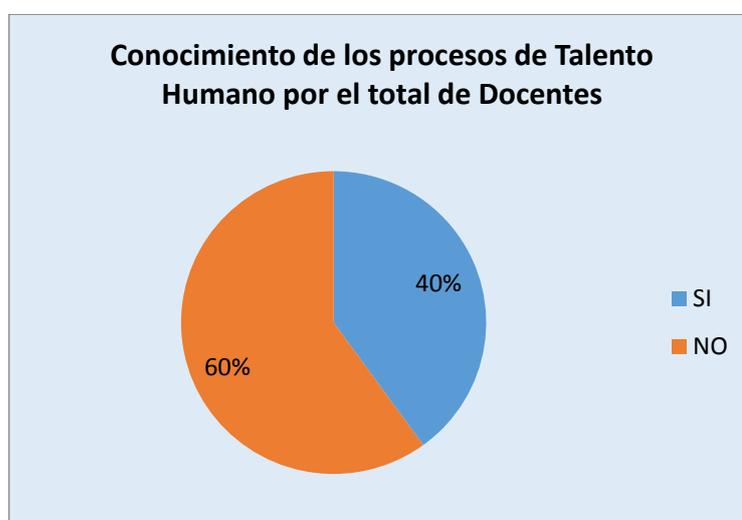
Casi la totalidad de la población investigada conoce lo que es un proceso, sin embargo la aplicación de procesos no es muy notoria en la institución.

2. ¿Conoce usted los procesos que existen en el Departamento de Gestión del Talento Humano?

Tabla 4. Conocimiento sobre los procesos en el Departamento de gestión de Talento humano

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
SI	53	40%	58	49%	111	44%
NO	81	60%	61	51%	142	56%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 4. Conocimiento sobre los procesos en el Departamento de gestión de Talento humano según los docentes



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De los docentes encuestados, un alto porcentaje desconoce los procesos existentes en el Departamento de Talento Humano, lo que significa que los investigados no tienen mucho conocimiento en la parte administrativa de la institución.

Gráfico 5. Conocimiento sobre los procesos en el Departamento de gestión de Talento humano según los administrativos

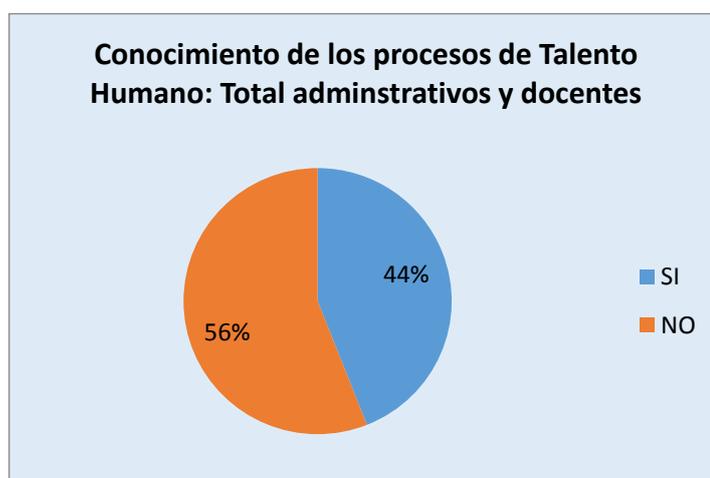


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

La información de las encuestas realizadas a los administrativos de la universidad, demuestran que un alto porcentaje desconoce los procesos existentes en el Departamento de Talento Humano, lo que significa que los investigados no tienen mucho conocimiento.

Gráfico 6. Conocimiento sobre los procesos en el Departamento de gestión de Talento humano



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

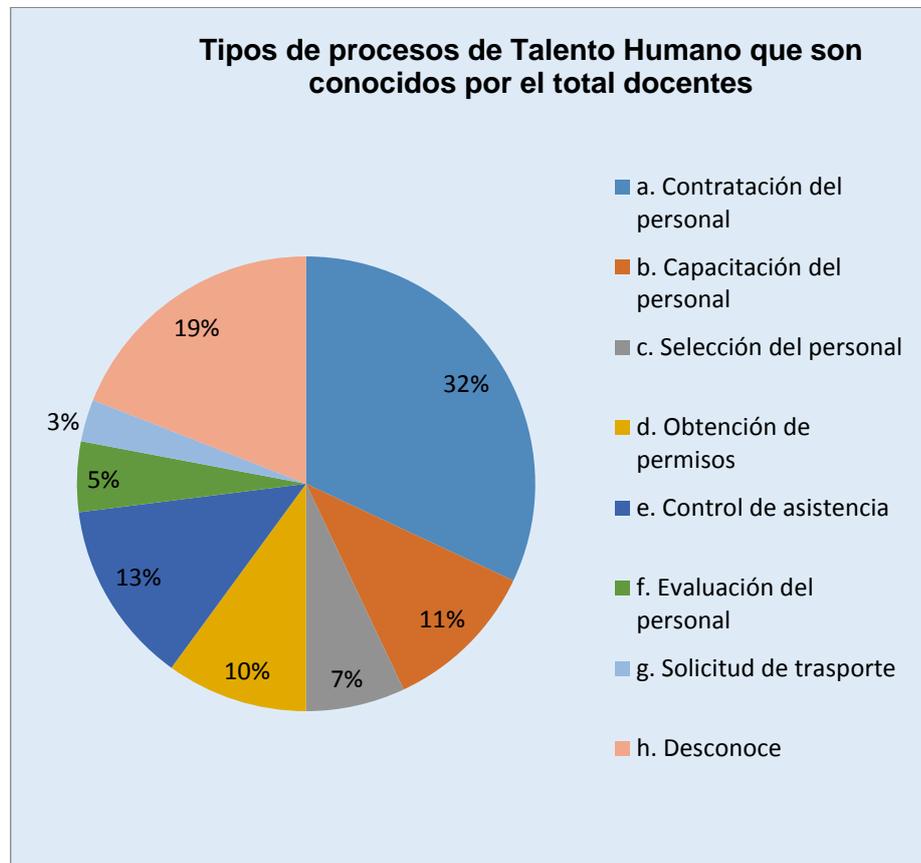
Se puede afirmar que casi la mitad de los docentes y administrativos no conocen los procesos que se desarrollan en el departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte. Esto hace necesario que se intensifique la comunicación entre los estamentos universitarios, en especial se debe difundir los procesos administrativos de Talento Humano ya que todos los trabajadores necesitan seguir estos procesos.

3. ¿Qué tipos de procesos conoce?

Tabla 5 Conocimiento sobre tipos de procesos

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
a. Contratación del personal	43	32%	48	40%	91	36%
b. Capacitación del personal	15	11%	11	9%	26	10%
c. Selección del personal	10	7%	12	10%	22	9%
d. Obtención de permisos	13	10%	8	7%	21	8%
e. Control de asistencia	17	13%	14	12%	31	12%
f. Evaluación del personal	6	5%	8	7%	14	6%
g. Solicitud de transporte	4	3%	4	3%	8	3%
h. Desconoce	26	19%	14	12%	40	16%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 7. Conocimiento sobre tipos de procesos según los docentes

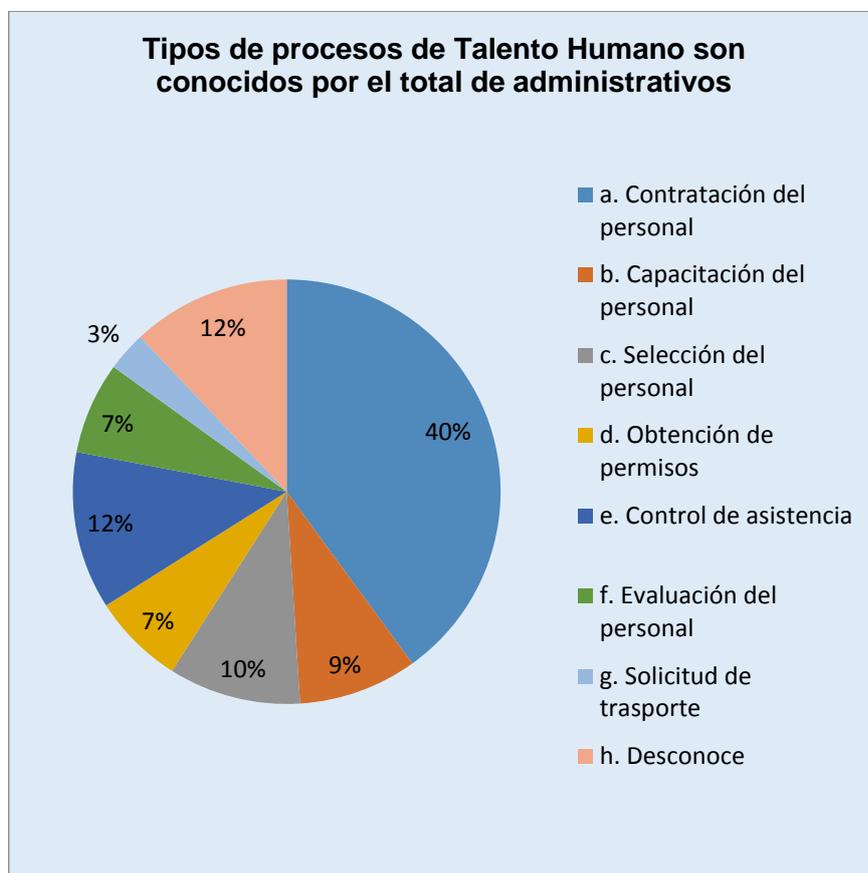


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Al preguntar a los docentes que tipos de procesos del Departamento de Talento Humano conocen, la mayoría manifestó que el proceso más conocido es la contratación del personal, teniendo un mínimo porcentaje los demás porcentaje.

Gráfico 8. Conocimiento sobre tipos de procesos según los administrativos

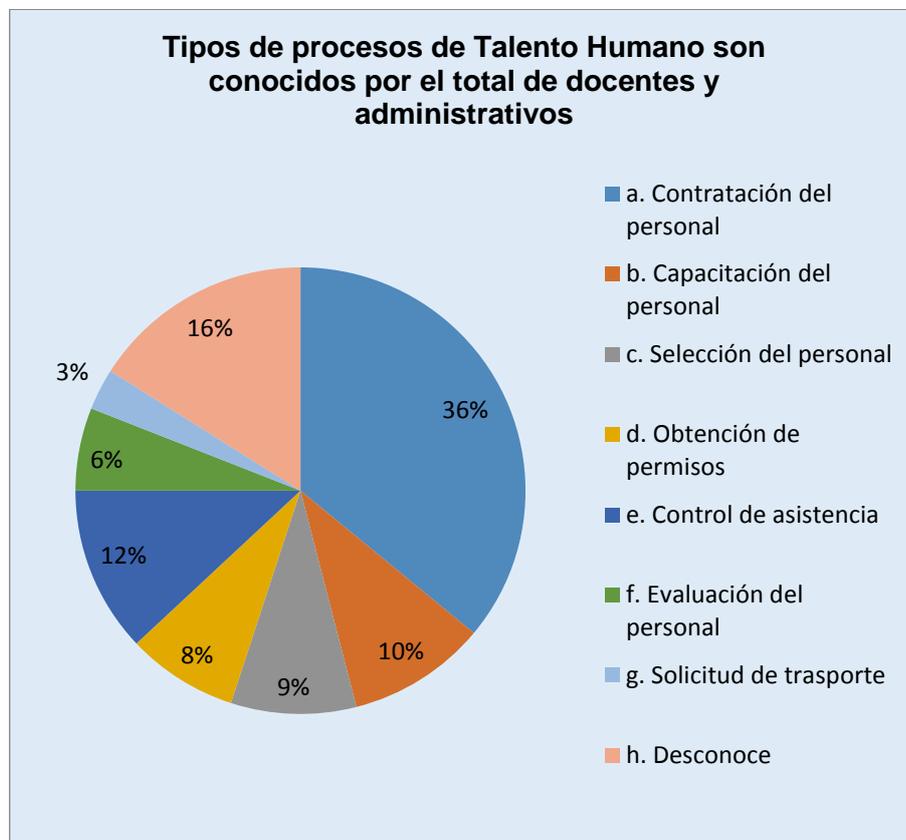


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De la población de administrativos encuestados, la mayoría manifiesta que conoce el proceso de contratación del personal, también un porcentaje representativo conoce el proceso de asistencia del personal, y los demás procesos son poco conocidos debido a que son procesos que los realiza el personal que labora en este departamento.

Gráfico 9. Conocimiento sobre tipos de procesos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

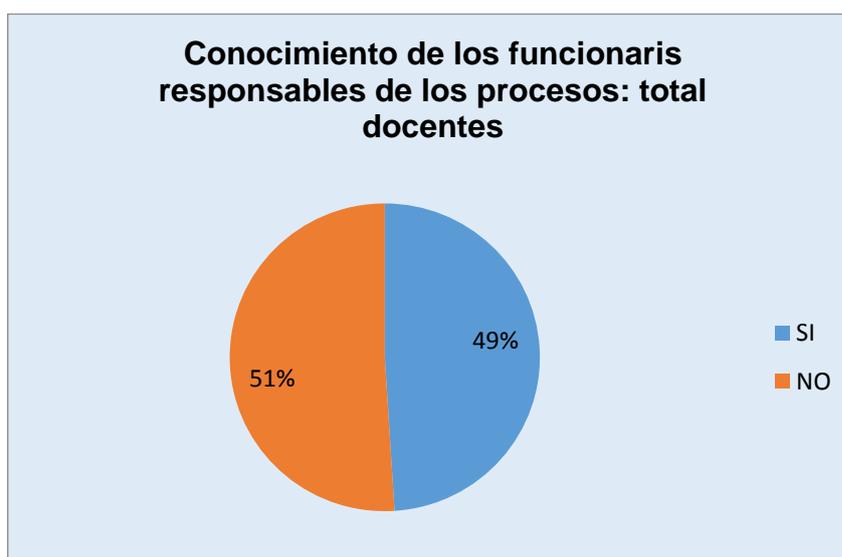
Los procesos de Talento humano más conocidos para docentes y personal administrativo son la contratación de personal y el control de asistencia ya que son procesos que los están viviendo en forma permanente en la Universidad Técnica del Norte. Con la aplicación de la LOSEP existen procesos poco conocidos como son la obtención de permisos y la evaluación del personal.

4. ¿Sabe usted que funcionario es responsable de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Talento Humano?

Tabla 6 Conocimiento sobre los responsables de los proceso

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
SI	66	49%	34	29%	100	40%
NO	68	51%	85	71%	153	60%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 10. Conocimiento sobre los responsables de los procesos según los docentes

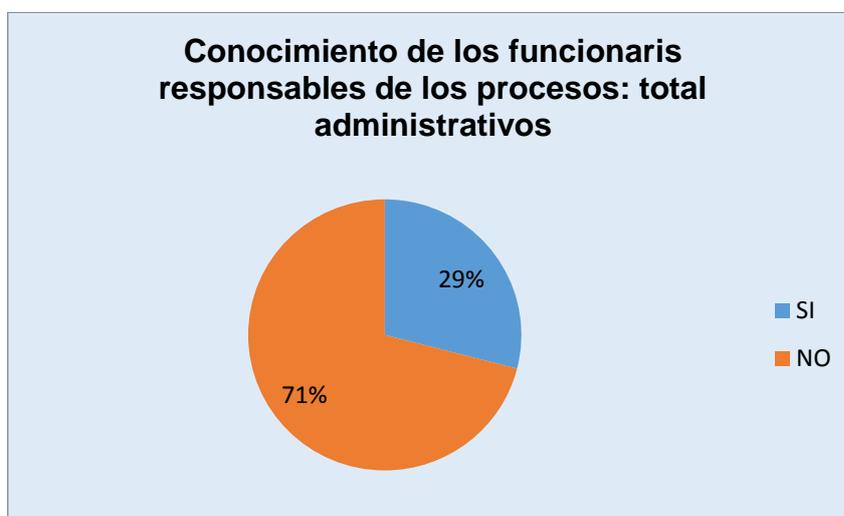


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Más de la mitad de la población de docentes encuestados dice no saber que funcionario está a cargo de los procesos del Departamento de Talento Humano, por lo tanto es importante normalizar todo esto en un documento.

Gráfico 11. Conocimiento sobre los responsables de los procesos según los administrativos

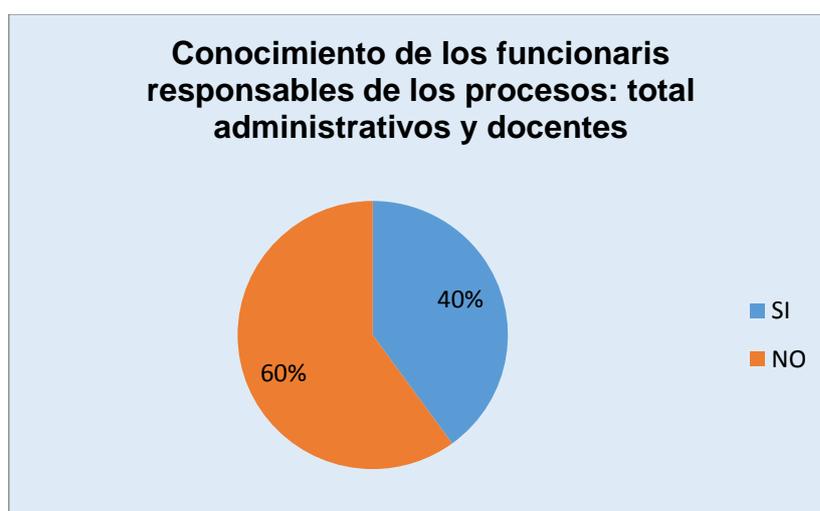


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Al preguntar que si conocen al responsable del Departamento de Talento, la mayoría de administrativos manifestó no conocer a dicho responsable.

Gráfico 12. Conocimiento sobre los responsables de los procesos por los administrativos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

Una gran mayoría de docentes y personal administrativo no conoce cuales son los funcionarios responsables del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte, por lo tanto es necesario que se haga conocer e informar de la conformación de los funcionarios responsables en los diversos departamentos de la UTN, en especial del Departamento de Talento Humano.

5. ¿Conoce si el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad cuenta al momento con un organigrama?

Tabla 7. Conocimiento sobre organigrama en el Departamento de Talento Humano

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
SI	49	37%	34	29%	83	33%
NO	85	63%	85	71%	170	67%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 13. Conocimiento sobre organigrama en el Departamento de Talento Humano según los docentes

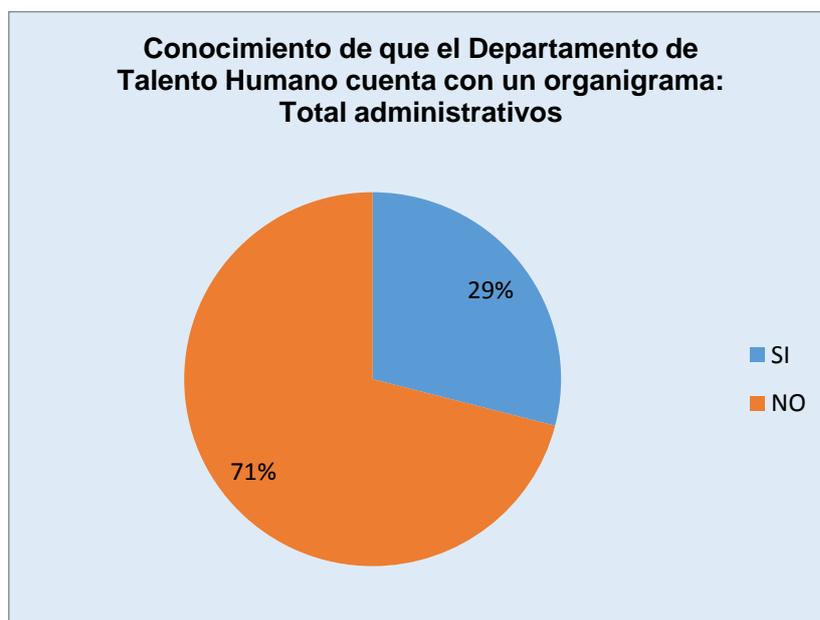


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

La gran mayoría de la población encuestada de docentes manifestó que no conoce el organigrama del Departamento de Talento Humano, quedando un mínimo porcentaje que dice conocer dicho organigrama.

Gráfico 14. Conocimiento sobre organigrama en el Departamento de Talento Humano por los administrativos

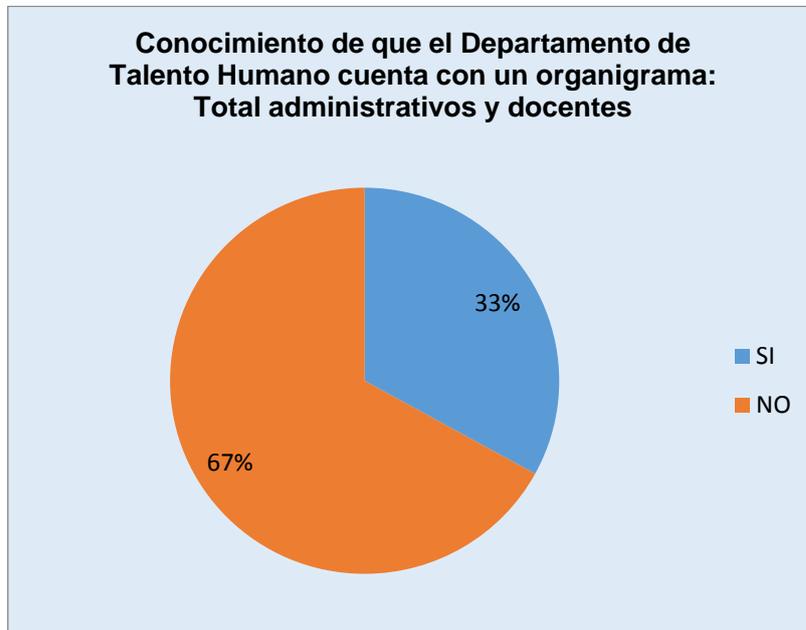


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De acuerdo a la población encuestada, la mayoría manifestó no conocer la existencia de un organigrama, mientras que el resto de la población asumió que debe tener dicho organigrama, esto se debe a que no ha sido difundida dicha información.

Gráfico 15. Conocimiento sobre organigrama en el Departamento de Talento Humano



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

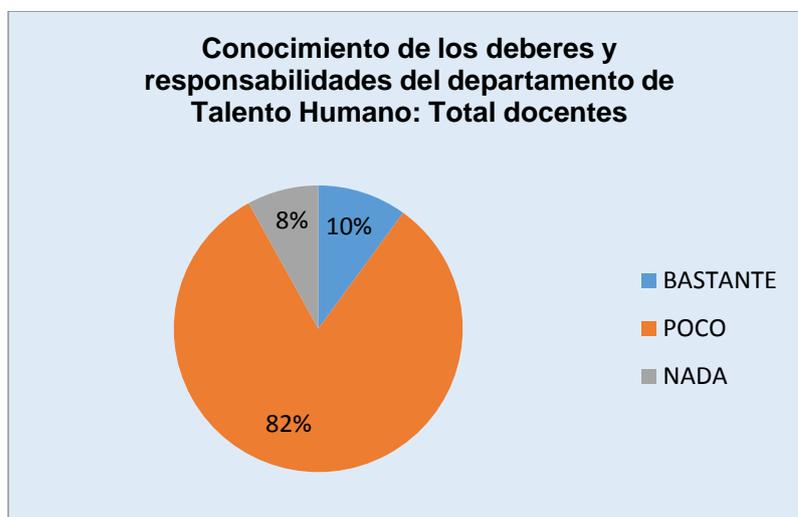
La gran mayoría de docentes y del personal administrativo no conocen de la existencia de un organigrama en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte. Por ello es necesario que se difunda los organigramas de toda la Universidad incluido el departamento de Talento Humano.

6. ¿Conoce usted los deberes y responsabilidades de los funcionarios del Departamento de Gestión del Talento Humano?

Tabla 8 Conocimiento de los deberes y responsabilidades del Departamento de Talento Humano

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
BASTANTE	13	10%	7	6%	20	8%
POCO	110	82%	85	71%	195	77%
NADA	11	8%	27	23%	38	15%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 12. Conocimiento De los deberes y responsabilidades del Departamento de Talento Humano según los docentes

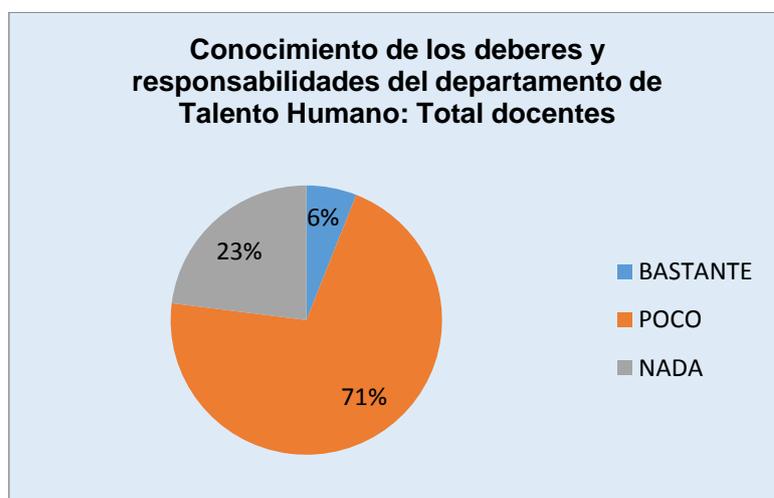


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Del total de los encuestados, un porcentaje representativo manifiesta conocer poco de las responsabilidades y deberes que los funcionarios de este departamento.

Gráfico 17. Conocimiento de los deberes y responsabilidades del Departamento de Talento Humano por los administrativos

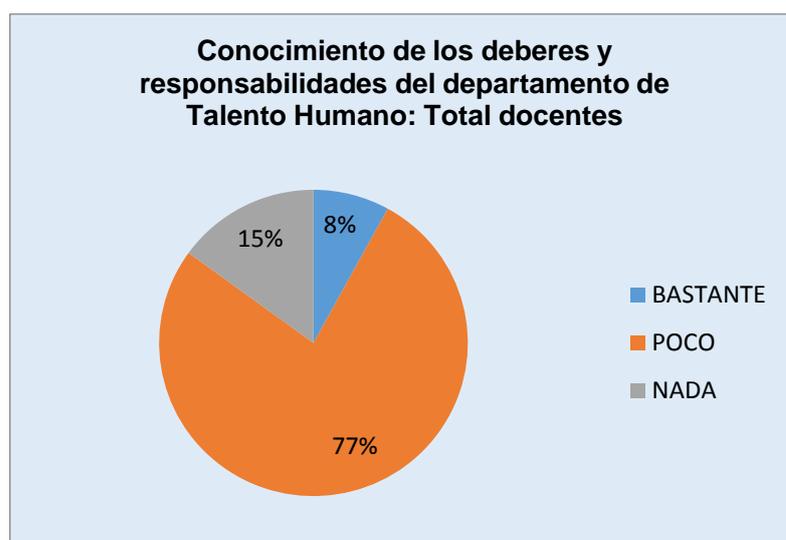


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De los administrativos encuestados la mayoría dice conocer poco de los deberes y responsabilidades del personal que labora en este departamento.

Gráfico 18. Conocimiento De los deberes y responsabilidades del Departamento de Talento Humano



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

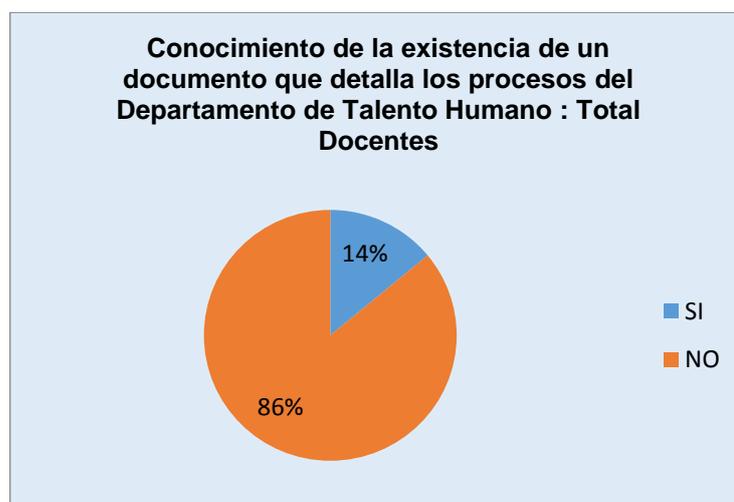
La gran mayoría de docentes y administrativos conocen muy poco acerca de los deberes y responsabilidades de los funcionarios del Departamento de talento humano de la Universidad Técnica del Norte. Este desconocimiento es muy perjudicial para el desarrollo de los procesos y la aplicación equitativa de las leyes.

7. ¿Conoce usted si existe un documento escrito donde se detalla los procesos existentes en el Departamento de Gestión del Talento Humano?

Tabla 9 Conocimiento de la existencia de un documento que detalle los procesos

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
SI	19	14%	9	8%	28	11%
NO	115	86%	110	92%	225	89%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 19. Conocimiento de la existencia de un documento que detalle los procesos según los docentes

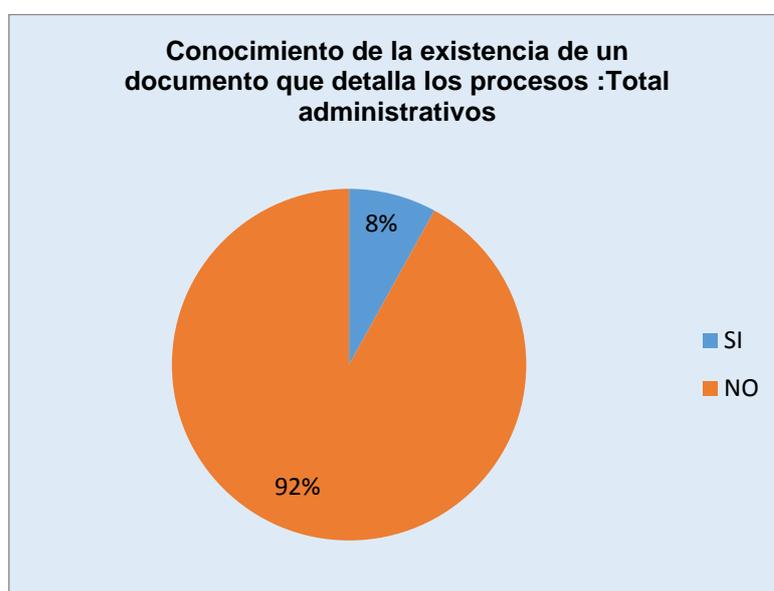


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Según los docentes encuestados la mayoría de manifestó no conocer la existencia de un documento donde se detallan los procesos, por este motivo se debe implementar este documento.

Gráfico 20. Conocimiento de la existencia de un documento que detalle los procesos según los administrativos

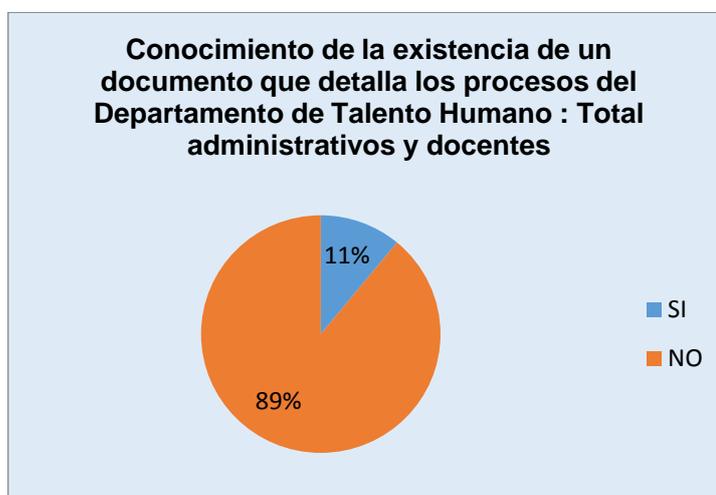


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

La mayoría de la población de administrativos encuestados dice no conocer dicho documento, por eso se debe implementar y difundir dicha información.

Gráfico 21. Conocimiento de la existencia de un documento que detalle los procesos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Analisis general:

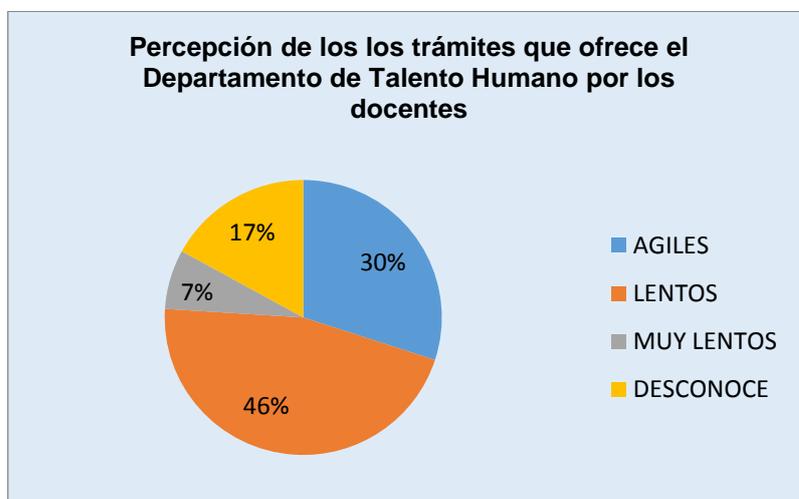
La mayoría de docentes y personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte desconoce la existencia de un documento que detalle los procesos del Departamento de Talento Humano de la misma. Esto le da validez a la propuesta del presente proyecto.

8. Considera que los trámites para acceder a los servicios que ofrece el Departamento de Gestión del Talento Humano son:

Tabla 10 Percepción sobre los trámites

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
ÁGILES	41	30%	33	28%	74	29%
LENTOS	62	46%	46	39%	108	43%
MUY LENTOS	9	7%	9	8%	18	7%
DESCONOCE	22	17%	31	25%	53	21%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 22. Percepción sobre los trámites según los docentes



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Según la población de docentes encuestados, un porcentaje representativo dice que los trámites son lentos, mientras que un porcentaje representativo dice que los tramites son agiles.

Gráfico 23. Percepción sobre los trámites por los administrativos

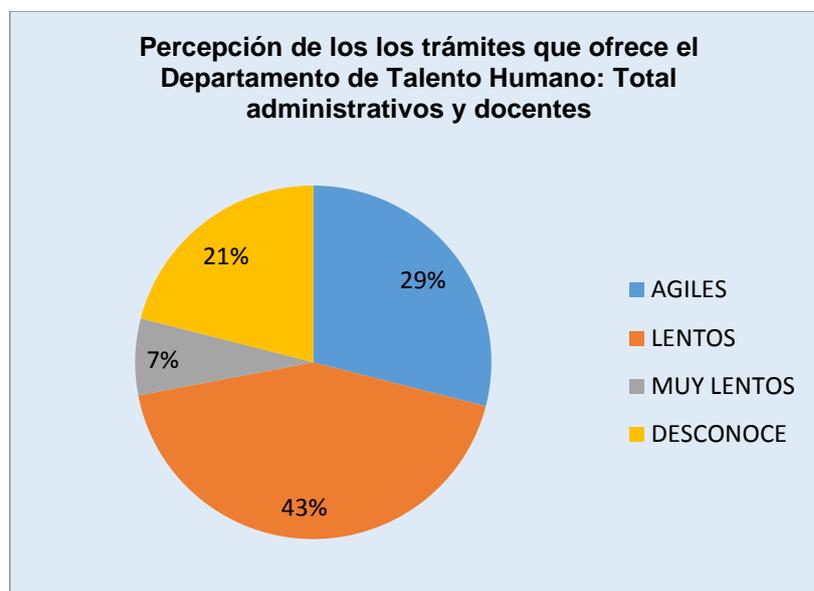


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De acuerdo a los administrativos encuestados un porcentaje representativo dice manifestó que los tramites son lentos, seguido de un porcentaje que dice que los tramites son agiles, mientras que el resto de la población dice que desconocer.

Gráfico 24. Percepción sobre los trámites



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

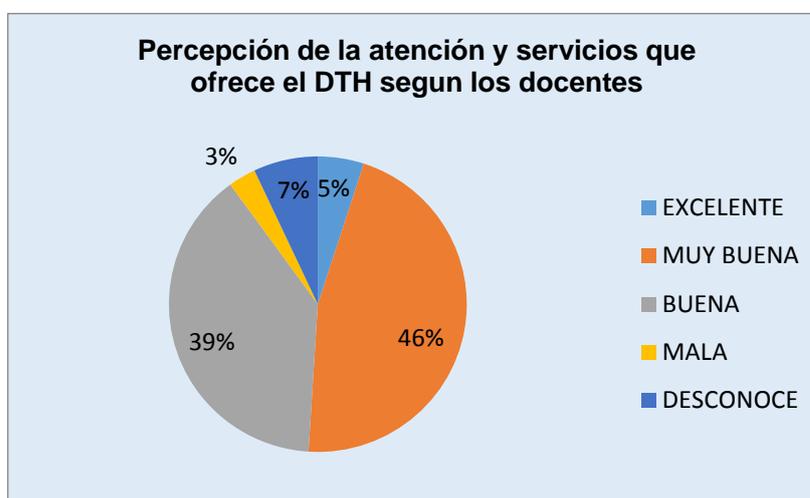
El resultado obtenido de las encuestas aplicadas indica que un gran sector de docentes y administrativos considera que los trámites para acceder a los servicios del Departamento de Talento Humano son lentos, sin embargo casi la tercera parte de los encuestados también afirma que los trámites en este departamento son ágiles.

9. La atención y los servicios que le brinda el personal del Departamento de Gestión del Talento Humano es:

Tabla 11 Percepción sobre la atención y servicios ofertados

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
EXCELENTE	7	5%	2	2%	9	4%
MUY BUENA	61	46%	54	45%	115	45%
BUENA	52	39%	52	44%	104	41%
MALA	4	3%	5	4%	9	4%
DESCONOCE	10	7%	6	5%	16	6%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 25. Percepción de los administrativos sobre la atención y servicios ofertados

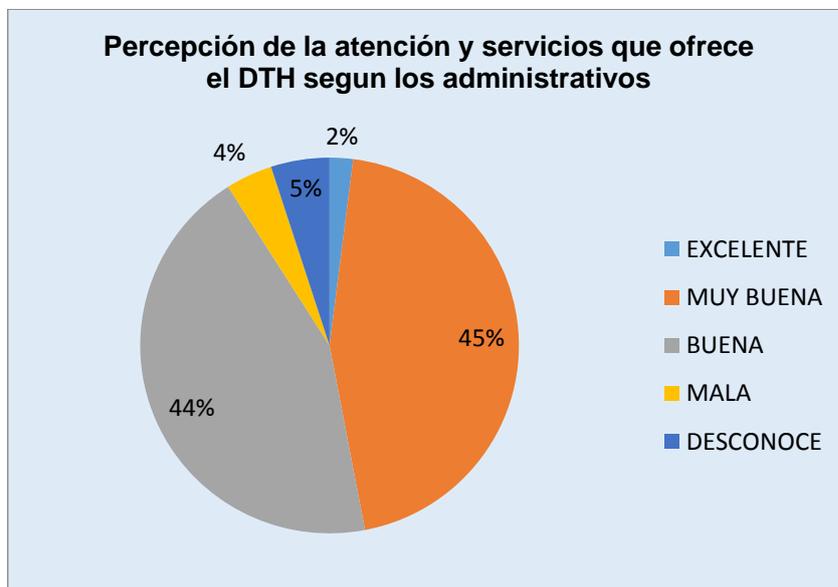


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Cuando se les pregunto su percepción sobre la atención y los servicios, los docentes manifestaron que son muy buenos seguido de un porcentaje que dice que son buenos.

Gráfico 26. Percepción de los administrativos sobre la atención y servicios ofertados

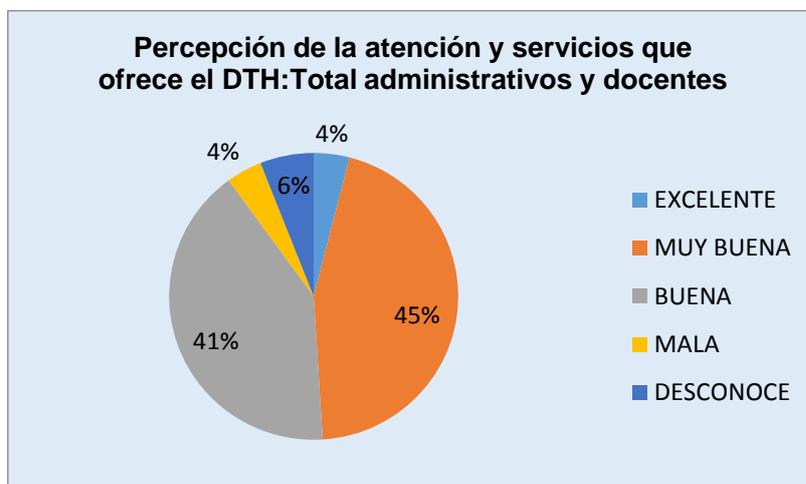


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Según los administrativos encuestados dicen que la atención y servicios del departamento de Talento Humano son buenos.

Gráfico 26. Percepción sobre la atención y servicios ofertados



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

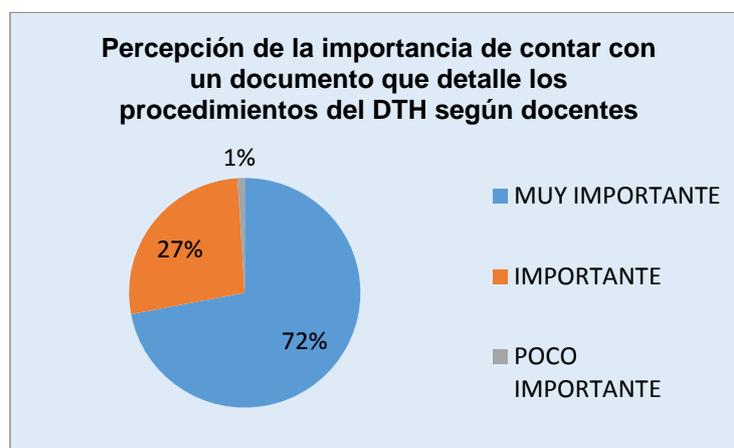
Los resultados obtenidos de la investigación realizada demuestran que casi la mitad considera que la atención y los servicios que brinda el personal del Departamento de Talento Humano son muy buenos. Sin embargo un pequeño número de docentes y administrativos considera la atención excelente.

10. ¿Considera importante contar con un documento donde se detallan los procesos y procedimientos del Departamento de Gestión del Talento Humano?

Tabla 12 Percepción de la importancia de contar con documento de procedimientos

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
MUY IMPORTANTE	97	72%	90	76%	187	74%
IMPORTANTE	35	27%	29	24%	64	25%
POCO IMPORTANTE	2	1%	0	0%	2	1%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 27. Percepción de la importancia de contar con documento de procedimientos según los docentes

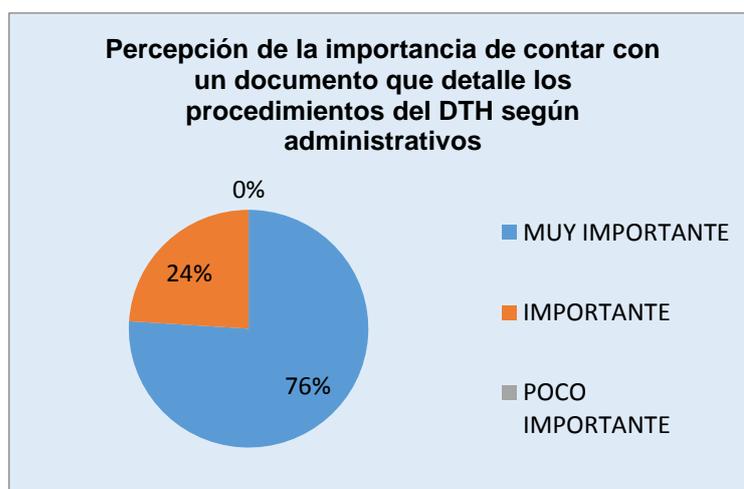


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De acuerdo a la investigación realizada, la mayoría de docentes encuestado manifestó que es muy importante contar un documento que detalle los procesos de los servicios de Talento Humano

Gráfico 28. Percepción de la importancia de contar con documento de procedimientos según los administrativos

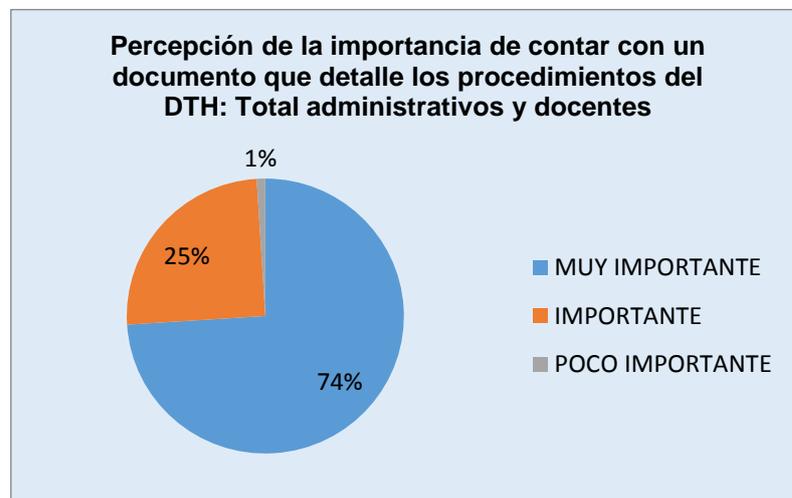


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De la población de administrativos encuestados, existe un gran porcentaje que piensa que es muy importante que el Departamento de Talento Humano cuente con un documento escrito donde se detallen todos los procesos.

Gráfico 29. Percepción de la importancia de contar con documento de procedimientos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

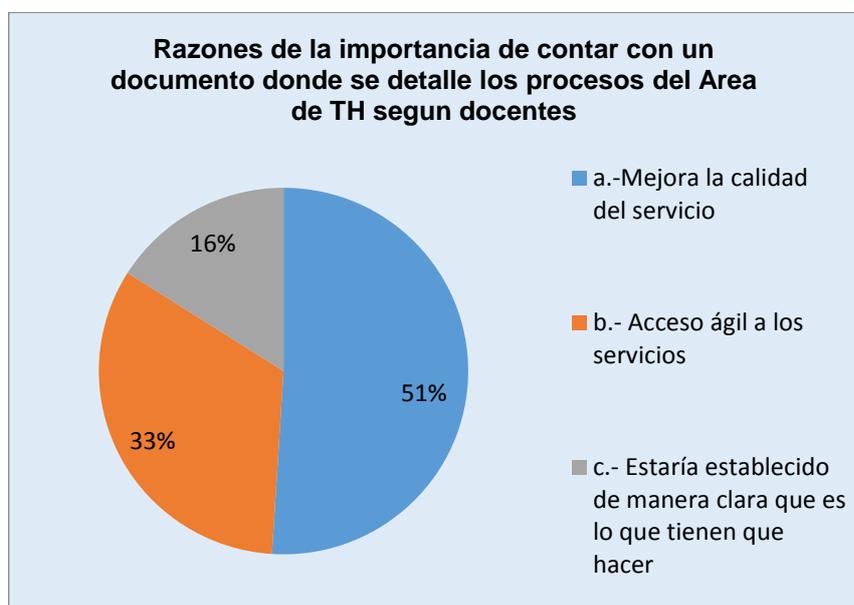
Como se puede observar en el gráfico la mayoría de los encuestados manifiesta que es muy importante contar con un documento escrito donde se detalle los procedimientos del Departamento de Gestión del Talento Humano. Una mínima cantidad de docentes y administrativos considera poco importante este documento.

11. ¿Por qué cree que es importante contar con un documento donde se detalle todos los procesos del área de Talento Humano?

Tabla 13. Razones de la percepción de importancia

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
a.-Mejora la calidad del servicio	99	51%	64	44%	163	48%
b.- Acceso ágil a los servicios	63	33%	36	24%	99	29%
c.- Estaría establecido de manera clara que es lo que tienen que hacer	31	16%	47	32%	78	23%
TOTAL	193	100%	147	100%	340	100%

Gráfico 30. Razones de la percepción de importancia según docentes

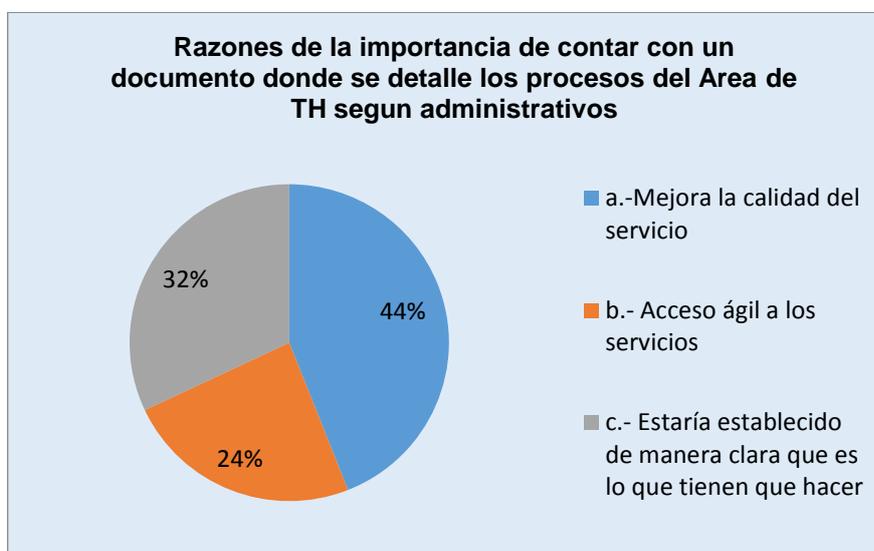


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

La mitad de la población encuestada piensa que con la implementación de un documento que detalle los procesos mejoraría la calidad del servicio.

Gráfico 31. Razones de la percepción de importancia según administrativos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

La población de administrativos encuestados piensa contar con un documento de procesos se mejoraría la calidad del servicio.

Gráfico 32. Razones de la percepción de importancia según administrativos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

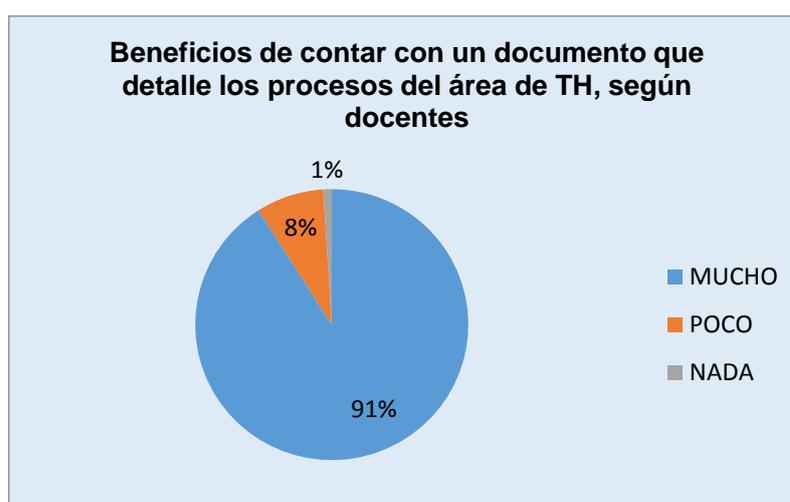
Casi la mitad de los docentes y administrativos considera que con un documento que detalle los procesos del área de talento humano va a mejorar la calidad del servicio que presta. También un gran sector considera que el acceso a los servicios va a ser más ágil y el personal tendrá claro lo que debe realizar.

12. ¿Cómo le beneficiaría a usted el que la universidad levante todos los procesos del área de Talento Humano?

Tabla 14 Percepción de los beneficios de contar con un documento de procesos

VARIABLES	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		TOTAL	%
	FREC	PORC	FREC	PORC	FREC	PORC
MUCHO	122	91%	113	95%	235	93%
POCO	10	8%	5	4%	15	6%
NADA	2	1%	1	1%	3	1%
TOTAL	134	100%	119	100%	253	100%

Gráfico 33. Percepción de los beneficios de contar con un documento de procesos según docentes

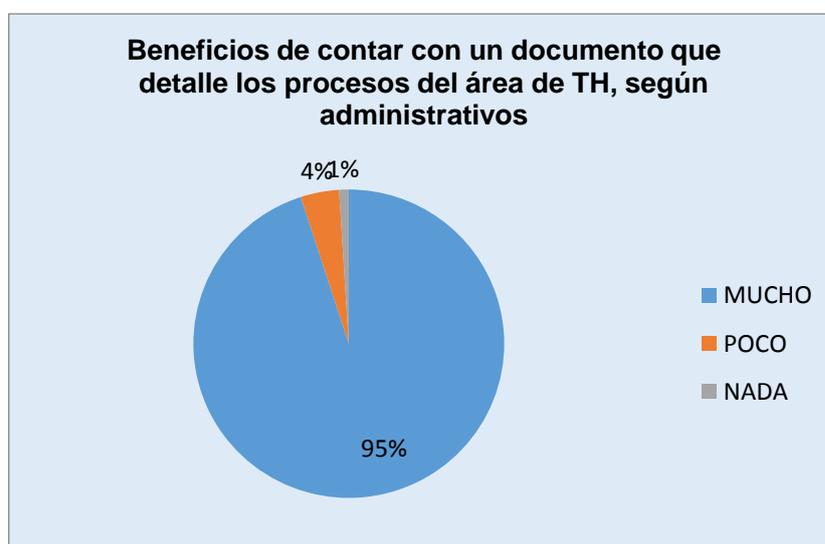


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Un gran porcentaje de la población de docentes encuestados piensa que le bonificaría mucho que se cuente con un documento de procesos de talento humano, por este motivo que debe realizar el manual de procedimientos.

Gráfico 34. Percepción de los beneficios de contar con un documento de procesos según administrativos

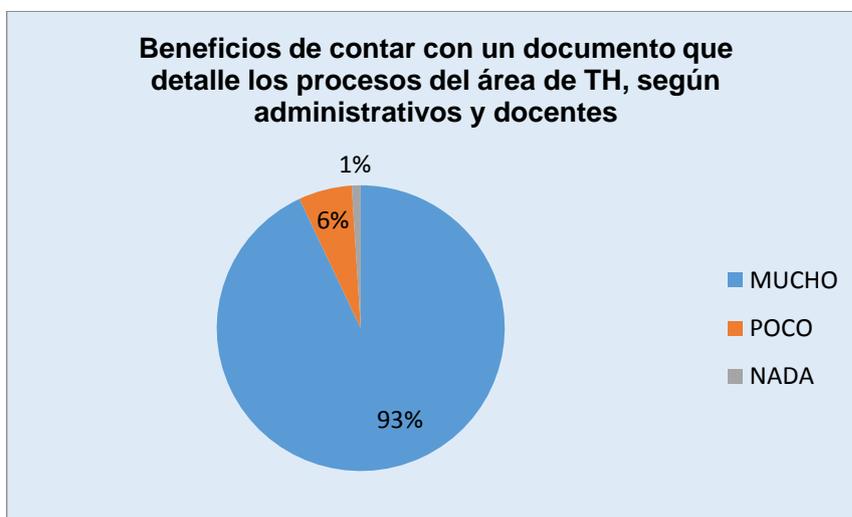


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Del total de la población encuestada, la mayoría manifestó, que es de mucho beneficio que el Departamento de Talento Humano, cuente con un documento escrito de procesos, ya que es una herramienta indispensable para una buena organización.

Gráfico 35. Percepción de los beneficios de contar con un documento de procesos según administrativos



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis general:

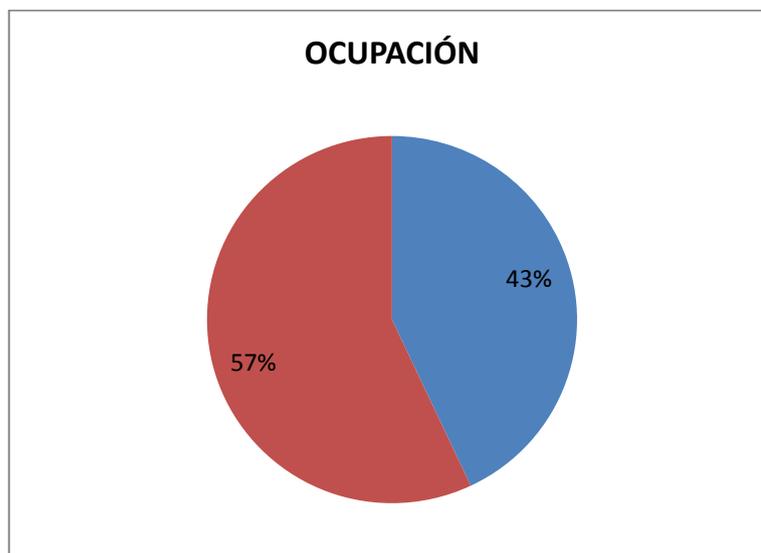
Los resultados obtenidos demuestran que casi la totalidad de los docentes y funcionarios encuestados consideran que contar con un Documento escrito que detalle los procesos del Departamento de Talento Humano de la Universidad les beneficiaría Mucho, por cuanto esto permitiría agilizar los trámites lo que significa un ahorro de recursos para la institución y tiempo para los docentes y funcionarios..

DATOS TÉCNICOS:

Tabla 15. Ocupación

Variables	Frecuencia	%
DOCENTE	110	43%
FUNCIONARIO	146	57%
TOTAL	256	100%

Gráfico 3 Ocupación

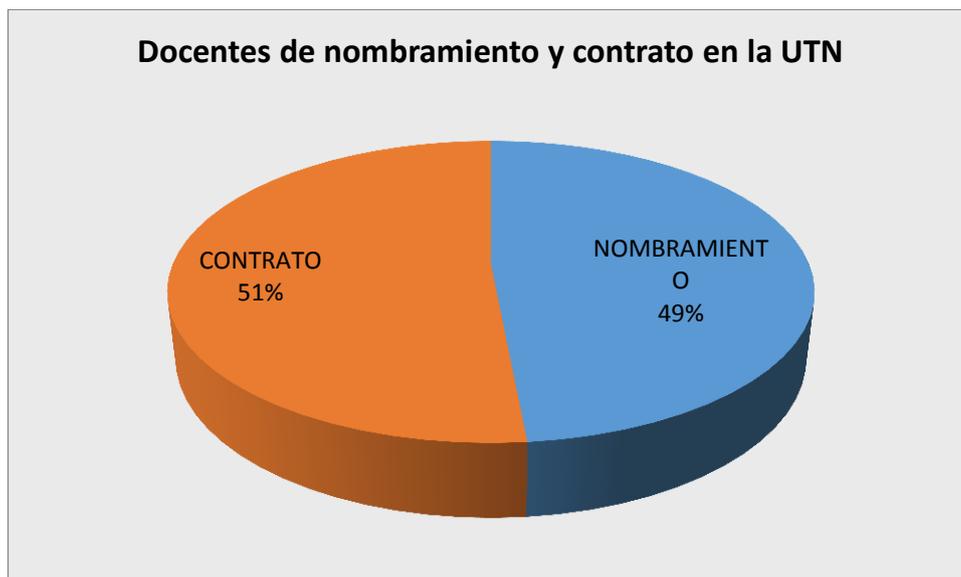


Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

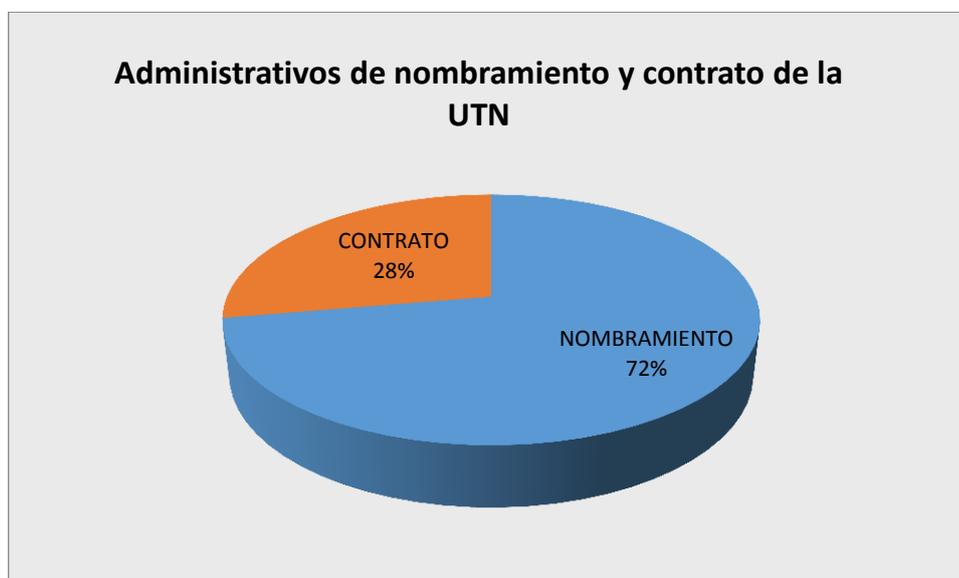
Como se puede observar en el gráfico el 57% de la población encuestada representa a los funcionarios de la UTN, mientras que el 43% restante representa a los docentes de la Universidad.

Gráfico 4 Docentes contrato / nombramiento



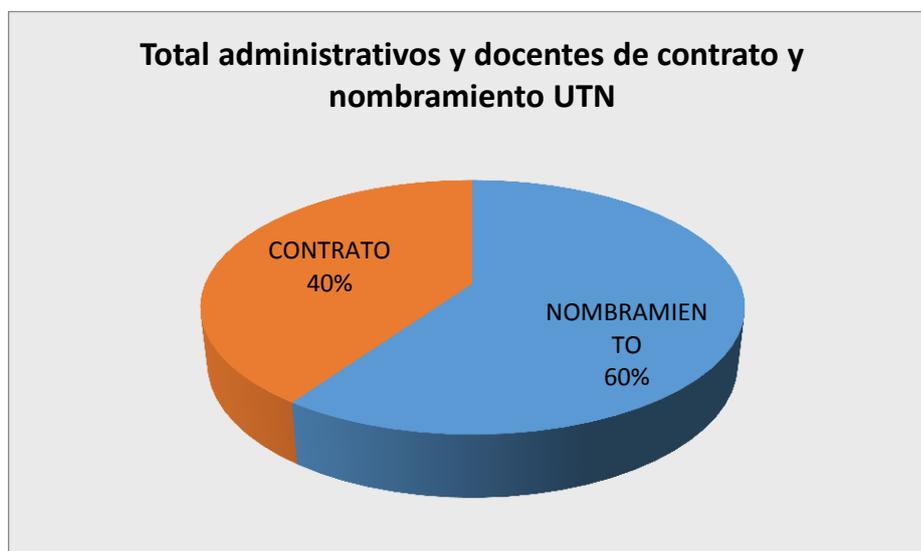
Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico 5 Administrativos contrato / nombramiento



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico 6 Administrativos y docentes (contrato / nombramiento)



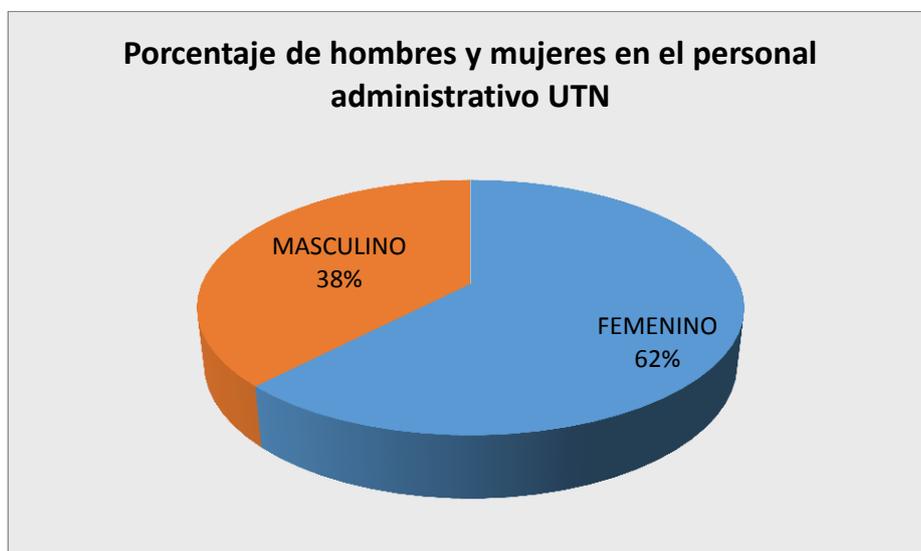
Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico 7 Género de los docentes de la UTN



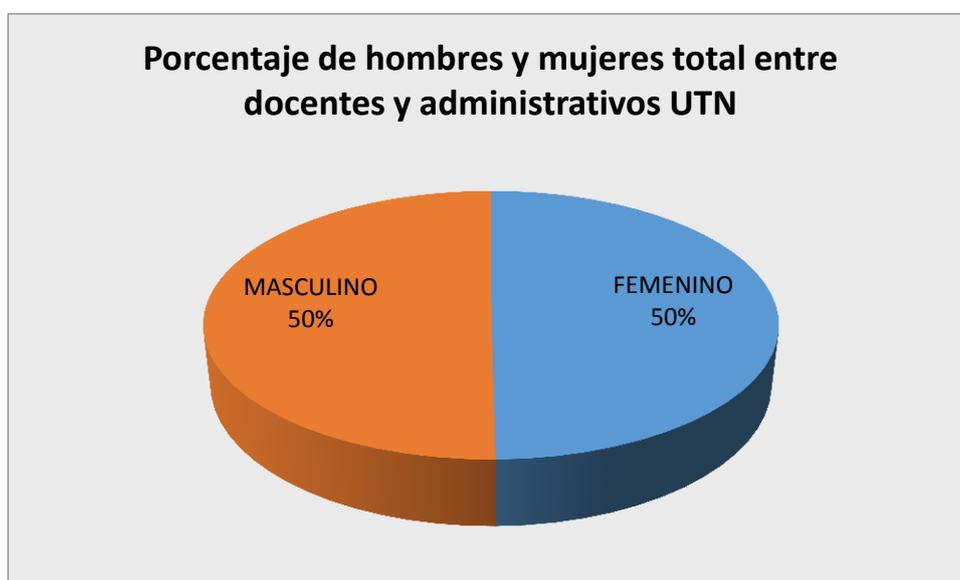
Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico 8 Género de los docentes del personal administrativo de la UTN



Fuente: encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico 9 Género de docentes y administrativos de la UTN



Fuente: Encuestas dirigidas a los docentes y funcionarios
Elaborado por: Autora

1.8 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: La Universidad Técnica del Norte cuenta con el Departamento de Talento Humano bien organizado.</p> <p>F2: El personal que trabaja en el Departamento de Talento Humano es especializado y capacitado.</p> <p>F3: Excelente coordinación entre los diferentes departamento de la UTN.</p> <p>F4: Buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la UTN.</p>	<p>O1: La Universidad Técnica del Norte es acreditada y se ubica entre las mejores del país.</p> <p>O2: Convenios y vinculación de la UTN con el Ministerio Laboral y otras instituciones.</p> <p>O3: Estabilidad social y política</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Inexistencia de un manual de procedimientos administrativos en el Departamento de Talento Humano de la UTN.</p> <p>D2: Desconocimiento de los procesos que se realizan en el departamento de Talento Humano.</p> <p>D3: Desconocimiento de las normativas de la LOSEP y LOES.</p> <p>D4: Cierta desconocimiento de los docentes y personal administrativo al realizar un trámite o proceso en Talento Humano.</p>	<p>A1: Cierre de algunas carreras de la UTN por no pasar la evaluación.</p> <p>A2: Escaso ingreso de estudiantes a los primeros años de la UTN.</p> <p>A3: Cambios en la LOSEP y LOES</p> <p>A4: Masiva presentación de solicitudes de jubilación de docentes y personal administrativo.</p>

1.9 Cruces estratégicos

CRUCES ESTRATEGICOS FO	CRUCES ESTRATEGICOS FA
<p>F1.O1. La organización y eficacia en los procesos de los diversos departamentos de la Universidad Técnica del Norte entre ellos el Departamento de Talento Humano ha sido un factor para que la Universidad Técnica del Norte sea acreditada y se ubique entre las mejores del país</p> <p>F2.O2. El personal que trabaja en el Departamento de Talento Humano es especializado y capacitado pero se puede realizar una mayor capacitación mediante los convenios y vinculación de la UTN con el Ministerio Laboral y otras instituciones.</p> <p>F3.O1. Existe una gran coordinación entre los diferentes departamento de la UTN esto le ha permitido superar los procesos de evaluación y acreditación.</p>	<p>F3.A1. El personal de la UTN, tanto docente como administrativo se encuentran capacitados y con el levantamiento de los procesos de las áreas de talento humano lograremos cumplir con los requisitos para la acreditación en esta área.</p> <p>F2.A3. La especialización y capacitación del personal del Departamento de talento humano le hará enfrentar a cambios que se efectúen en la LOSEP y LOES</p>

CRUCES ESTRATEGICOS DO	CRUCES ESTRATEGICOS DA
<p>D1.O2. Mediante la utilización de los convenios con el Ministerio Laboral y otras instituciones se puede capacitar al personal de Talento Humano para que construya un Manual de Procedimientos administrativos para lograr mayor eficacia en los procesos.</p> <p>D2.O2. El Desconocimiento de los procesos que se realizan en el departamento de Talento Humano se puede superar mediante capacitación del personal utilizando los convenios y vinculación de la UTN con el Ministerio Laboral y otras instituciones.</p> <p>D3.O2 El desconocimiento de las normativas de la LOSEP y LOES. Se puede superar mediante capacitación utilizando los convenios y vinculación de la UTN con el Ministerio Laboral y otras instituciones.</p>	<p>D3.A4. Un mayor conocimiento de las normativas de la LOSEP y LOES disminuirá la presentación a jubilación de docentes y personal administrativo</p> <p>D1.A4.La elaboración un manual de procedimientos administrativos en el Departamento de Talento Humano de la UTN., hará más eficaz la gestión en la UTN y se reducirá notablemente la presentación a jubilación de docentes y personal administrativo</p>

1.10 Identificación del problema

Luego de la investigación realizada, se puede determinar que el problema es la inexistencia de un manual de procedimientos administrativos que guíe al desarrollo de los diversos procesos que se ejecuta en el departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte. Esto ha provocado que los docentes y personal administrativo sientan un cierto desconocimiento al realizar cualquier trámite o proceso administrativo relativo al talento humano en la Universidad. También hay cierto desconocimiento de las leyes y normativas de la LOSEP y LOES lo que acentúa aún más la situación problemática; por lo tanto el proyecto del **“Manual de Procedimientos para el Macroproceso de Gestión De Capital Humano De La Universidad Técnica Del Norte, Ciudad De Ibarra, Provincia De Imbabura”**, es viable por cuanto viene a solucionar el problema detectado en el diagnóstico, permitiendo que la parte operativa de la administración se encuentre con desempeños adecuados. Se considera de mucha importancia la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos en la Universidad Técnica del Norte, ya que esto permitirá que se regule el trabajo dentro de todos los departamentos, mediante la normalización de las actividades que debe cumplir el personal y los procedimientos que se deben seguir, además que esto se convierte en un sistema de control y una herramienta de organización.

La implementación de este Manual se hace posible por cuanto existe el apoyo y la predisposición de todos los estamentos de la institución para contar con este instrumento, esto facilita el trabajo de la investigadora, además que es un requerimiento que mejorará sustancialmente el trabajo de todo el personal del Departamento de Talento Humano.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Universidades Estatales

Una Universidad pública es una universidad que no tiene un dueño con intereses ni concepciones religiosas, doctrinas o ideologías particulares. La universidad pública es la universidad que es de todos; es estatal porque el Estado es la expresión de la voluntad del todo nacional. Es en esta perspectiva que desarrolla sus funciones fundamentales de docencia, investigación-creación y extensión.

Una Universidad pública es una institución de educación superior que existe para cumplir con el derecho ciudadano a la educación en todos sus niveles, de acuerdo a los conocimientos y la formación ciudadana que la sociedad define como necesarios; una universidad pública desarrolla la investigación que la nación necesita para aumentar sus conocimientos y enfrentar sus problemas; una universidad pública está comprometida a entregar a toda la comunidad del país el producto de su trabajo, extendiendo sus estudios y creaciones más allá de los límites de sus dependencias. Su pluralismo es una consecuencia necesaria del hecho de ser una universidad de todos. De aquí también deriva la transparencia de su gestión y las normas que rigen su convivencia interna. (Baño, 2010)

Las universidades del Estado ecuatoriano, están empeñadas en lograr características principales como la excelencia, el prestigio y la integración de beneficios hacia los estudiantes. En este sentido las Universidades del Estado siempre está incorporando no solo la opinión de sus estudiantes, sino que también la de los estudiantes de enseñanza media: “Se

necesitaba saber cómo los estudiantes calificaban las universidades ya que se tiende a igualar a las universidades privadas y tradicionales, confundiéndolas en el discurso. En nuestro estudio queda claro que por lo menos, desde la perspectiva de los estudiantes, las universidades estatales tienen ciertas características muy diferenciadoras de las privadas, ubicándolas en mundos diferentes”.

Las universidades tienen tres características fundamentales; excelencia, prestigio e integración de beneficios. La excelencia es un atributo propio de las universidades estatales, el segundo el prestigio, y el último es la integración de beneficios. En cuanto a la primera característica, (la excelencia) es la invitación a participar en una comunidad que está constantemente en la búsqueda del conocimiento y de la calidad. En cuanto al prestigio hay dos componentes esenciales señalados: la tradición, ya que las universidades estatales tienen una historia de formación de personajes sociales reconocidos, también asociado al prestigio. La última característica, relacionada con los beneficios que entregan las universidades, solucionan un problema fundamental: resolver el conflicto entre elegir una carrera lucrativa profesionalmente, responder a su vocación y los gastos económicos que conlleva.

Además, las Universidades del Estado son más integradoras, percibiendo en ellas reales posibilidades de cubrir su costo a través de beneficios: “Existe una percepción donde las universidades estatales (y también se mencionan las privadas tradicionales en menor medida) poseen una mayor gama de becas propias a optar, así como el hecho de ingresar a una universidad estatal permite postular con mayores opciones a becas oficiales

2.1.1 Base legal

La base legal de las Universidades y Escuelas Politécnicas, se sustentan legalmente en la Constitución y en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento. (Registro oficial N° 298 del 12 de octubre de 2010)

2.1.2 Objetivos y estrategias

Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión, etc. (Fred, 2014)

Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización. No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones. Los objetivos estratégicos usualmente guardan relación con transformaciones, diversificaciones, ampliaciones o descentralizaciones institucionales.

El establecer objetivos comunes a la organización, al mismo tiempo que ponerlos en blanco y negro, tiende a facilitar y enfocar las energías de un grupo de personas hacia propósitos comunes conocidos, compartidos y comprometidos, comunica un marco de referencia común para todos los involucrados en el proceso de planificación y ejecución del

plan, de tal manera que cada una de las personas trabaja en la misma dirección que la organización.

Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo. Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar cuáles objetivos nos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un periodo más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización y representan los servicios, programas, o esfuerzos en área organizacionales que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la organización.

Los objetivos estratégicos son expectativas que se han generado como consecuencia del análisis interno y externo con miras a la misión. Los objetivos estratégicos deben ser consistentes con la misión y la visión de la organización así como con el análisis de oportunidades y amenazas en el ambiente y de fortalezas y debilidades dentro de la organización.

Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo que la organización pretende realizar a través del cumplimiento de su misión básica, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de resultados a largo plazo. Estos deben ser siempre cuantificables, realizables en calidad, específicos en tiempo, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Específicos en calidad

Es imprescindible definir la calidad de los resultados esperados porque normalmente en los procesos de expansión o ampliación de

operaciones el riesgo es lograrlo a costa de la calidad del producto o del proceso.

Específicos en tiempo

Los objetivos deben tener una fecha exacta en la cual deberían haber sido alcanzados.

Aunque no es posible determinar cuántos objetivos estratégicos debe definir una organización, utilizando los criterios mencionados anteriormente, (consistentes con misión y FODA, medibles, etc.) el número de objetivos debe delimitarse a aquellos que pueden ser realizados y en la práctica no deben ser muy numerosos.

También es importante establecer si es necesario diferenciar entre objetivos estratégicos de carácter comercial y objetivos estratégicos de tipo organizacional, los cuales nos indican mejoras o cambios que la organización debe realizar en su estructura y/o procesos para alcanzar la misión y la visión.

Las estrategias son los caminos o planes de acción mediante las cuales se alcanzan los objetivos definidos para una organización. Mientras los objetivos constituyen parte de los “que”, las estrategias se refieren a “cómo” lograrlo. Es un conjunto integrado de acciones dirigidas a asegurar una posición sostenible de ventaja competitiva. Es el programa general que se traza una organización para alcanzar sus objetivos. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente y al aprovechamiento de sus recursos para el logro de sus objetivos.

Una vez que se han establecido la misión y los objetivos estratégicos a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es

desarrollar las estrategias para lograrlo. Se puede mencionar algunas consideraciones para proporcionar una perspectiva:

La estrategia debe:

- Hacer crecer las fortaleza
- Hacer crecer y aprovechar las oportunidades
- Eliminar las debilidades
- Disminuir las amenazas

La suma de las estrategias para un objetivo, una vez ejecutadas, debe lograr completamente ese objetivo. A su vez, la suma de todas las estrategias para todos los objetivos, debe lograr la realidad la misión y visión de la organización.

2.1.3 Importancia

Como introducción a la estrategia competitiva voy a decir que existen dos formas principales en las que una compañía puede competir. Estas dos maneras son la diferenciación y el bajo coste. (Paco, 2010)

Las estrategias sirven para escoger los mejores caminos que lleven al logro de los objetivos de la organización.

Sirven para que la organización logre los resultados deseados dentro del tiempo y los recursos asignados.

Sirven para considerar todos los aspectos clave de ejecución y constituir los medios que abarquen todos los aspectos clave.

Comunicar la Misión, Visión y la Estrategia y comprobar posteriormente que es entendida por todas la organización es el primer paso para generar motivación y sentido al trabajo diario de los empleados.

Para ello hay herramientas que han demostrado su eficacia como son la utilización de mapa estratégico y el cuadro de mando integral (BSC).

El mapa estratégico es una herramienta extraordinariamente útil para marcar las hojas de ruta en las organizaciones, y también en la trayectoria vital de las personas.

Para cualquier proyecto, y nuestra vida es sin duda el más importante, es fundamental tener un dibujo claro de cuáles son los caminos que debemos tomar para optimizar nuestros recursos y nuestros esfuerzos y lograr resultados positivos.

En las empresas, los mapas estratégicos obligan a ver la empresa desde distintas perspectivas y a marcar para cada una de ellas una serie de iniciativas estratégicas que nos ayuden a conseguir los objetivos.

Una vez que se han definido las perspectivas de la organización, toca aplicar la técnica del Balance Scorecard, que no es más que fijar para cada una de las perspectivas una serie de objetivos a lograr, unas metas a cumplir en estos objetivos, un indicador que mida el grado de cumplimiento, una iniciativa a desarrollar para su logro y un tiempo de realización.

Lo normal es que si se ha trabajado bien el Balance Scorecard y los mapas estratégicos, se pueda dibujar un mapa en el que las diferentes iniciativas de mejora para las distintas perspectivas estén relacionadas entre sí y clarifiquen cuál debe ser nuestra estrategia en la gestión de nuestra persona.

Los grandes líderes desarrollan este proceso de forma innata, porque conocen bien sus aptitudes y sus limitaciones en estos ámbitos; pero estas técnicas abren el camino a que todos reflexionen sobre dónde están

y dónde se quiere estar en un futuro. Y lo más importante, es que en esta ocasión solo depende de uno mismo.

Para que la ejecución de la estrategia sea eficaz se requiere que todo el personal de la organización se comprometa en la consecución de los objetivos estratégicos individuales, departamentales y corporativos. El compromiso necesita alimentarse con incentivos.

Para alinear los empleados con la estrategia Norton y Kaplan proponen tres pasos o etapas en el proceso de alineamiento:

- Comunicar la estrategia a los empleados de manera que se pueda comprender.
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia
- linear el plan de formación: conocimientos, habilidades y competencias para implantar y ejecutar la estrategia.

Para que haya una comunicación eficaz de la estrategia es aconsejable que exista en la empresa un liderazgo del equipo directivo. Este equipo debería diseñar un plan para que la estrategia se comunique de manera correcta, en el momento adecuado, que el lenguaje tenga en cuenta el perfil del personal y que el mensaje se transmita a través de los medios más adecuados: folletos, reuniones, intranet, vídeos, mapas estratégicos.

Posteriormente es imprescindible evaluar el nivel de comprensión de la estrategia, es decir cada empleado debe tener muy claro cómo su trabajo ayuda a conseguir los objetivos de su departamento o unidad de negocio, en definitiva a cumplir con la Misión de la organización y alcanzar la Visión.

2.2 Estructura orgánica

2.2.1 Definición

La estructura organizativa constituye un elemento integrador de las actividades que se desarrollen en una organización y una respuesta a diferentes presiones ambientales sobre la misma. (Hutt & Marmirol, 2002)

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

2.2.2 Tópicos que deben formar parte de una definición de estructura organizativa

ÁMBITO. La estructura organizativa debe recoger un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización. Debe ser un modelo de asignación de tareas y responsabilidades y de los mecanismos formales de vinculación entre las partes.

ESTABILIDAD. La estructura debe ser estable, es decir, conlleva una cierta permanencia en el tiempo. Pero la estabilidad y la permanencia no significan inmovilidad sino que la estructura está condicionada por el medio externo y canaliza los distintos flujos que relacionan a la organización con su entorno.

CARÁCTER FORMAL E INFORMAL DE LA ESTRUCTURA. La estructura organizativa formal recoge todas las relaciones existentes entre los miembros de la organización establecidas por la dirección de forma consciente (relaciones de carácter oficial) y la estructura organizativa informal recoge las relaciones espontáneas o no previstas por la dirección

2.3 La organización

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. (Guerra, 2011)

Como ejemplo, tenemos a las grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas (pymes) y microempresas que son organizaciones

con fines de lucro; en cambio, las ONG's e instituciones públicas (pertenecientes al Estado) son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

Por otra parte, cabe señalar que el término organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, delincuenciales, mafiosas u otras.

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Constituye un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

2.3.1 Funciones de la organización

La organización es un sistema que debe funcionar adecuadamente si quiere subsistir en el entorno que nos encontramos, para esto se tiene que tener claro que tareas se van a realizar, que tipo de infraestructura se tiene para ejecutar esas tareas, quienes van a vigilar que esas tareas sean cumplidas plenamente con las normas establecidas en los planes que se tienen para llegar a los objetivos, que factores influyen para lograr que la organización tenga un crecimiento, a través del buen funcionamiento de este sistema.

2.3.2 Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. (Enrique, 2010)

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa. (Andrade, 2011)

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa. Todo organigrama tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar además debe contener únicamente los elementos indispensables

2.3.2.1 Objetivo

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación

2.3.2.2 Finalidad y utilidad

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite

entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes en la compañía.
 - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

2.3.3. Tipos de organigramas

Existen cuatro tipos básicos de organigramas, dependiendo el tamaño de la organización estos son:

a. Organigramas verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de su uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Es el más común y se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo, encabezándolo el Consejo o Junta de Directores, en algunos casos y en otros, el Gerente o Encargado.

b. Organigramas horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha

c. Organigramas circulares

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

d. Organigramas escalares

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

2.4 Manuales

Concepto

Los manuales son un documento escrito que permite a todos los miembros de una organización saber y definir cuáles son las funciones que desempeñarán dentro de la empresa; como lo menciona;

“Los manuales Administrativos contienen información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa, facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa”.
(Vásquez, 2011)

Por lo que consideramos que los manuales son de carácter informativo en el cual se definirán las funciones, procedimientos y tareas que deben desempeñar los diversos niveles del orgánico funcional.

Ventajas

La aplicación de manuales en una organización tienen diversas ventajas tal como lo define (Vásquez, 2011)

En cuanto a la organización

- Delimitan el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- Analizan la estructura y funciones de la empresa
- Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

En cuanto a los ejecutivos

- Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.

En cuanto al personal de operación

- Permite un conocimiento general de la estructura de organización.
- Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignadas.
- Facilita la capacitación por áreas funcionales.

Concluimos que a través de los manuales cada uno de los miembros sabe que realizar en su puesto de trabajo, ya que tanto las líneas de autoridad como las de responsabilidad están definidas en su totalidad, logrando así cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización.

Clasificación

Los manuales según (Vásquez, 2011) se clasifican de la siguiente manera:

MANUALES DE ORGANIZACIÓN:

- Manual de Organizaciones y Funciones
- Manual de Administración técnica de personal
- Manual de ventas, de capacitación, de servicio social, de comercialización, etc.

2.5 Manuales de procedimientos

Generalmente se preparan para ser aplicados en toda entidad, departamento, sección, etc., describiendo paso a paso las actividades que forma parte de una función, por ejemplo: pueden existir manuales de procedimientos de:

- ✓ Auditoría
- ✓ Contabilidad
- ✓ Personal
- ✓ Administración de Caja
- ✓ Archivo
- ✓ Presupuesto
- ✓ Compras, etc.

Por lo que en una organización pueden existir diferentes tipos de manuales, pero siempre estos enfocados a las necesidades de la empresa, sin embargo el fin del manual es la descripción lógica del proceso de un determinado puesto o área a tratar.

Contenido

Como lo define (Vásquez, 2011) el contenido de un Manual dependerá directamente de los siguientes aspectos:

- a) Tamaño de la empresa
- b) Asunto por tratar
- c) Los manuales no deberán ser simplemente una colección de leyes, decretos o reglamentos, el manual es un libro básico que permite que todos hablen el mismo idioma, piensen y actúen en

forma sincronizada y tengan presente la misión que persigue la empresa.

En pocas palabras los manuales dependerán del tipo de organización, así como de sus necesidades con el objetivo fundamental de establecer lineamientos para que el personal pueda cumplir con las funciones encomendadas y de esta manera todos los que conforman una organización sigan un objetivo en común a cumplir.

2.5.1 Procedimientos

Concepto

Los procedimientos pueden considerarse como la sucesión cronológica de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad dentro de un ámbito de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal en determinado tiempo utilizando recursos materiales y tecnológicos para la aplicación de la actividad y de control oportuno y eficiente para el desarrollo de las operaciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013)

Los procedimientos son un conjunto de pasos, cronológicamente establecidos que se deben seguir con el fin de cumplir una tarea de una manera eficiente y de esta manera lograr los objetivos planteados.

Importancia

Mediante los procedimientos se podrá determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa

para la consecución de los objetivos y cumplimientos de metas.

Para la aplicación de procedimientos se debe definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa para asignar funciones y responsabilidades a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa, es decir validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013)

Es importante el saber establecer correctamente los procedimientos a seguir dentro de una organización para que sirva como guía y permita agilizar el trabajo y a la vez optimizar tiempo y recursos.

2.5.2 Flujogramas

Concepto

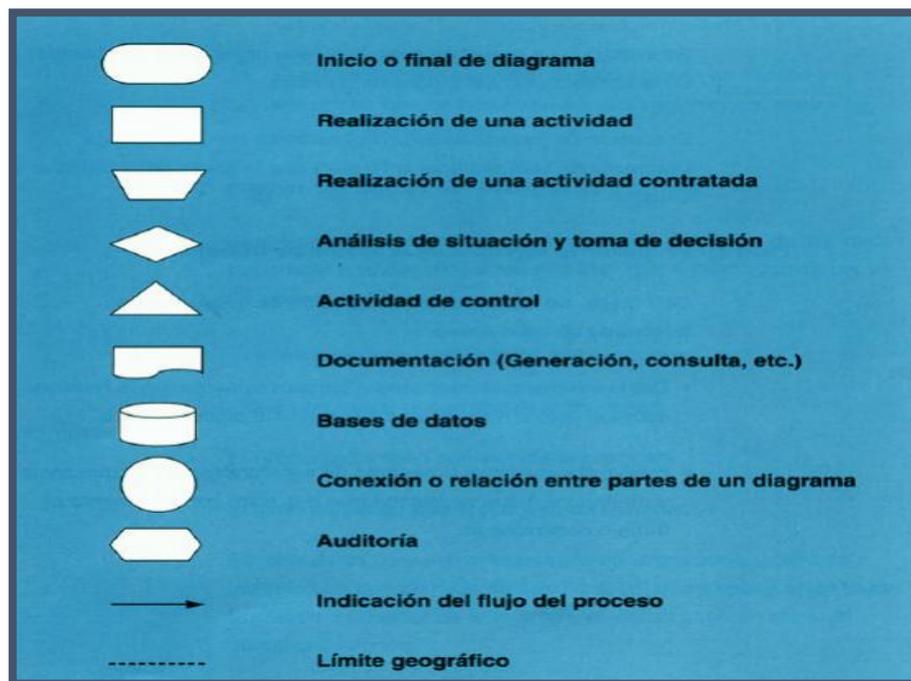
Los diagramas de flujo son aquellos que representan gráficamente determinados procesos o procedimientos tal como lo mencionan en el sitio web de la (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012): “Los diagramas de flujo o Flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento”.

A través de este concepto podemos determinar que los diagramas de flujo son una herramienta que permite al lector entender determinado proceso o procedimiento, de una manera secuencial y lógica.

Elementos

Los diagramas de flujo o flujogramas está compuesto por varios elementos; en el sitio web de la (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012)

Gráfico 10 Elementos de los flujogramas



Se puede observar que a través de estos elementos se puede realizar el flujograma y depende de la necesidad la aplicación de la simbología, es decir esta simbología es una metodología aplicada a cualquier diagrama de flujo, siendo así de una interpretación entendible para el lector.

Ventajas

Los diagramas de flujo tiene algunas ventajas entre las más importantes para la organización son: como lo mencionan en el sitio web de la (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2012):

1. Capacidad de Comunicación

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.

2. Claridad

Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Los diagramas de flujo al ser una herramienta gráfica son de fácil interpretación sirviendo como una guía en un proceso o procedimiento determinado.

2.6 Recurso humano de la empresa

Concepto

El recurso humano es el principal recurso con el que cuenta una empresa, puesto que este es el que maneja los demás recursos de la misma; “Los recursos humanos son las personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos. Constituye el corazón de la organización, pues es lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013)

Dicho en palabras propias el personal es el encargado de desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas, por esta razón podemos afirmar que el recurso humano es el activo más valioso que posee una empresa.

Importancia

El recurso humano juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de una empresa, y para abundar al respecto, (Anzola, 2010) manifiesta que: “Los negocios precisan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos y conseguir satisfacer, de este modo las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué, cómo, dónde, por qué y por quién hacer.” A lo dicho anteriormente podemos finalizar aportando que el personal constituye el motor impulsor dentro de la empresa en cuanto a lograr su crecimiento y adecuado desarrollo.

2.7 Planeación del recurso humano

En toda empresa es necesaria lograr una buena planificación del recurso humano para así poder enfrentar los diversos cambios del entorno empresarial sin que se vea afectado el normal desenvolvimiento de la empresa.

“La planeación de recursos humanos tienen por objeto satisfacer las necesidades de personal; por ejemplo cubrir de modo apropiado un puesto que está vacante (a tiempo y con la persona indicada). Consiste en anticiparse y calcular los requerimientos futuros de la compañía en lo que se refiere a personal.” (Anzola, 2010)

Planificar entonces es pensar y anticiparse a las necesidades que pueda tener el recurso humano para llevar a cabo exitosamente sus actividades y lograr el éxito de la empresa.

2.7.1 Proceso de Contratación

Las empresas constantemente necesitan contratar nuevo personal para que ocupe cierto puesto en la empresa que con sus capacidades aporte para el buen desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, para ello se necesita contar con un proceso de contratación eficiente, y para entender de qué se trata.

“El proceso que consta de una serie de pasos que permiten, conforme se avanza, tener una imagen cada vez más completa del candidato al puesto y, de esta manera, rechazar o aceptar a la gente con habilidades para el mismo.” (Anzola, 2010)

El éxito del proceso de contratación dependerá de que tan claro se tenga el perfil del puesto vacante.

2.8. Manual de procedimientos del departamento de talento humano o de recursos humanos.

Los manuales de procedimientos se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás. (Gómez, 2013)

El Departamento de Recursos Humanos debe contar con un manual de procedimientos con el fin de documentar y mejorar la calidad de la atención a los funcionarios de la institución, mediante la revisión de las actividades que realiza, garantizando de tal modo, la preocupación constante por entregar un servicio de calidad; ágil, eficaz y eficiente.

El manual de procedimientos presenta sistemas técnicas específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

En los de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenada con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos me pareció muy interesante que debe existir manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Los Procedimientos Administrativos, son un instrumento básico de coordinación mediante el cual se ordena y enlazan las diversas actividades del trabajo propio de la administración del Recurso Humano, de acuerdo a una secuencia ordenada de las operaciones realizadas por las distintas entidades que en él intervienen. Así mismo, los

procedimientos se orientan hacia objetivos específicos, que se rigen por Normas, Políticas o lineamientos que además, describen la manera de lograr los objetivos establecidos en la misión de dicho departamento, la cual se encuentra alineada con las metas de gestión de calidad de la Universidad

A su vez las Políticas que norman los procedimientos entregan lineamientos que regulan las operaciones que conforman las actividades administrativas para que éstos se lleven a cabo, de acuerdo a criterios y controles establecidos y así facilitar el cumplimiento de las responsabilidades, estableciendo un funcionamiento más eficiente y transparente de la Unidad Administrativa en cuestión.

Objetivos del manual de procedimientos

El Manual tiene como objetivo fundamental por una parte, la definición y documentación de los Procedimientos que sustentan la operación del Departamento de Recursos Humanos, las Políticas que norman, así como también, señalar los puestos involucrados en la ejecución de las diversas funciones a fin de establecer un efectivo control de los mismos y finalmente promover, tanto la polifuncionalidad, como la inducción del personal que cumplen funciones en él.

2.8.1. Descripción del departamento de recursos humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. (Alles, 2011)

En la actualidad resulta muy común decir que el recurso humano es el bien principal o el activo máspreciado que poseen las empresas u organizaciones, ya que todas las actividades o funciones desarrolladas por la organización finalmente son ejecutadas por personas, aun cuando deban utilizar elementos materiales que colaboren en el cumplimiento de las tareas.

El Departamento de Recursos Humanos asesora administra y gestiona la solución de los problemas específicos del manejo de personal al interior de la institución, velando por el cumplimiento de las normas que establecen el actuar de los trabajadores en cuanto a sus deberes y derechos.

En relación a lo anterior la gestión del Recurso Humano es de importancia vital para la institución, dicha gestión en términos generales hace mención a actividades como lo son el Reclutamiento de Personal, Registro y Desarrollo de los funcionarios, Control de Asistencia, Remuneraciones, entre otros.

Para comprender de mejor manera lo antes dicho, la función del Departamento se entiende como un sistema dinámico donde sus elementos funcionan debidamente coordinados y organizados a fin de lograr los objetivos que dictan las distintas normativas.

2.8.2. Clasificación

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de

ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.8.2.1 Por su función específica:

Esta clasificación se refiere a una función operacional especificar a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

- **Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- **Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.
- **Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- **Manual de personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección

superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

- **Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoria administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.
- **Manual de adiestramiento o instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de

aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

2.8.2.2 Manuales generales:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- **Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- **Manual general de procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- **Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.8.2.3 Manuales específicos:

- **Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- **Manual específico de auditoría interna:** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

- **Manual específico de políticas de personal:** Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- **Manual específico de procedimientos de tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc. "Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

2.8.2.4 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- **Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
 - b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 - c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.
- Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- **Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

2.9 Manuales de procedimientos

2.9.1 Concepto

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Gómez, 2013)

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.9.2 Elementos clave

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

Se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Estructura orgánica Normas y políticas administrativas
- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

- Propuesta técnica, (que debe de incluir) Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.

- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

2.10 Proceso

Un proceso es definido como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (Padrón, 2013)

El proceso tiene un carácter genérico y de él se derivan tantos procedimientos como sean necesarios. La diferencia entre proceso y procedimiento consiste en que el primero comprende los insumos, el proceso de transformación y los resultados de valor, mientras que el segundo es un método de trabajo diseñado para transformar los insumos en resultado.

2.10.1 Procedimiento

Constituye una descripción de las operaciones. Es una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. (Fincowsky, 2013)

Dicho en palabras propias un procedimiento es la consecución de una serie de actividades previamente establecidas con un orden que se debe cumplir para llegar siempre a un mismo resultado, tiene inicio y final.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

2.10.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el resultado de la integración de los elementos de la administración de planeación, organización, mando, coordinación y control; en una serie de fases sucesivas de forma tal que nos permita conocer si los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no. (Viera, 2009)

Es el conjunto de pasos secuenciales y lógicos que todos los miembros de una organización deben seguir para encaminar a la empresa a la consecución de las metas como lo confirma.

- **Planeación:** En forma general, planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total. La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.
- **Organización:** Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.
- **Dirección:** Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y a los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.

- **Control:** Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente. (p. 25-26).

En síntesis el Proceso Administrativo que se lo debe desarrollar en toda empresa consta de distintas tareas que tienen que ejecutarse de una manera ordenada para lograr la consecución de los objetivos planteados por los niveles administrativos procurando así el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

2.10.3 Niveles Administrativos

Dentro de las empresas existen diferentes niveles jerárquicos que es necesario distinguir para lograr que las tareas se realicen correctamente, y se eviten confusiones al momento de dar o recibir órdenes, abundando al respecto, determina los siguientes niveles administrativos. (Rey, 2010)

A nuestro juicio, es importante conocer los diferentes niveles administrativos que pueden existir en una empresa, pero lo más importante es que la empresa debe acomodarse dependiendo de su necesidad o su forma de trabajo, lo que le permitirá alcanzar las metas de una manera factible ya que todos trabajaran de una forma ordenada al saber su posición dentro de la organización

- **Legislativo:** La función básica de este nivel es legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc., y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Este órgano representa los aspectos de mayor importancia.
- **Directivo:** Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento, además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, siendo así el segundo grado de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando.
- **Asesor:** Este nivel aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.
- **Operativo:** Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad, siendo así el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo.

- **Auxiliar:** Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia. Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales.

2.11. Gestión por procesos

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa- efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general. (Rodríguez, 2011)

2.11.1 Ventajas de la gestión por procesos

Las ventajas que tiene una gestión por procesos es:

- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Elimina las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones.
- Optimizar el empleo de los recursos.
- Se logra una mayor sistematización de los procesos.
- Facilita la evaluación y monitoreo y control de los procesos.

2.11.2 Dificultades de la gestión por procesos

Las actividades administrativas son complejas, están sometidas a una gran variabilidad y regidas por personas con formación y criterios dispares que condicionan en la toma de decisiones. La gestión por procesos

supone un cambio radical en la organización, por lo que su implantación es compleja y representa una serie de dificultades.

2.12 Cultura de las organizaciones

La cultura organizacional ha emergido como uno de los temas dominantes en los estudios sobre las organizaciones durante la última década. Sin embargo, la definición del concepto de cultura no es nada fácil, pues implica partir de un paradigma desde el que concebir, organizar y explicar cuanto acontece en nuestro entorno. (Van Maanen, 2000)

El paradigma desde el que se ha desarrollado fundamentalmente este concepto ha sido desde el estructural-funcionalismo, sometido a fuertes críticas, al ser considerado desde el punto de vista político como una concepción conservadora por su énfasis en la integración y el equilibrio. No obstante, el que haya sido éste el más utilizado no significa que el concepto cultura no pueda estudiarse desde otros sistemas de conocimiento. (Allaire, 2001)

Así, desde la perspectiva marxista se sostiene que la cultura es un hecho social que se origina y desarrolla en la superestructura, determinada en última instancia por el orden económico y por el tipo de relaciones en el que se articula; es decir, la praxis es la génesis que determina todo el entramado cultural en el pensamiento marxista.

La génesis de la cultura, pues, desde este paradigma, viene configurada por unas asunciones básicas, ancladas en la clase social dominante que controla el proceso productivo y es, además, la que se encarga de crear el sistema de valores en tanto que controla los mecanismos de socialización y el sistema de racionalidad desde el que aprehender e interactuar con la realidad. (Parker, 1992)

Las disciplinas desde las que se ha estudiado la cultura han sido básicamente la Antropología y la Sociología. La cultura, en un sentido antropológico, analiza la estructura subyacente de mitos, símbolos y rituales que se manifiestan en los valores, normas y significados de los miembros del grupo. El antropólogo, por tanto, analiza la manifestación de la cultura a través de sus formas –artefactos, mitos, leyendas, símbolos y rituales- que revelan unos determinados valores e ideología; es decir, lo sustantivo de la cultura.

La cultura consiste en formas de comportamiento explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos... El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura. (Kroeber & Kluckhohn, 2010)

En esta definición podemos observar asunciones no universalistas, plurales y relativistas de la cultura, consecuencia de la revolución de Boas, lo que permite prestar atención a la pluralidad de las culturas locales.

La cultura, pues, se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura se transmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio del comportamiento.

En un sentido sociológico, la cultura se contempla como el conjunto de valores, creencias y símbolos compartidos por una sociedad, a partir de los cuales se configura y desarrolla y determinado tipo de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican.

En el contexto de las organizaciones, por tanto, ya se había utilizado el concepto de cultura organizacional, aunque bajo muy diversos rótulos, bien como las normas que se desarrollan en los grupos y, en tal sentido, podríamos decir que el concepto de cultura fue uno de los descubrimientos hechos por el movimiento mayorista de relaciones humanas en los años treinta al concebir las organizaciones desde una dimensión psicosocial antes que exclusivamente económica; bien como los valores dominantes aceptados por los grupos que constituyen la organización; bien como las reglas de juego que todos deben aprender para permanecer y progresar; bien como las conductas observadas con regularidad en las relaciones entre individuos, o finalmente, como la filosofía que orienta la política en relación con empleados y clientes. (Roure, 2011)

Los psicólogos del trabajo y de las organizaciones se han centrado en sus investigaciones en variables eminentemente psicológicas al estudiar la cultura organizacional: actitudes, necesidades, expectativas, normas, valores o liderazgo, sin considerar otros niveles de explicación necesarios. la mayoría de los trabajos realizados se centran más en los individuos que en las organizaciones como sistemas.

Ello significa que las diferencias observadas se focalizan en las relaciones entre cultura y conducta más que entre cultura y características de la organización. Algunos estudios, no obstante, han considerado determinadas variables de carácter organizativo, tales como la distribución de poder y la distancia social entre los distintos niveles de la organización o el grado de formalización y control burocrático encontrando diferencias importantes entre organizaciones pertenecientes a distintos grupos de países con contextos culturales diferentes.

Esto implica que las organizaciones perfilan sus pautas de acción a partir de su propia cultura, configurada desde el grupo en que surge y constituida por actitudes, normas, roles, expectativas, valores, creencias y otros referentes significativos de conducta, entre los que los factores

económicos y tecnológicos juegan un importante papel. De otro lado, el miembro de la organización no sólo actúa como mero receptor de influencias provenientes del grupo y de la organización, sino que a través del proceso de desempeño del rol que se le haya asignado tendrá la oportunidad de aportar nuevos referentes que, en el caso que sintonicen con las asunciones básicas de la cultura del grupo y de la organización, serán incorporados por ésta.

2.12.1 Los componentes básicos de la cultura organizacional

Existen, en general, dos posiciones respecto de los elementos culturales, que llamaremos holística y diferenciadora. El holos aúna todo lo adoptado por una sociedad o grupo humano (objetivo y subjetivo, material o inmaterial); el otro enfoque- al que nos adscribimos- diferencia sólo algunos elementos, considerando al resto productos o manifestaciones culturales.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales estos elementos son fundamentalmente cuatro, siguiendo al profesor español Antonio Lucas Marín (2012)

Entre los variados aspectos que caracterizan la sociedad actual, destaca el contacto entre culturas diferentes debido a la necesidad de expansión de las economías y, consecuentemente, a la necesidad de creación de nuevos mercados. De ahí que cada vez sea más urgente contar con explicaciones teóricas acerca de las diferencias en los sistemas de valores y en las pautas de conducta de las organizaciones que desarrollan su actividad en contextos culturales enormemente variados.

Cada día, por tanto, se reconoce con mayor evidencia que las organizaciones no pueden sobrevivir si restringen su campo de acción a su entorno más inmediato. Este supuesto, además, afecta de forma

especial en estos momentos a las organizaciones españolas, que están sufriendo un profundo proceso de adaptación para integrarse en la Comunidad Europea. Y este duro proceso de adaptación es esencialmente de carácter cultural. De otro lado, muchas organizaciones - públicas o privadas nacen con una orientación internacional: es decir, sus metas se orientan a prestar servicios o a satisfacer necesidades de carácter transnacional.

- Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.
- El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional es la de Kreps(1992):

- Valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.
- Héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.

2.12.2 El significado de la cultura en las organizaciones

Se entiende que estamos hablando de un concepto determinado de cultura, es decir, la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes. Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tenidos en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece. (Díaz, 2013)

El reciente y generalizado interés por la cultura se justifica por considerarla como un elemento esencial para el rendimiento en la organización; es decir, con un significado esencialmente instrumental. El concepto de cultura, tanto desde una perspectiva macro como micro, tiene un significado de gran relevancia en la organización, por cuanto supone el marco normativo de conducta para desenvolverse y ser eficaz en ella. “La cultura de una organización es un conjunto de significados que son construidos a través de las prácticas cotidianas de los actores, es el instrumento mediante el cual, una vez interiorizada, los individuos pueden interpretar lo que acontece en ella y adecuar sus comportamientos a las normas establecidas. No disponer o no asumir tales pautas, dificulta cuando menos nuestra integración, generándose

comportamientos erráticos y disfuncionales. En este sentido, las organizaciones se crean y desarrollan desde el marco interpretativo de la cultura, basado en un sistema ideacional acerca de lo que se pretende que sea la organización.

Así, pues, si las organizaciones tienen que operar y desarrollar sus actividades en culturas distintas, habremos de conocer el significado de esas culturas y sus efectos para poder adecuar así sus estructuras y planificar las acciones de un modo constructivo.

La cultura en las organizaciones ha tenido un triple significado, independientemente de la multitud de conceptos con los que se ha pretendido asimilar. El primero de estos significados ha estado relacionado con el diseño interno (estructura); el segundo con la proyección hacia el exterior (imagen) y el tercero con la relación organización-entorno.

El diseño interno de toda organización, implica un principio inspirador que es esencialmente de carácter cultural. Así, podemos optar por organizaciones "mecánicas" "diferenciadas o integradas" , en "sistema cerrado o abierto". Existen, además, diversas opciones de aproximación teórica en relación con el diseño estructural de las organizaciones, que van desde la llamada "teoría clásica" o "management científico" a la "teoría de la contingencia de la organización" del grupo de Asthon.

Asimismo, toda organización proyecta una imagen, tanto hacia los miembros que la constituyen como hacia el exterior. En ambos casos se trata de un conjunto de percepciones compartidas, a través de las cuales se conoce a la organización. Así, desde el punto de vista interno, hablaremos de cultura fuerte o débil según cual sea el grado en que los miembros compartan dichas imágenes, percepciones o la misma historia. Una cultura en la que se den estas condiciones en un sentido articulado y

positivo (organizaciones tipo Z) tendrá un impacto favorable sobre las tasas de productividad y sobre el grado de implicación y de compromiso.

Por último, y en tercer lugar, la relación de la organización con el entorno estará determinada por el modo en que haya cristalizado en la cultura de la organización las pautas culturales básicas del entorno. La dinámica de la organización está fuertemente determinada por el entorno e incorpora habitualmente pautas culturales básicas y significativas para la acción. Asimismo, un estudio anterior sobre democracia industrial en Europa sugiere que ésta se encuentra más condicionada por factores culturales -entorno institucional, entramado sociopolítico y estructura normativa de la organización- que por factores tecnológicos y estructurales.

En tal sentido, desde hace un par de décadas se ha venido asociando la cultura empresarial japonesa con los valores de *orden*-seguridad y colectivismo frente a la cultura occidental, basada más en la ética del riesgo y del individualismo. Estas distintas pautas culturales del entorno, que en realidad no son tan opuestas como indican los tópicos existentes, parecen explicar, en gran medida, la configuración de rasgos tan importantes como la identificación con la organización o la sublimación del trabajo

Pertenecer a una organización o a un grupo altamente estructurado significa, cuando menos, estar expuesto a sus valores culturales y a sus formas de comportarse que, en la medida en que son compartidas, configuran un patrón que servirá para evaluar explícita o implícitamente cualquier conducta que se dé en ese grupo u organización. Consecuentemente, la valoración será más positiva si el agente de tal conducta se adhiere y conforma a dicho patrón cultural; es decir, si tales pautas culturales tienen un significado claro y atractivo para él.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Manual de procedimientos para el macroproceso de gestión de capital humano

3.1.1 Introducción

El Manual de Procedimientos Administrativos del Departamento de Talento Humano, constituye el instrumento que establece los mecanismos fundamentales para el desempeño organizacional de este Departamento de la Universidad Técnica del Norte. En él se definen las actividades necesarias que se deben desarrollar, la intervención en las diferentes etapas de los procesos, las responsabilidades y formas de participación, proporciona también la información necesaria para orientar a los funcionarios universitarios y docentes acerca de la dinámica orgánica funcional del Departamento de Gestión Talento Humano.

El Manual de procedimientos es una herramienta imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades y gestiones en el DTH, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realizan los usuarios, con relación a los servicios que el Departamento proporciona.

La intención es que la estructuración adecuada del Manual, se manifieste fielmente en las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines,

facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

Es un instrumento ágil que apoya los procesos de actualización y mejora permanente, que permite simplificar los procedimientos del DTH para apoyar el logro de un desempeño adecuado y eficiente de los empleados y docentes universitarios en sus puestos de trabajo.

3.1.2 Marco Legal

El marco legal en el cual se rigen las actividades del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte es:

- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Servicio Público del Ecuador (LOSEP) y su Reglamento.
- Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica del Norte.
- Reglamento General de la Universidad Técnica del Norte
- Reglamento de Escalafón Docente Universitario.
- Reglamento de Escalafón del Servidor Administrativo.
- Reglamentos de Concurso de Méritos y Oposición para docentes universitarios y servidores administrativos.
- Manual de disposiciones administrativa de la Universidad Técnica del Norte.

3.1.3 Atribuciones y utilidad

El Manual de Procedimientos del Departamento de Talento Humano de la UTN, permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta

a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Además favorece en la inducción de los puestos de trabajo y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal que labora en el departamento

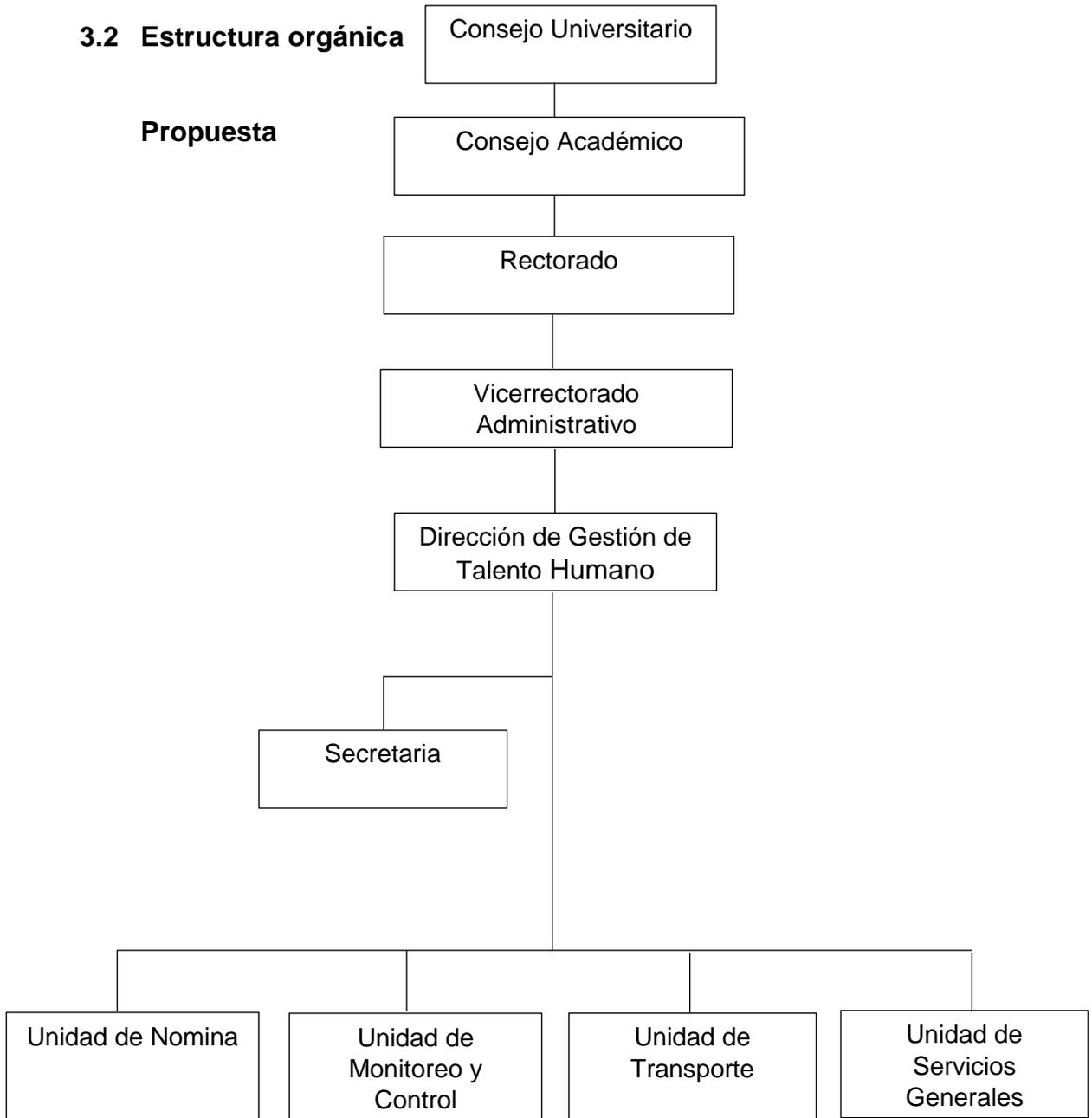
El manual permite uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

3.2 Estructura orgánica

Propuesta



3.2.1 Objetivos del manual de procesos

Objetivo General

Documentar de los procedimientos que sustentan la operación de la Dirección del Talento Humano, señalando los puestos involucrados en la ejecución de funciones para establecer un control.

Objetivos específicos

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo del Departamento de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte y evitar su alteración arbitraria;
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores en los procesos y sub procesos del Departamento de Talento Humano.
- Facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia;
- Conocer si el trabajo se está realizando de una forma adecuada.

3.2.2 Área de aplicación o alcance de los procedimientos

La esfera de acción que cubre los procedimientos que se desarrollan en el Departamento de Talento Humano es en el ámbito institucional de la UTN.

Dentro de la administración universitaria los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en:

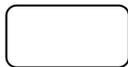
procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos.

3.2.3 Alcance de la propuesta

La presente propuesta tiene el alcance institucional en la Universidad Técnica del Norte para la realización de todos los procesos que se aplican en el Departamento de Talento Humano y su interrelación con el cliente interno de la Universidad.

3.2.4 Simbología para elaborar los diagramas de flujo.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza la simbología que se muestran a continuación.



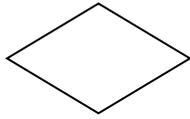
Inicio/Fin.- Este se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.



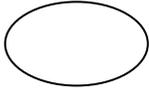
Proceso.- Este se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.



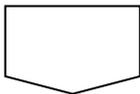
Entrada/Salida.- Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información, que sea procesada o registrada por medio de un periférico.



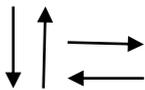
Decisión.- Este es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos



Conector.- Este es utilizado para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada. Esta forma un enlace en la misma página del diagrama.



Conector fuera de página.- Este es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.



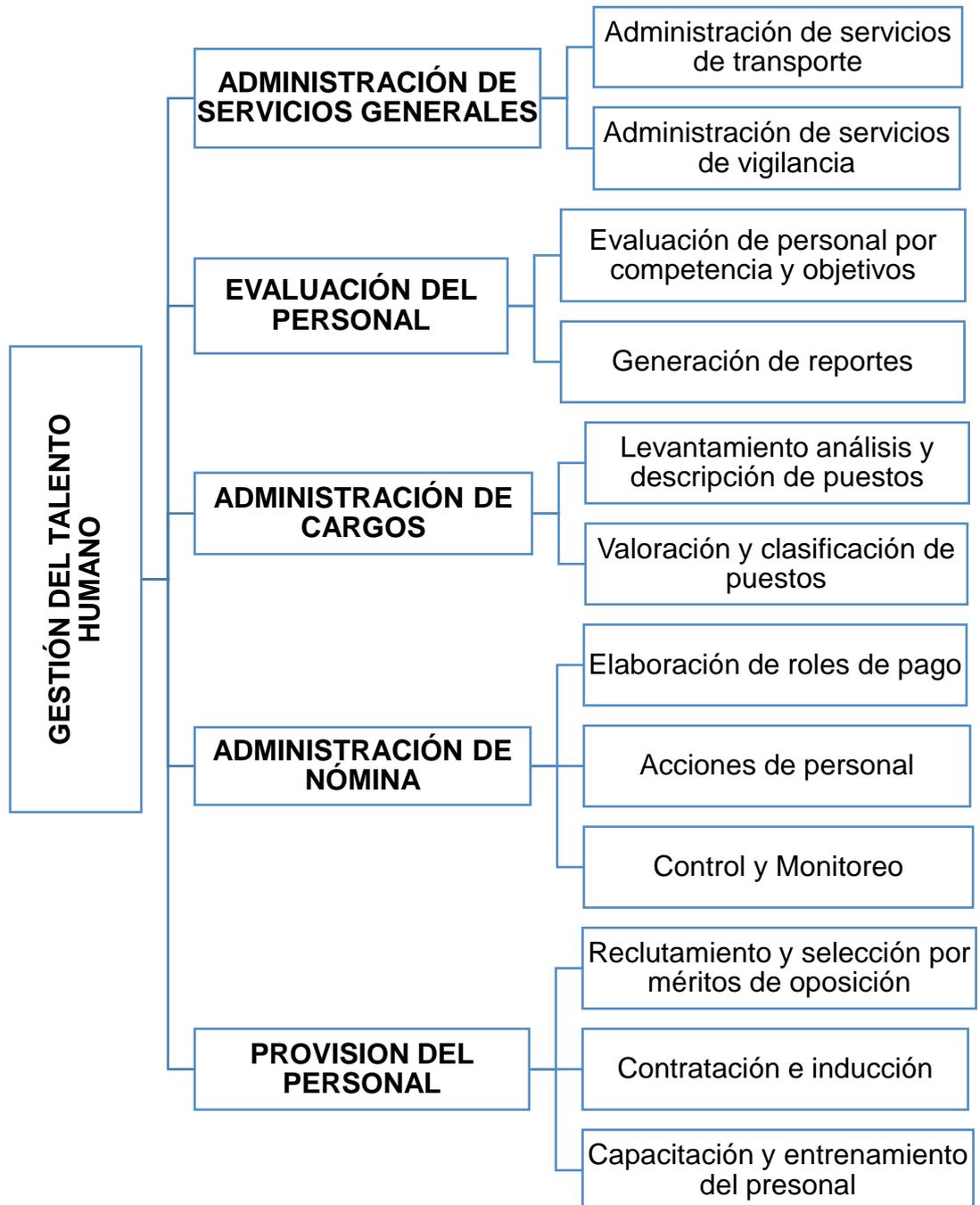
Flujo del programa.- Este es utilizado para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir; para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.



Salida de información impresa.- Este es utilizado para representar la salida de información por medio de la impresora.

3.3 Descripción y diagramación de los procedimientos

3.3.1 Gestión de talento humano de la Universidad Técnica del Norte





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Reservación de vehículos
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Transporte	CÓDIGO: DASGT-001

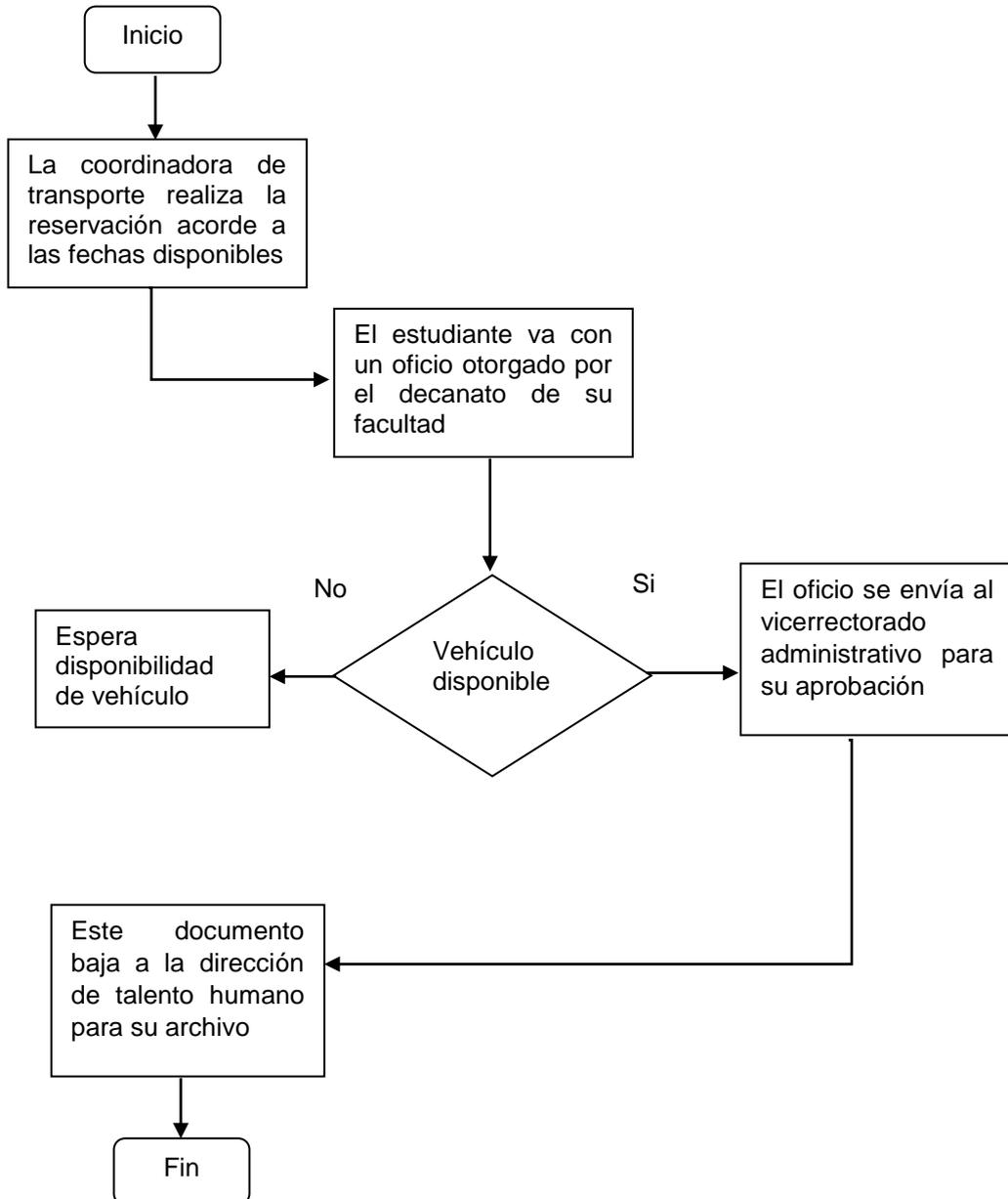
OBJETIVO

Planificar y coordinar el funcionamiento de los servicios de las unidades de Transporte.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Reservación de vehículos	<ol style="list-style-type: none">1. La reservación de los vehículos se lo realiza según las fechas disponibles2. El estudiante va con un oficio otorgado por el decanato de su facultad3. Este oficio se entrega en el Vicerrectorado Administrativo4. Luego de su autorización baja a la Dirección de Gestión de Talento Humano donde se sumilla	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadora de transporte• Decano de facultad• Vicerrector administrativo• Coordinadora de transporte

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO: RESERVACIÓN DE VEHÍCULOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Orden de Transporte
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Transporte	CÓDIGO: DASGT-002

OBJETIVO

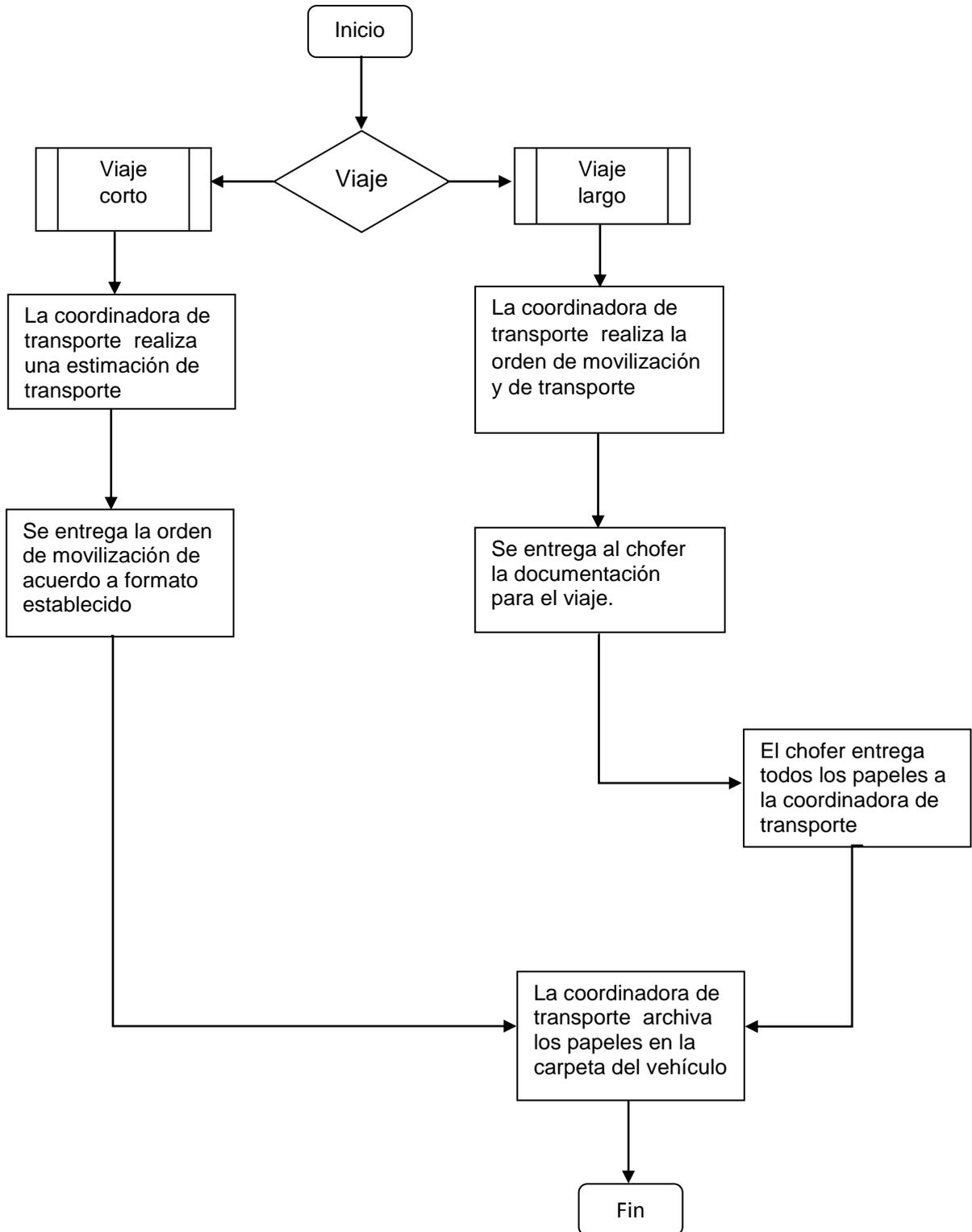
Fundamentar la planificación, coordinación y control del servicio de transporte.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Orden de transporte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando es un viaje corto se realiza una estimación de transporte y una orden de movilización de acuerdo a formato establecido. 2. Cuando es viaje largo se realiza orden de combustible y orden de movilización de vehículos de acuerdo a formato establecido 3. Luego se entrega al chofer los siguientes papeles: <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de ruta de 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de transporte • Coordinadora de transporte • Chofer

	<p>viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constancia de actividades cumplidas en la comisión de servicios • Informe de viaje • Orden de combustible • Orden de movilización <p>4. El chofer entrega todos los documentos.</p> <p>5. Se archiva todos los papeles en la carpeta del vehículo a cual corresponda de acuerdo a la fecha y kilometraje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chofer • Coordinadora de transporte
--	--	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: ORDEN DE TRANSPORTE





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Orden de combustible
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Transporte	CÓDIGO: DASGT-003

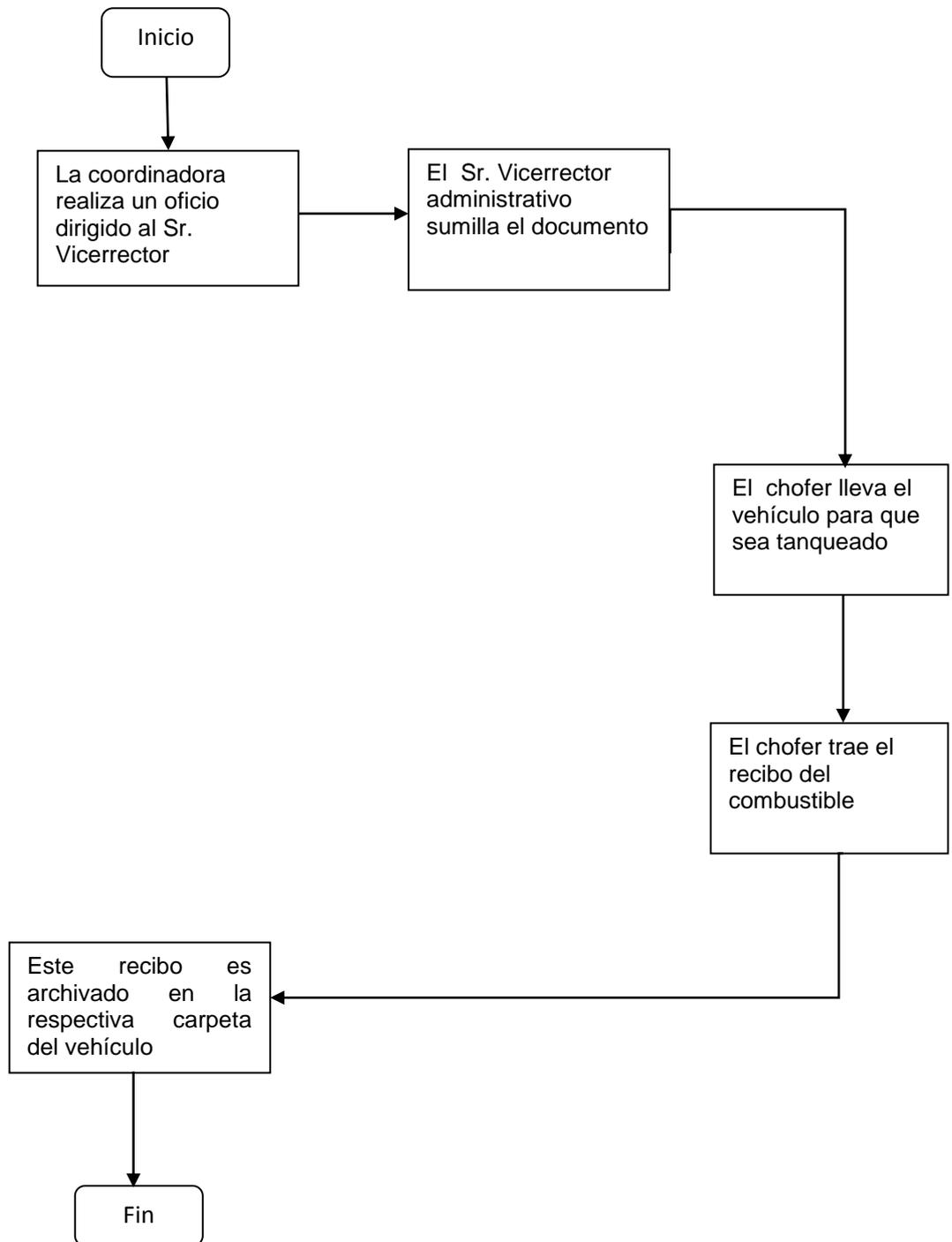
OBJETIVO

Controlar la distribución y utilización de los recursos materiales y financieros disponibles.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Orden de combustible	<ol style="list-style-type: none">1. Se realiza un oficio dirigido al Sr. Vicerrector Administrativo2. Luego en el vicerrectorado administrativo se sumilla el documento3. El chofer lleva a tanquear el vehículo de la institución.4. El chofer trae el recibo de combustible5. Se archiva el documento	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadora de transporte• Vicerrector administrativo• Chofer• Chofer• Coordinadora de transporte

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: ORDEN DE CONBUSTIBLE





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Revisión de vehículos
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Transporte	CÓDIGO: DASGT-004

OBJETIVO

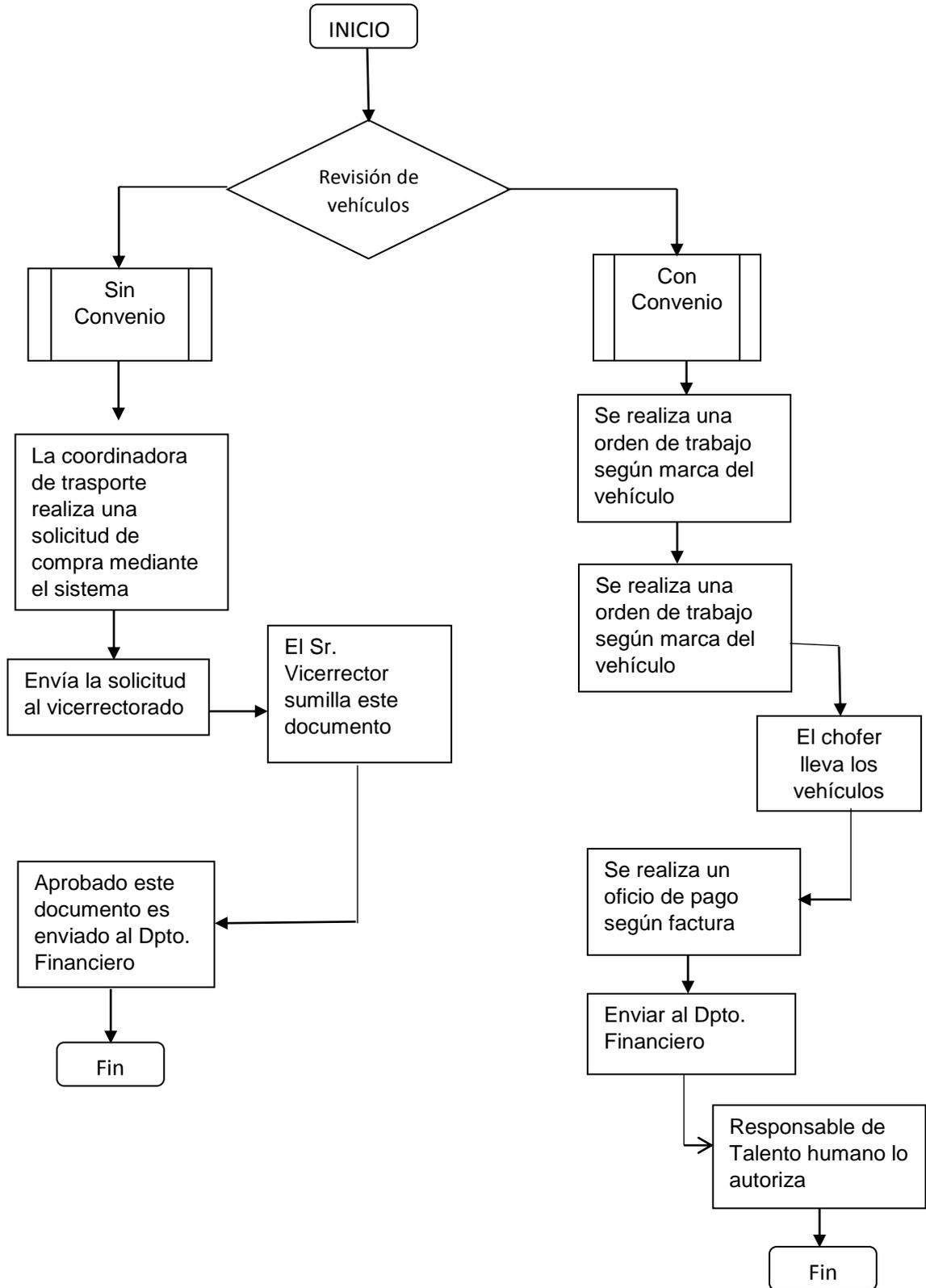
Controlar periódicamente los vehículos para su correcto funcionamiento, con el fin de evitar su incidencia en accidentes de tránsito y en la contaminación ambiental.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Revisión de vehículos	Cuando hay convenios <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza una orden de trabajo según la marca del vehículo, de acuerdo a formato establecido. 2. Luego se lleva a los vehículos 3. Se realiza un oficio de pago según la factura 4. Se envía al departamento financiero 5. Se autoriza por la gerente de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de transporte • Chofer • Coordinadora de transporte • Coordinadora de transporte • Directora de talento humano

	<p>de Talento Humano</p> <p>Cuando no hay convenio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza una solicitud de compra mediante el Sistema de la Universidad 2. Este solicitud se envía al Vicerrectorado o Rectorado 3. Se sumilla el documento 4. Se envía al departamento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de transporte • Coordinadora de transporte • Vicerrector administrativo • Coordinadora de transporte
--	--	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: REVISIÓN DE VEHÍCULOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Pago de combustibles
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Transporte	CÓDIGO: DASGT-005

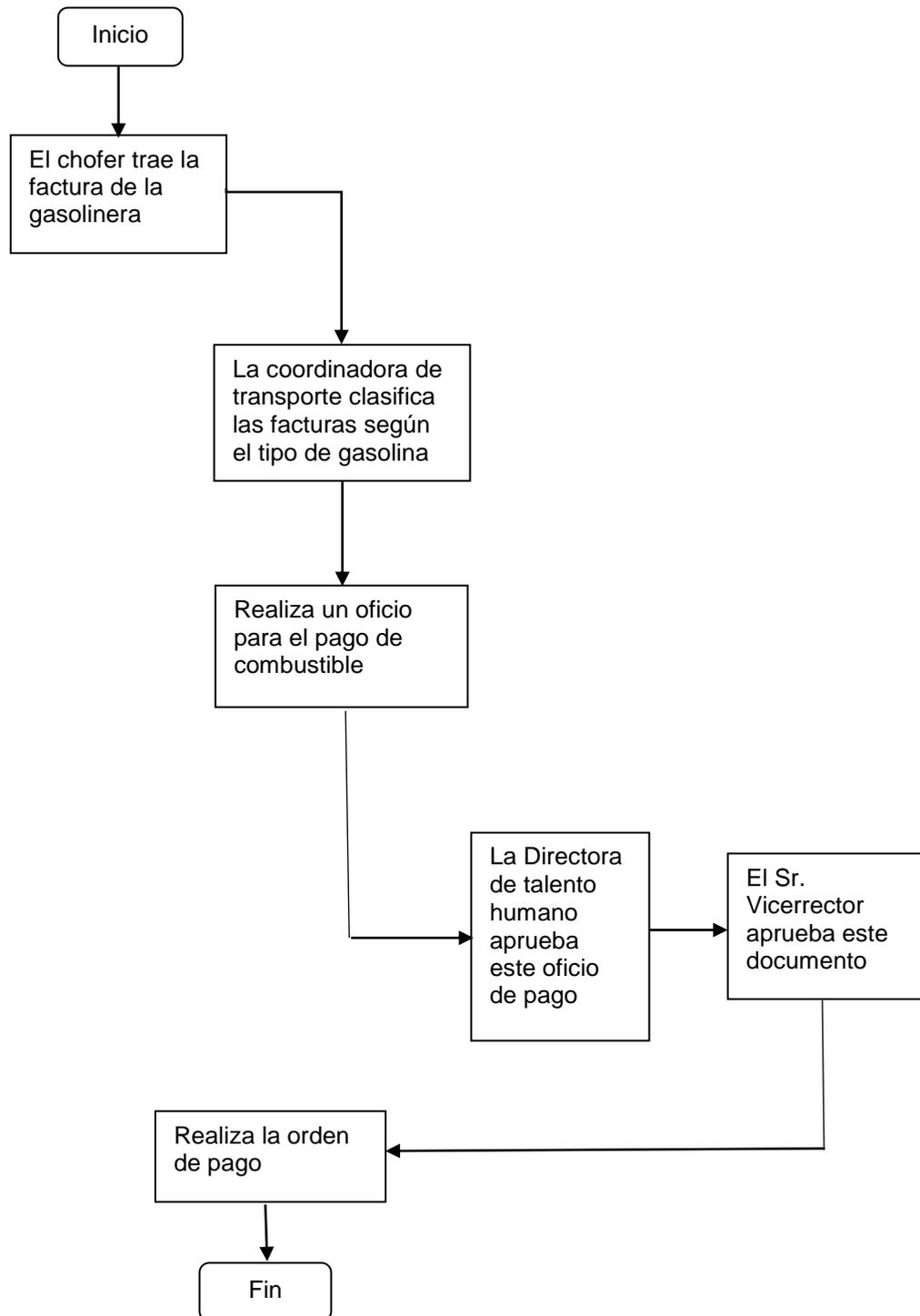
OBJETIVO

Fundamentar la utilización de los recursos financieros utilizados en el servicio de transporte

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Pago de combustible	<ol style="list-style-type: none"> 1. El chofer trae la factura de la gasolinera 2. Luego se clasifica las facturas por Extra y Súper 3. Se hace un oficio para el pago del combustible 4. Aprueba la Directora de Talento Humano 5. Luego este documento es aprobado por el Sr. Vicerrector Administrativo 6. Una vez aprobado se realiza la orden de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Chofer • Coordinadora de transporte • Coordinadora de transporte • Directora de talento Humano • Vicerrector administrativo • Coordinadora de transporte

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: PAGO DE COMBUSTIBLE





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Matriculación de vehículos
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Transporte	CÓDIGO: DASGT-006

OBJETIVO

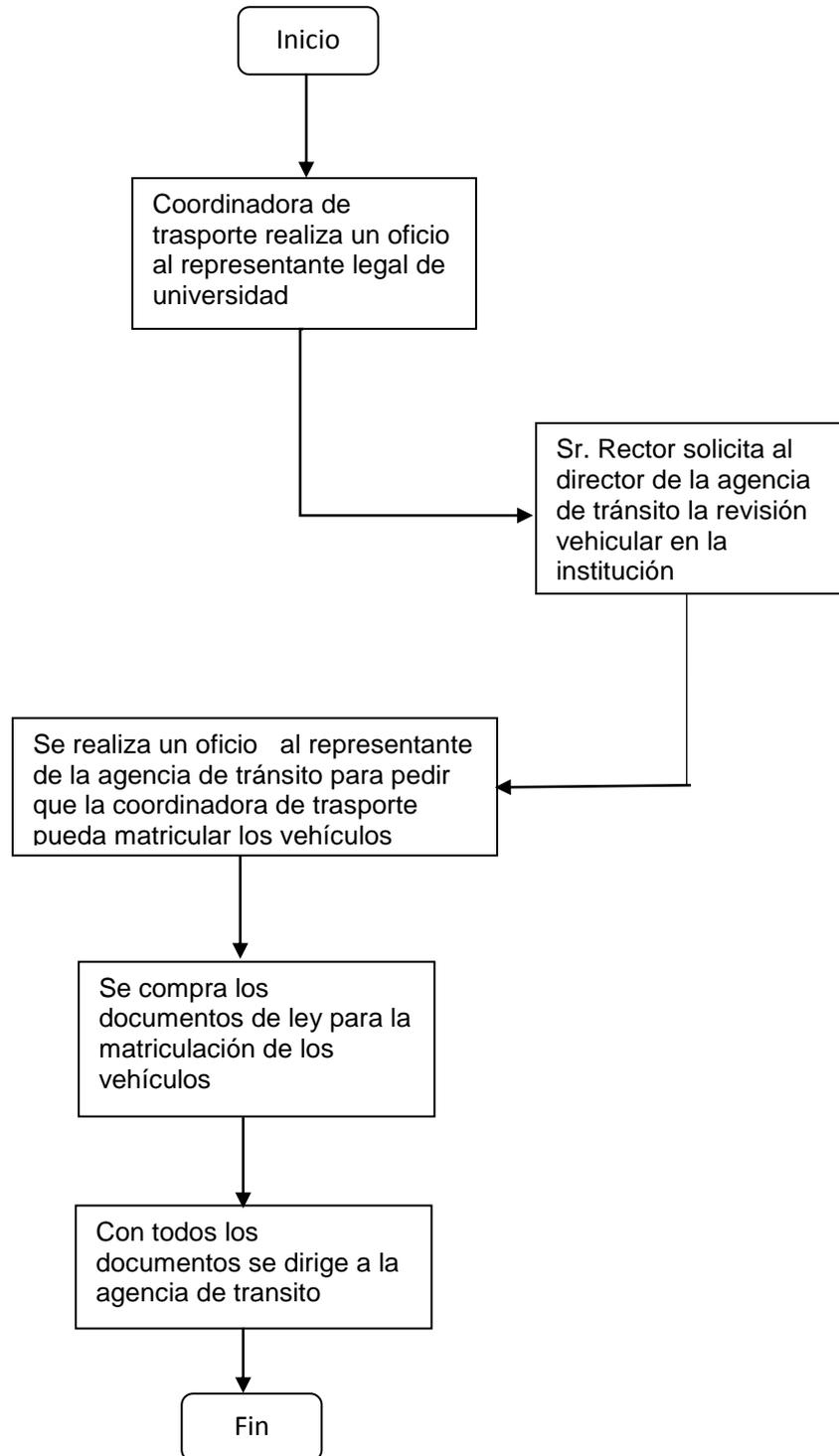
Validar la posesión y el uso de los vehículos de la UTN

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Matriculación de vehículos	<ol style="list-style-type: none">1. Se realiza un oficio al representante legal de la universidad2. El Sr. Rector solicita al director de la agencia de tránsito la revisión de los vehículos en la Universidad3. Se realiza otro oficio a la representante legal de la agencia de tránsito para que la persona encargada de Servicios de	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadora de transporte• Rector• Coordinadora de transporte

	<p>transporte de la universidad pueda matricular a los vehículos</p> <p>4. Se procede a comprar los documentos en el gobierno provincial para matricular vehículos</p> <p>5. Con todos los requisitos de ley se dirige a la Agencia de tránsito realizar las matriculas correspondientes a cada vehículo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de transporte • Coordinadora de transporte
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Seguridad a los predios de UTN
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Vigilancia	CÓDIGO: DASGV-001

OBJETIVO

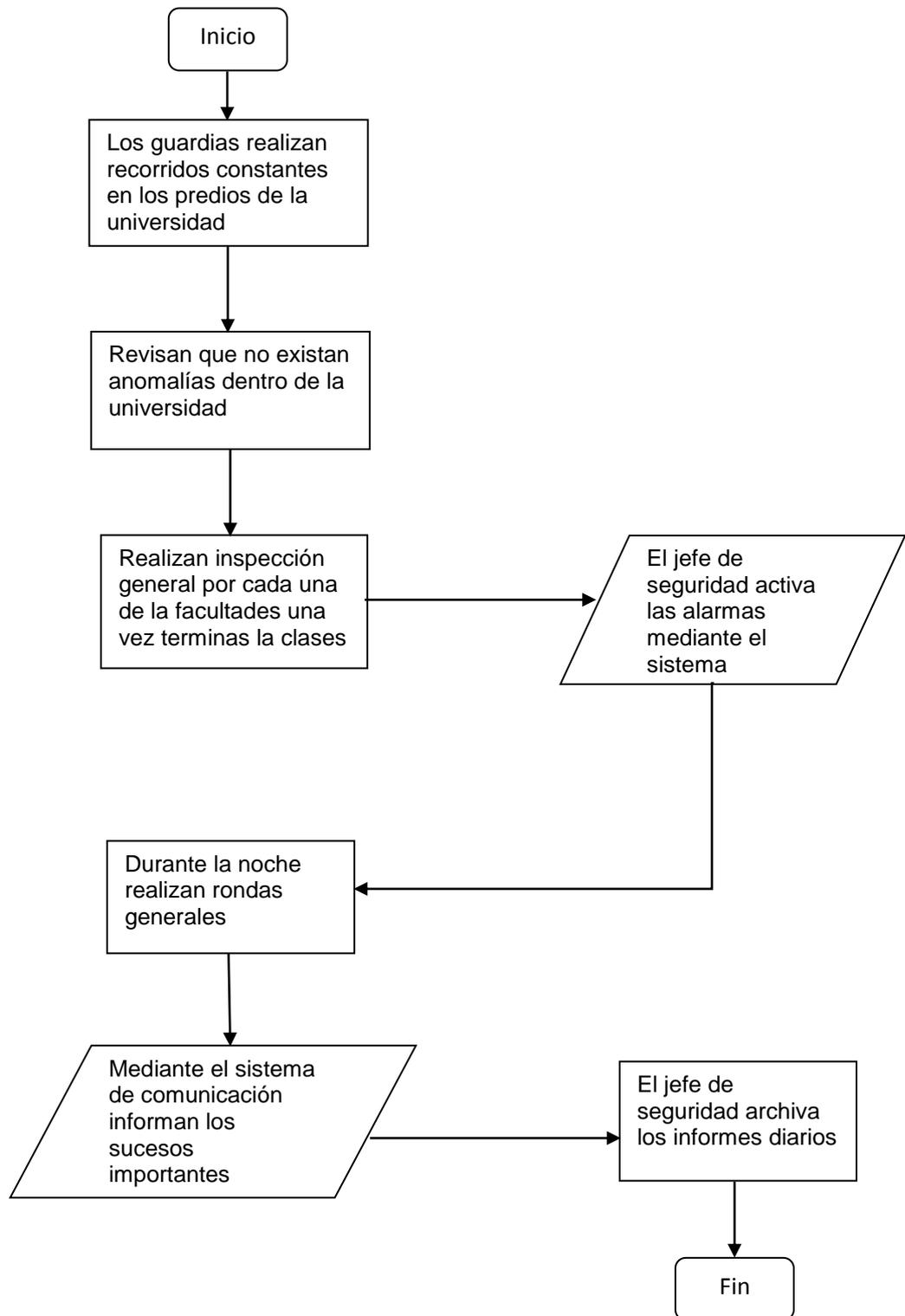
Preservar y mantener los predios de la institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Seguridad física a los predios de la universidad	1. Los guardias realizan recorridos constantes por todos los predios de la universidad, con la finalidad de revisar que no exista anomalías dentro de la universidad	• Guardia
	2. Cuando se terminan las labores en la universidad, realizan una inspección general por cada uno de los edificios revisando que todo esté en orden	• Guardia
	3. Luego activan las alarmas y mantienen un control permanente mediante el sistema de	• Jefe se seguridad

	<p>circuito cerrado activado</p> <p>4. Cada cierto tiempo durante toda la noche se realizan rondas generales</p> <p>5. Los guardias hacen la entrega de cada turno elaborando un informe en el horario de trabajo</p> <p>6. Los mismos que en caso de que ocurra algún suceso importante son emitidos a la autoridad respectiva, para que tome las acciones respectivas.</p> <p>7. Jefe de seguridad archiva los informes diarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guardia • Guardia • Guardia • Jefe de seguridad
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: SEGURIDAD A LOS PREDIOS DE LA UTN





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Coordinación de operativos
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Vigilancia	CÓDIGO: DASGV-002

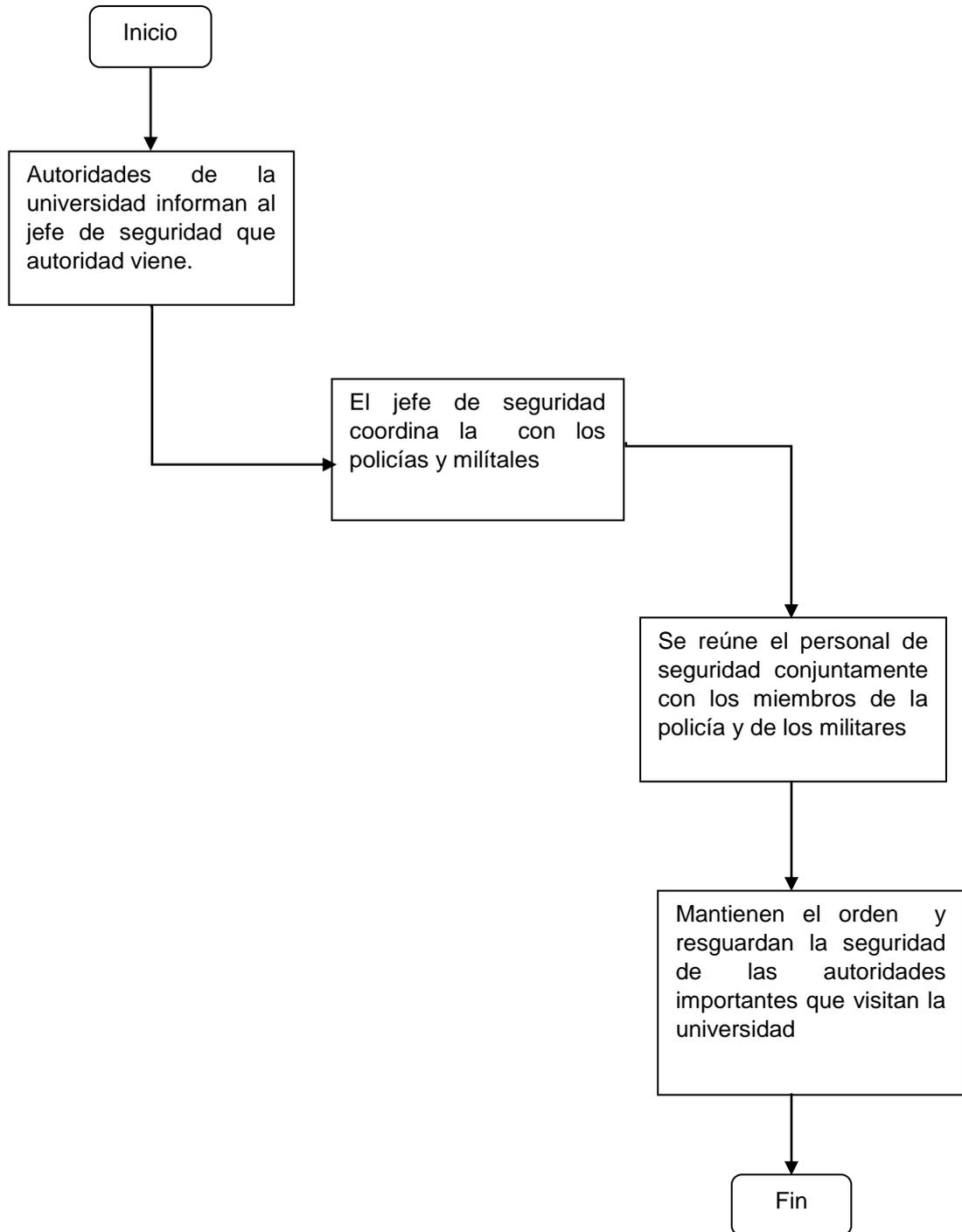
OBJETIVO

Vigilar y garantizar la seguridad de las autoridades que visitan la UTN.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Coordinar operativos de situaciones oficiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las autoridades de la universidad informan a la jefatura de seguridad que autoridad importante viene 2. El jefe de seguridad planifica los operativos conjuntamente con los policías y militares 3. Para los operativos se necesita la presencia de todo el personal de seguridad en forma coordinada con los miembros de la policía y los militares 4. Mantienen el orden y cuidan de la seguridad de las autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades de la Universidad • Jefe de seguridad • Personal de seguridad de la universidad • Personal de seguridad

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: COORDINACIÓN DE OPERATIVOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración de Servicios Generales	PROCESO: Control de ingreso vehicular
SUBPROCESO: Administración de Servicios de Vigilancia	CÓDIGO: DASGV-003

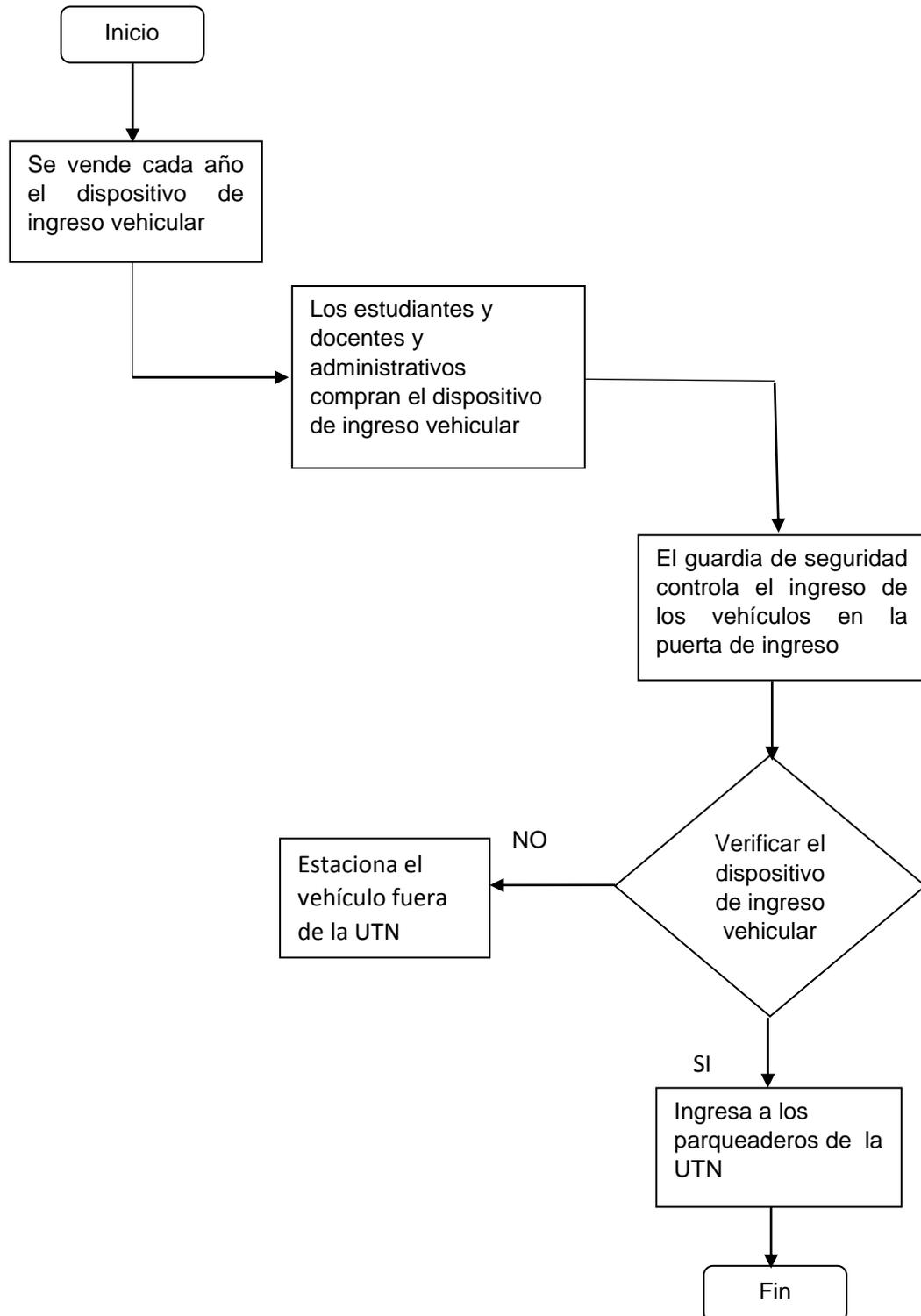
OBJETIVO

Garantizar el cuidado de los vehículos y control del ingreso y salida de los mismos.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Control de ingreso vehicular	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anualmente se realiza la venta de dispositivos de ingreso de vehículos 2. El personal docente y administrativo y un número específico de estudiantes, compra este dispositivo. 3. El control se lo realiza en la puerta de ingreso 4. El guardia cuida los vehículos y permite el ingreso a personas que vienen ocasionalmente o de visita a las autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de seguridad • Personal docente y administrativo Estudiante • Guardia • Guardia

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: CONTROL DE INGRESO VEHICULAR





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano

PROCESO:
Evaluación por competencias y objetivos

SUBPROCESO: Evaluación del Personal

CÓDIGO:
DATHEP-001

OBJETIVO

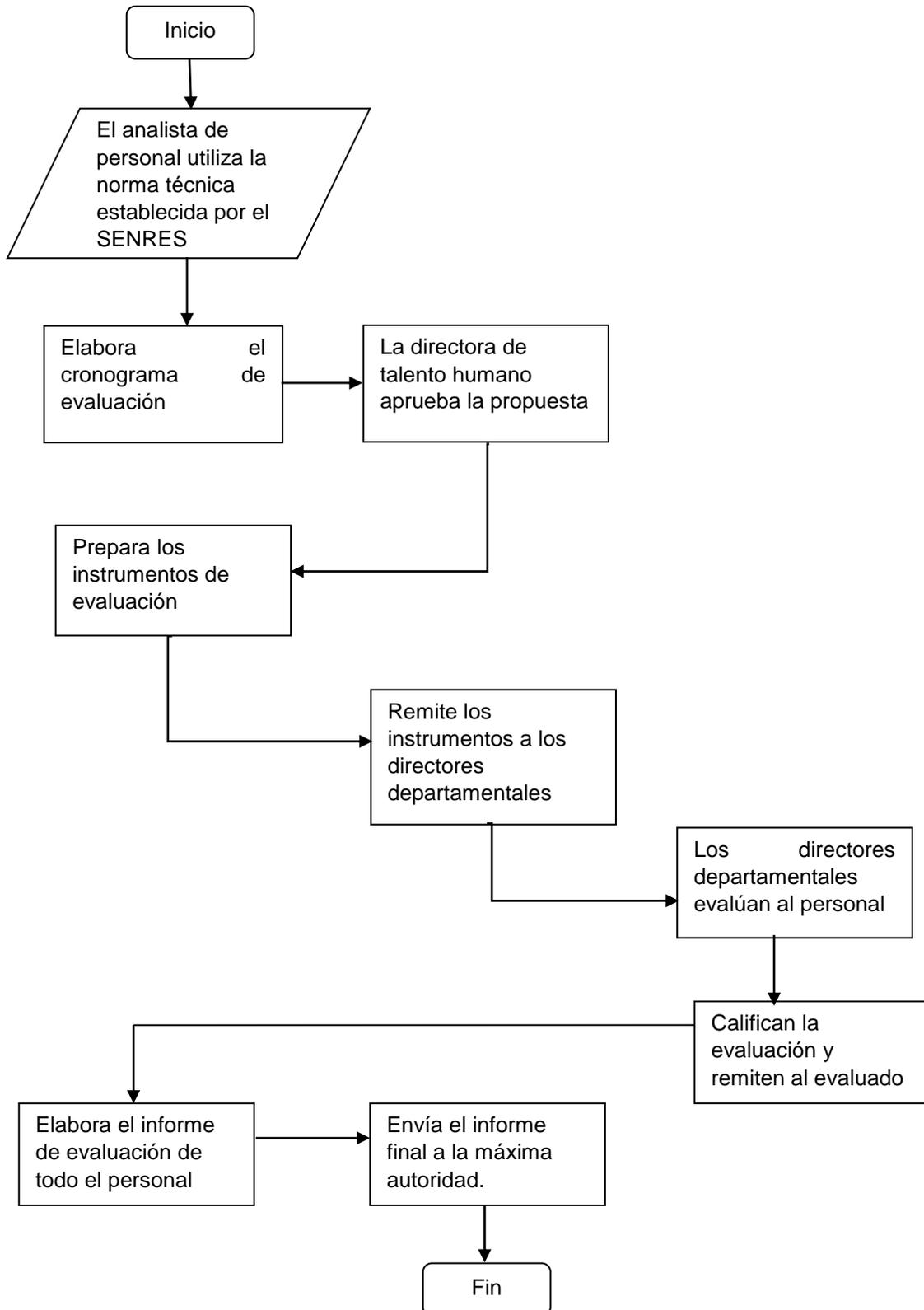
Proporcionar información valiosa para las autoridades respecto al desempeño sus trabajadores.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Evaluación por competencias y objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Se utiliza la norma de evaluación del desempeño (codificada) acorde a la reforma de la resolución de SENRES que establece Ministerio de Relaciones Laborales2. Elaborar el cronograma de evaluación3. Aprobar la propuesta de cronograma de evaluación4. Elaborar los diferentes instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Analista de personal • Analista de personal• Directora de talento humano• Analista de personal

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Enviar a los jefes inmediatos los instrumentos respectivos de evaluación 6. Realizar la evaluación a todo el personal a su cargo 7. Calificar la evaluación correspondiente y remitir al evaluado 8. Preparar el informe de evaluación de todo el personal 9. Enviar a la máxima autoridad para que se remita al Ministerio de Relaciones Laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de talento humano • Directores departamentales • Directores departamentales • Analista de personal • Directora de talento humano
--	--	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y OBJETIVOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Generación de Reportes
SUBPROCESO: Evaluación del Personal	CÓDIGO: DATHEP-001

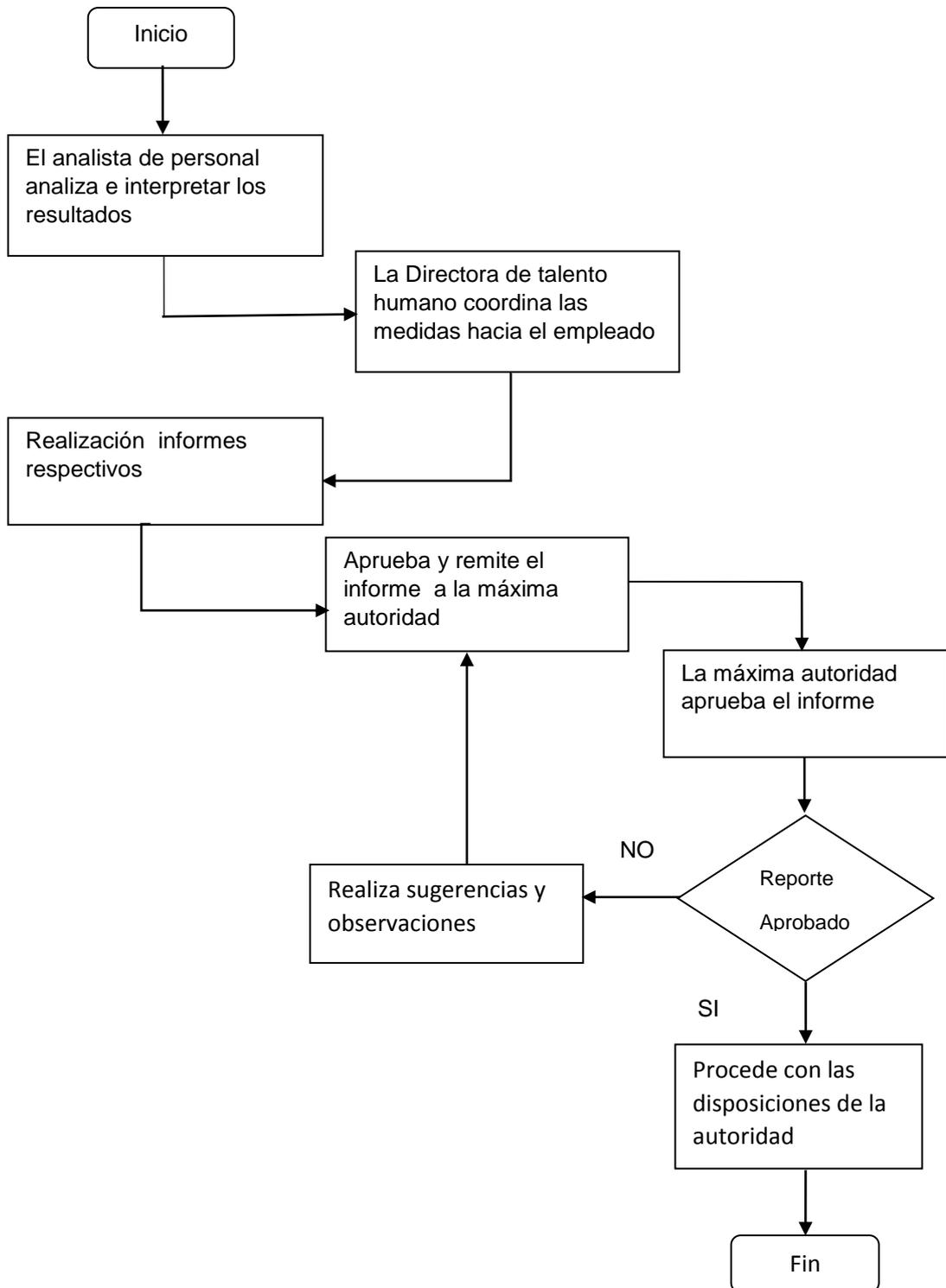
OBJETIVO

Detectar posibles errores para la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Generación de reportes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones 2. Coordinar las medidas a tomar hacia el empleado 3. Realizar un informe recomendando acciones a tomar 4. Remitir el informe respectivo a la primera autoridad para su aprobación 5. Analizar el informe y aprobar si no hay observaciones, en el caso de que hubiere realizar las sugerencias y observaciones y remitir nuevamente 6. Proceder con las disposiciones aprobadas por la máxima autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Directora T.H • Analista de personal • Directora de talento humano • Rector • Directora de talento humano

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: GENERACIÓN DE REPORTE





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Valoración y clasificación de puesto
SUBPROCESO: Administración de cargos	CÓDIGO: DATHAC-001

OBJETIVO

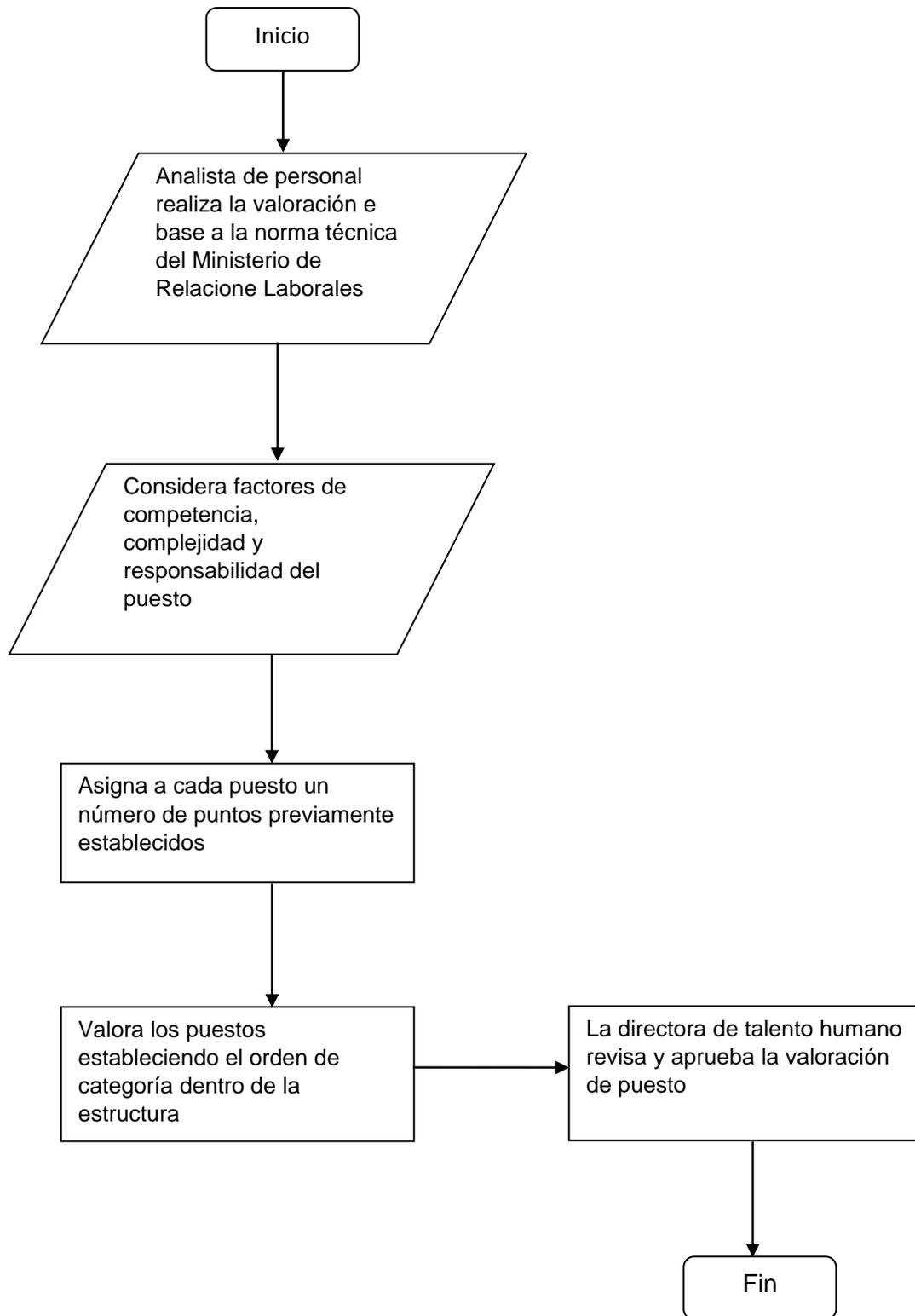
Describir y/o actualizar los puestos de trabajo y las competencias requeridas en el perfil.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Valoración y clasificación de puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. La valoración de puestos se la realiza acorde a lo establecido en la norma técnica del Ministerio de relaciones 2. La valoración de puestos se realiza considerando factores: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad los mismo que son jerarquizados acorde a la ley. 3. A cada puesto se le asigna a un número de puntos previamente establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Analista de personal • Analista de personal

	<p>4. Se valora todos los puestos estableciendo el orden de categoría dentro de la estructura.</p> <p>5. Revisa y aprueba el documento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Directora de talento humano
--	--	---

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTO





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento Humano	PROCESO: Descripción de puestos
SUBPROCESO: Administración de cargos	CÓDIGO: DATHAC-002

OBJETIVO

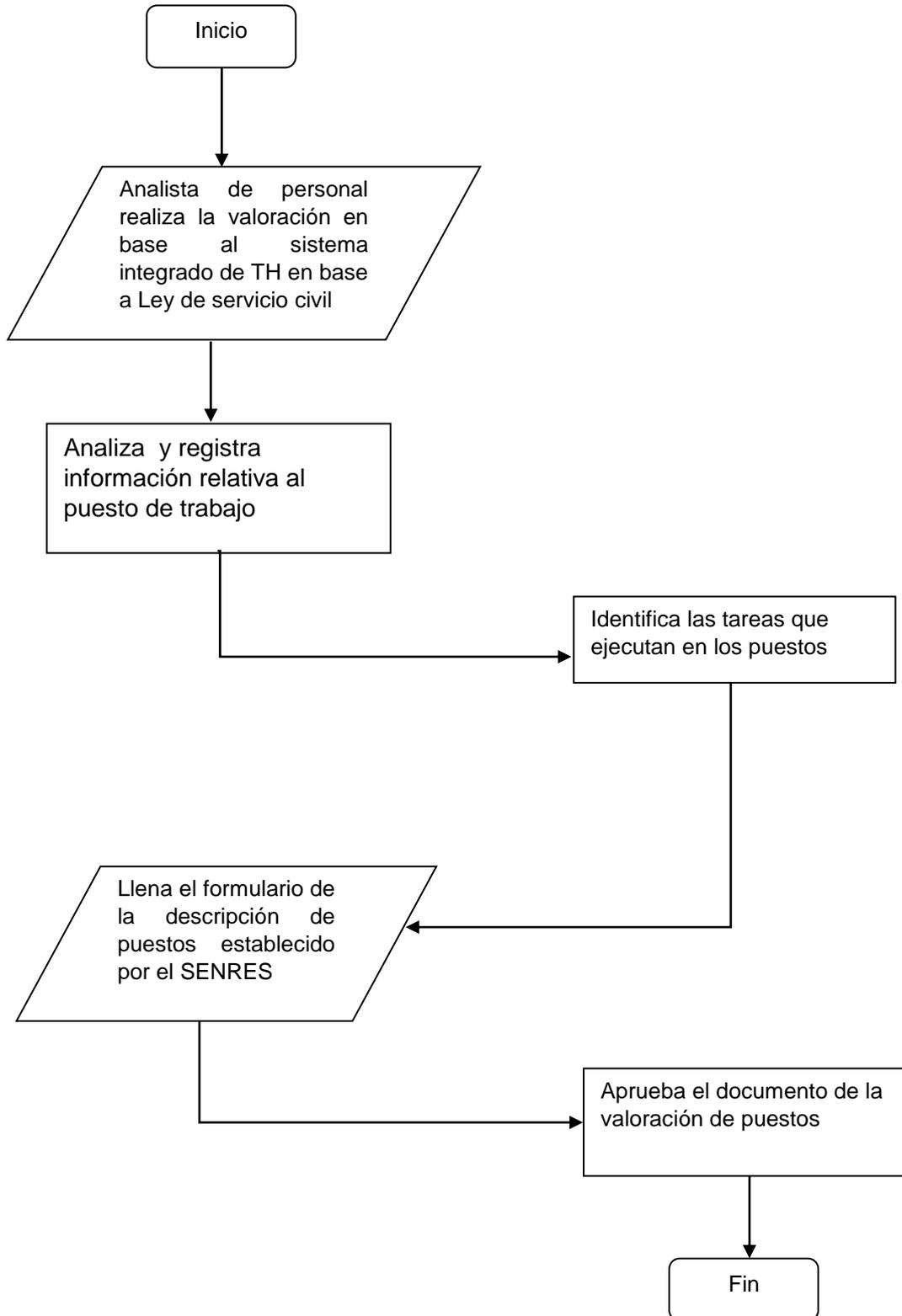
Elaborar el perfil y conocer las características de las personas idóneas para su desempeño.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Descripción de puestos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La descripción de puestos se realiza mediante sistema integrado de talento humano acorde a la Ley del servicio civil 2. El analista de talento humano identifica, recolecta y analiza y registra información relativa al contenido del puesto de trabajo 3. Identificar las acciones y tareas que se ejecutan en los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Analista de personal • Directora de talento humano

	<p>4. Se procede a llenar el formulario establecido por el SENRES</p> <p>5. Analiza y aprueba</p>	<ul style="list-style-type: none">• Analista de personal• Directora de talento humano
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Control de asistencia
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-001

OBJETIVO

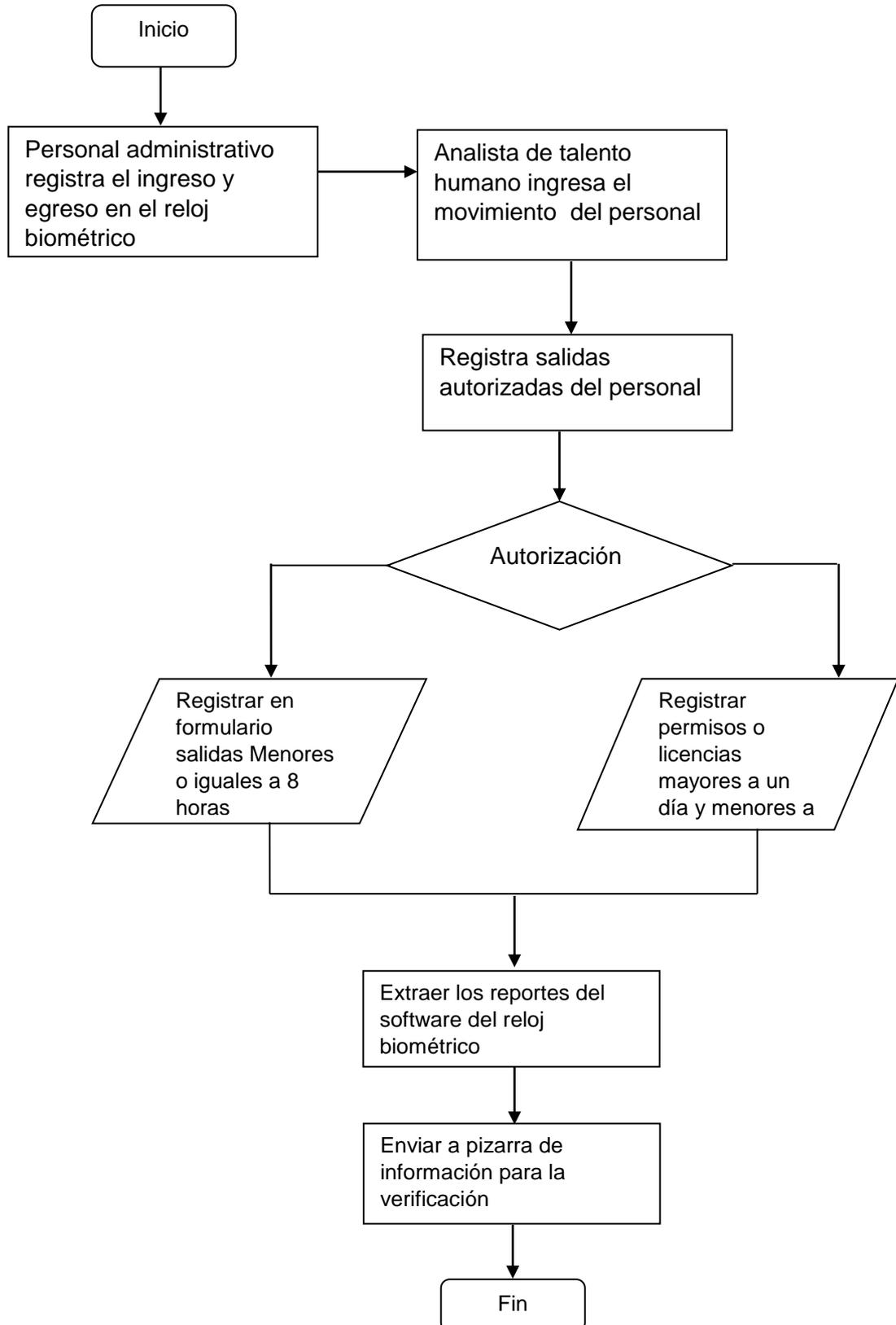
Controlar a diario el ingreso, permanencia y salida del personal administrativo de la Institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Control de asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. La persona registra la asistencia de ingreso y egreso de su lugar de trabajo, por la mañana, al medio día y por la tarde, en el reloj de control biométrico clave asignada a cada persona 2. El analista de talento humano ingresa el movimiento y o salidas del personal autorizadas que pueden ser: <ol style="list-style-type: none"> a) Menor o igual a 8 horas en el formulario existente que pueda ser por comisión, 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo • Analista de personal

	<p>enfermedad, calamidad doméstica o por vacaciones</p> <p>b) Si los permisos o licencias son mayores a un día y menores a 8 días, de igual manera se ingresa al mismo software del reloj biométrico</p> <p>3. El analista de talento humano extrae los reportes del software del reloj biométrico</p> <p>4. Envía a pizarra de información para verificación de todo el personal que registra la asistencia en el reloj biométrico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Analista de personal
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: CONTROL DE ASISTENCIA





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Contratación de personal
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-002

OBJETIVO

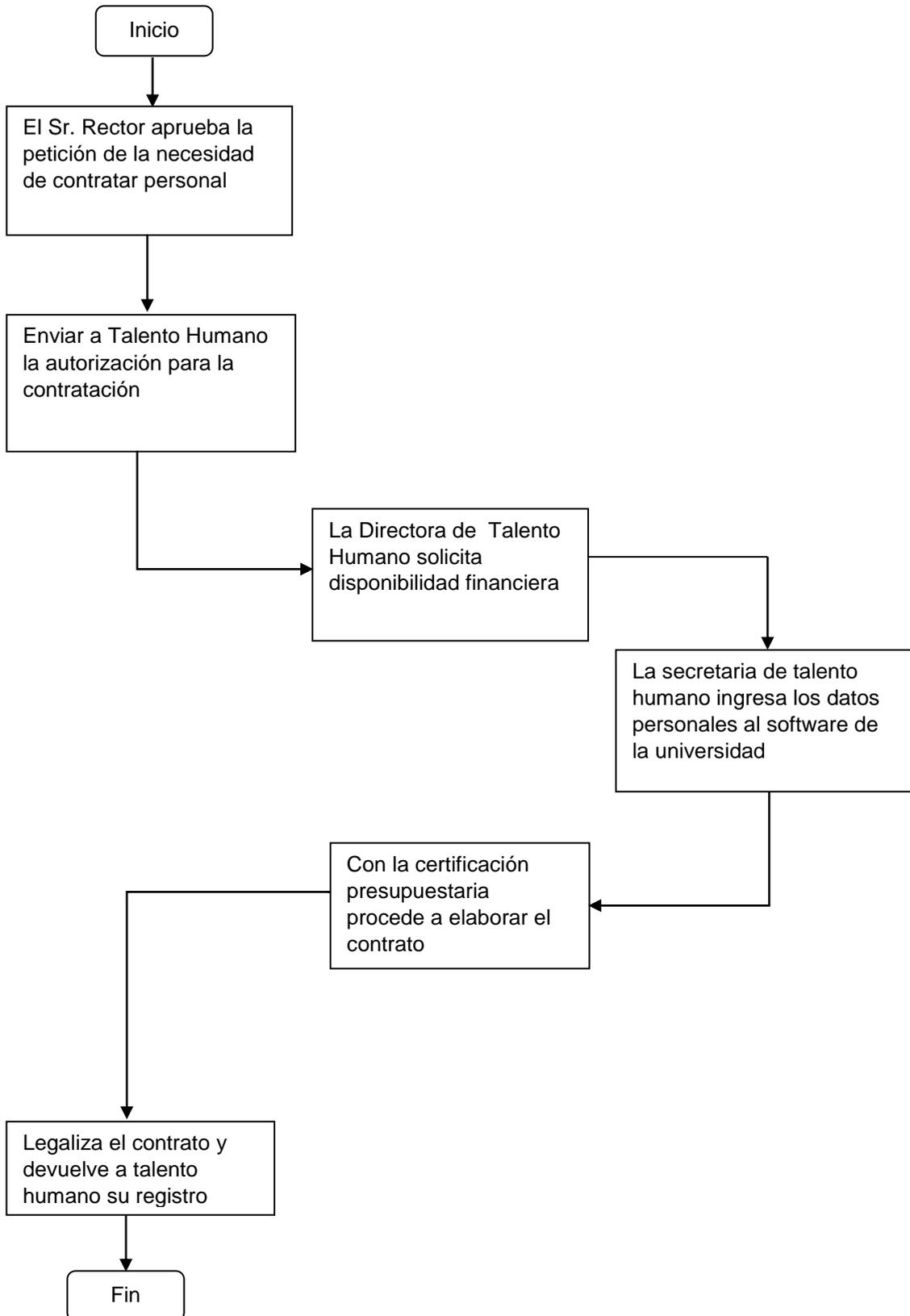
Contar con talento humano potencialmente calificado y capaz de ocupar cargos dentro de la institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Contratación de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la contratación del servidor público o servidora pública nace la necesidad en una dependencia universitaria, misma que es enviada al Sr. Rector de la Universidad para su aprobación 2. El Sr. Rector envía a talento humano la autorización correspondiente para contratar al servidor público o servidora pública 3. Talento humano solicita disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Rector de la Universidad. • Rector de la Universidad. • Directora de talento humano

	<p>presupuestaria fijando remuneración al departamento Financiero según manual de clasificación de puestos</p> <p>4. La secretaria de talento humano procede a ingresar los datos personales al software académico de la universidad y académicos del servidor público o servidora pública a contratar</p> <p>5. Con la certificación presupuestaria se procede a elaborar el contrato respectivo y</p> <p>6. Se envía al Sr. Rector quien procederá a legalizar este documento.</p> <p>7. En la dirección de talento humano el contrato legalizado para su registro correspondiente</p> <p>8. Ingresa al sistema de control de asistencia en el reloj biométrico si es servidor público amparado por la LOSEP o el código de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de talento humano • Directora de talento humano • Rector de la universidad • Directora de talento humano • Analista de personal
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Comisiones de servicio
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-004

OBJETIVO

Permitir la movilidad de profesionales brindándoles cobertura temporal en sus puestos de trabajo.

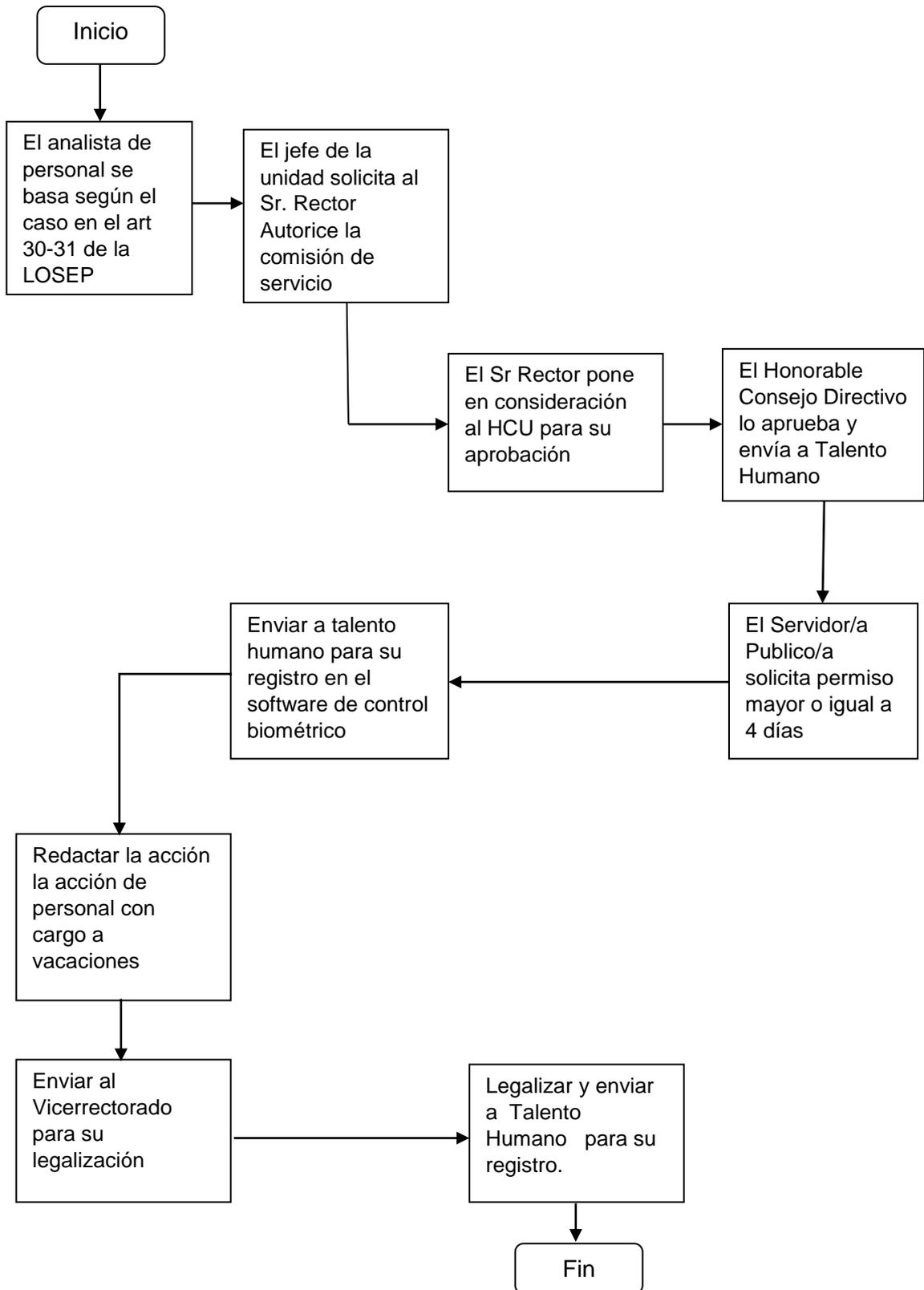
PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Comisiones de servicio con y sin remuneración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las comisiones con remuneración se las realiza según el art. 30 de la LOSEP y su reglamento y las comisiones sin remuneración según art 31 2. Si esta es mayor o igual a 4 días. La unidad o dependencia universitaria solicita al Sr. Rector se autorice la comisión de servicio para un servidor público o decente universitario. 3. Si esta solicitud es de carácter internacional, el Sr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Jefe de unidad universitaria • Rector

	<p>Rector pone a consideración en el Honorable Consejo Universitario para la aprobación respectiva</p> <p>4. Aprobada esta comisión por el Honorable Consejo Universitario, envía a talento humano para el proceso respectivo para elaborar acciones de personal</p> <p>5. El servidor público o la servidora pública solicita permiso mayor o igual a 4 días al jefe inmediato de la unidad o dependencia universitaria.</p> <p>6. Este documento que es enviado a talento humano para el registro respectivo en el software de control biométrico.</p> <p>7. En Talento humano se redacta la acción del personal para que se autorice el permiso con cargo a vacaciones</p> <p>8. Esta acción de personal se envía al Vicerrectorado administrativo para su legalización conjunta con el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honorable Consejo Universitario • Servidor/a Publico/a • Jefe de Unidad Universitaria • Analista de personal • Analista de personal
--	--	---

	<p>Sr. Rector</p> <p>9. Legalizado este documento por las dos autoridades regresa a talento humano para su archivo correspondiente en el historial de Servidor Público.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Rector y Vicerrector
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: COMISIÓN DE SERVICIO





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Licencias
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-005

OBJETIVO

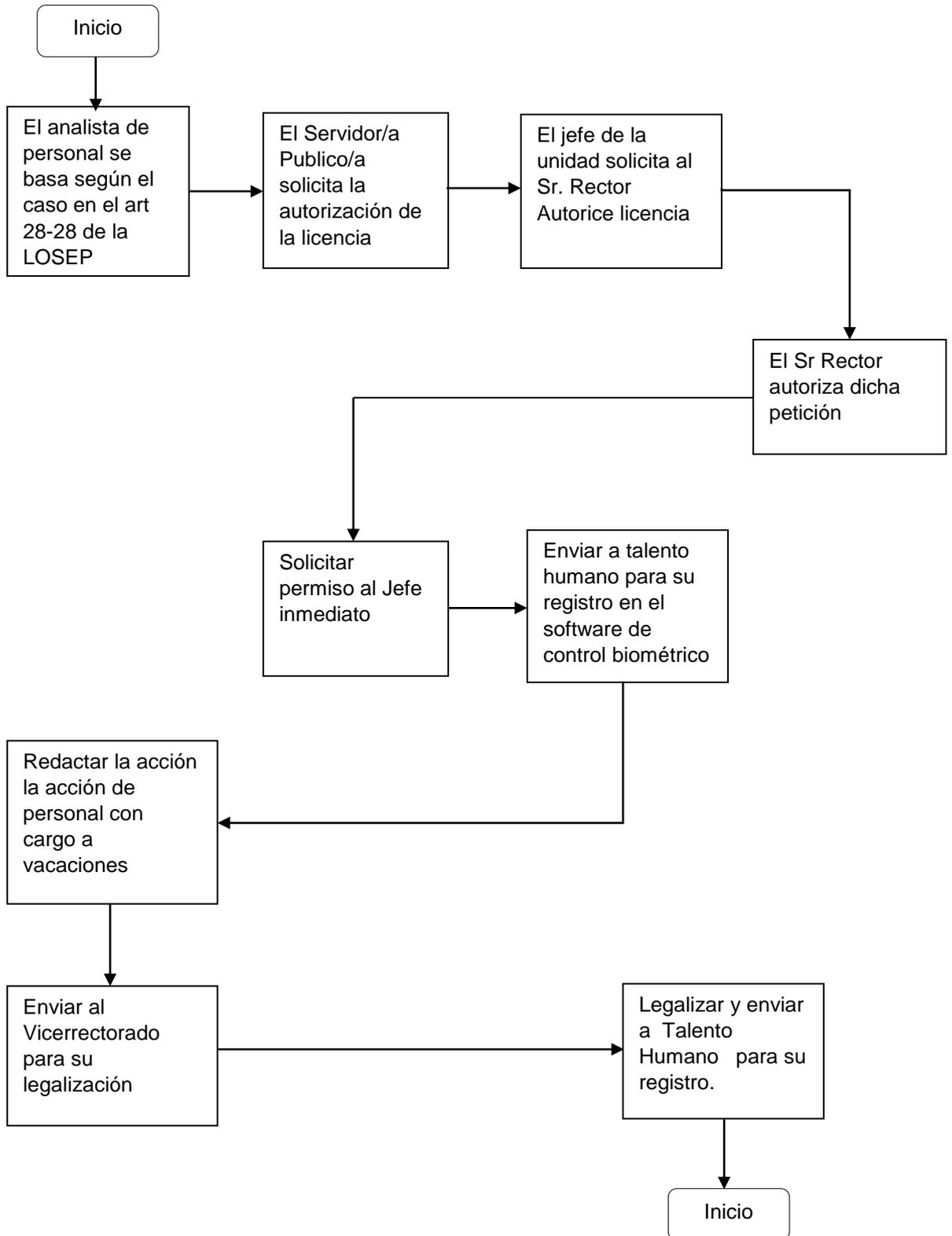
Justificar la ausencia del trabajador a su puesto de trabajo por motivos establecidos en la ley.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Licencias con y sin remuneración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las licencias con remuneración se realiza según el Art. 27 de la LOSEP y licencias con remuneración según art.28 2. El servidor público realiza el pedido de la autorización correspondiente al jefe inmediato de la unidad correspondiente 3. El jefe de esta unidad según el caso envía al Sr. Rector o a talento humano para su aprobación correspondiente y el registro en el sistema del reloj biométrico 4. El Sr. Rector autoriza este 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Servidor/a Publico/a • Jefe de unidad universitaria • Rector

	<p>documento.</p> <p>5. El servidor público o la servidora pública solicita permiso al jefe inmediato de la unidad o dependencia universitaria. Este permiso es un cargo a vacaciones</p> <p>6. La unidad y o dependencia universitaria envía el documento a talento humano para el registro respectivo software de control biométrico.</p> <p>7. En la Dirección de Talento Humano redacta la acción del personal para que se autorice el permiso con cargo a vacaciones</p> <p>8. Esta acción de personal se envía al Vicerrectorado administrativo para su legalización conjunta con el Sr. Rector</p> <p>9. Legalizado este documento por las dos autoridades regresa a talento humano para su archivo correspondiente en el historial del servidor público o servidora pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servidor/a Publico/a • Jefe de unidad universitaria • Analista de personal • Analista de personal • Rector y Vicerrector
--	--	--

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO: LICENCIAS





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Actualización de la carga horaria
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-006

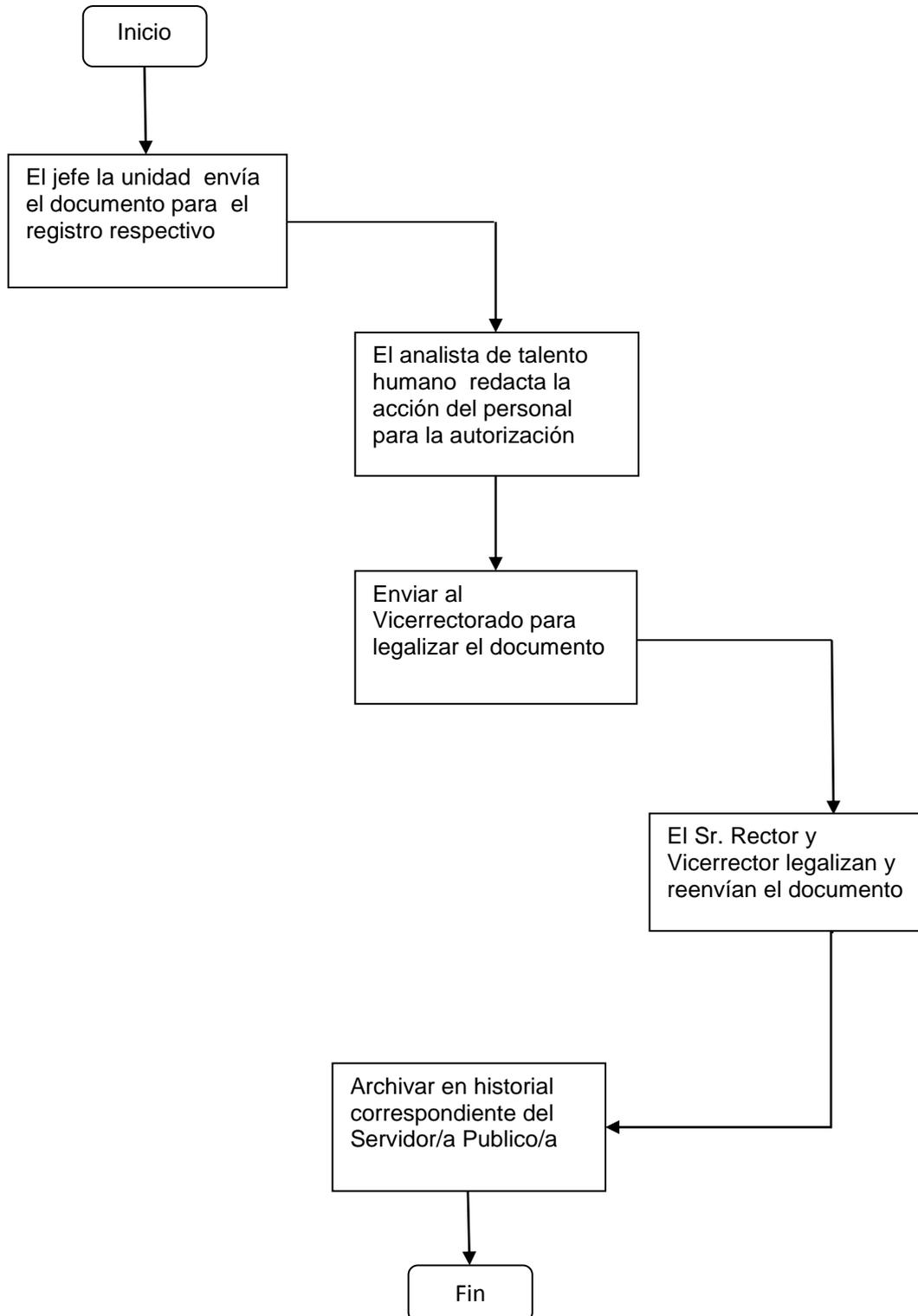
OBJETIVO

Dar cumplimiento a la carga horaria establecida.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Actualización de carga horaria	<ol style="list-style-type: none">1. La unidad y o dependencia universitaria envía el documento a talento humano para el registro respectivo2. El analista de talento humano redacta la acción del personal para que se autorice la actualización de la carga horaria.3. Envía al Vicerrectorado administrativo para su legalización conjunta con el Sr. Rector4. Este documento es legalizado por las dos autoridades5. Regresa a Talento Humano para su respectivo archivo	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de unidad universitaria• Analista de personal• Analista de personal• Rector y Vicerrector• Analista de personal

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: ACTUALIZACIÓN DE CARGA HORARIA





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Designación de autoridades
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-007

OBJETIVO

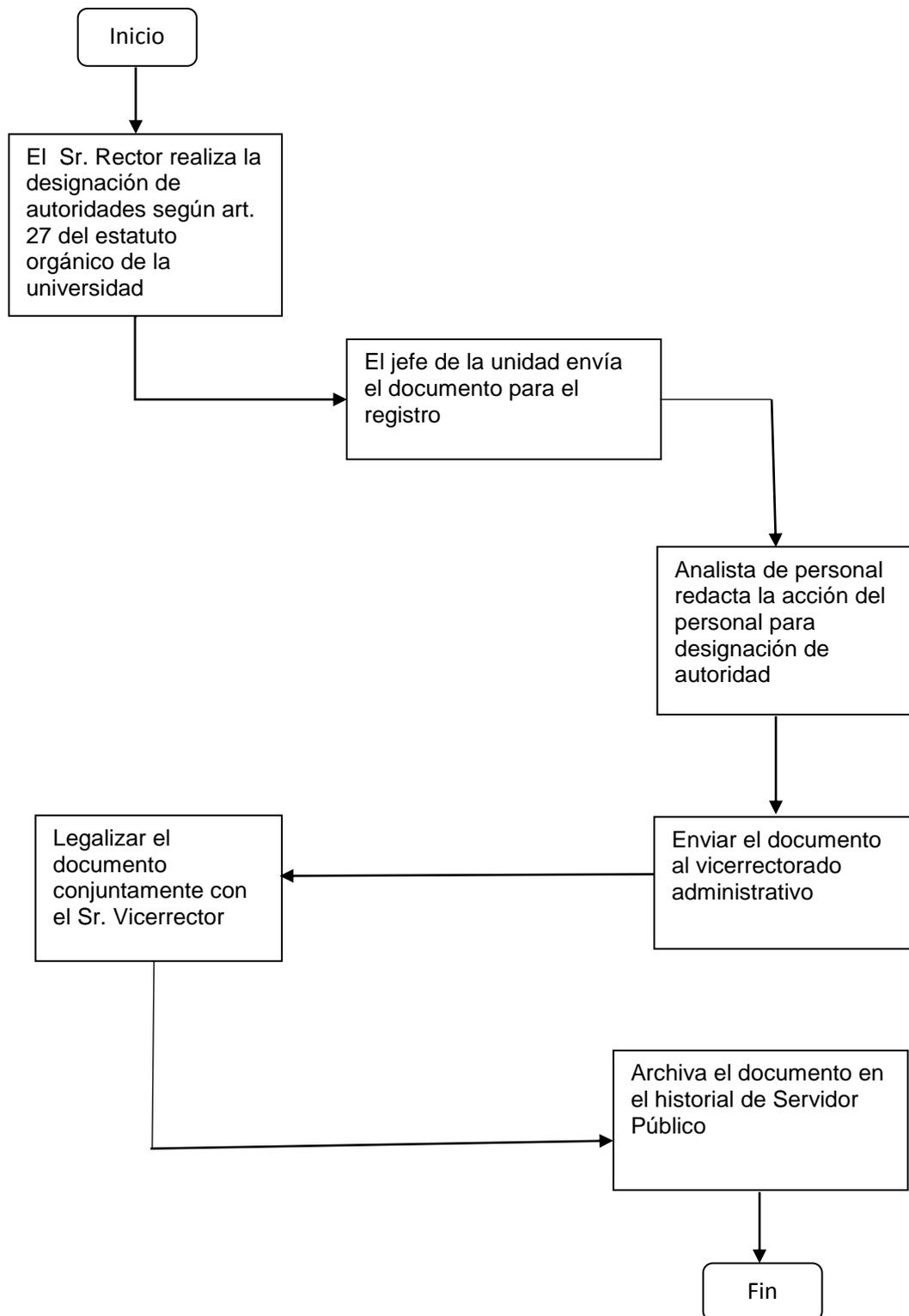
Designar autoridades académicas acorde a las instancias establecidas en el estatuto de la Universidad

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Designación de autoridades	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Sr. Rector autoriza la designación de autoridades según art. 27, literales g-j del estatuto orgánico de la universidad en concordancia con el art. 53-54 de la LOES 2. La unidad y o dependencia universitaria envía el documento a talento humano para el registro respectivo 3. En la Dirección de Talento Humano se redacta la acción del personal para designación de autoridades 4. El analista de talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Jefe de unidad universitaria • Analista de personal • Analista de

	<p>humano envía el documento para su legalización</p> <p>5. El Sr. Vicerrector administrativo conjuntamente con el Sr. Rector legalizan el documento</p> <p>6. Legalizado este documento por las dos autoridades regresa a talento humano para su archivo correspondiente en el historial de Servidor Publico</p>	<p>personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rector y Vicerrector • Analista de personal
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: DESIGNACIÓN DE AUTORIDADES





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Movimiento del personal
SUBPROCESO: Administración de nomina	CÓDIGO: DATHAN-008

OBJETIVO

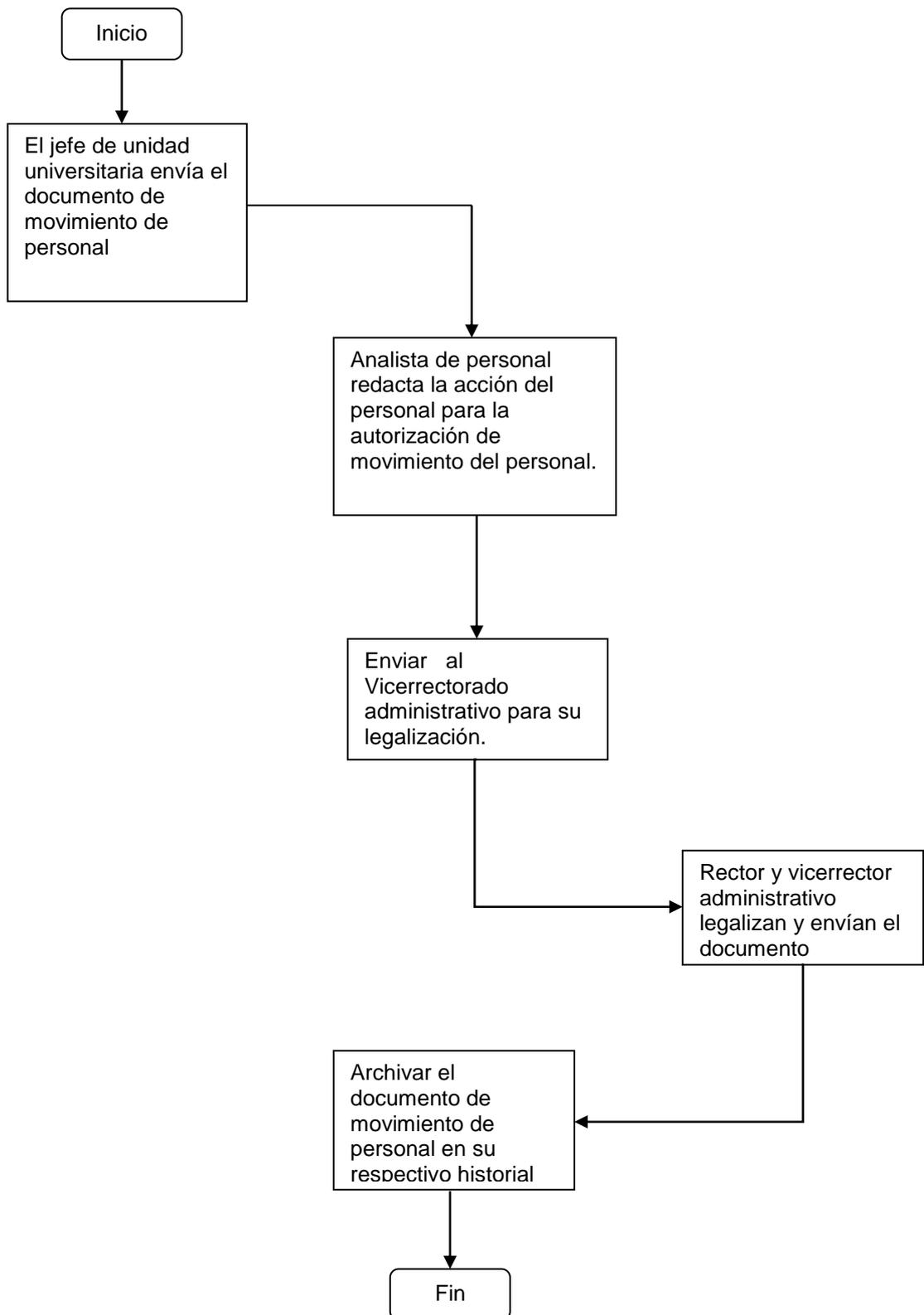
Conseguir que el personal se familiarice con todas las funciones de la institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Movimiento de personal (Talento Humano)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La unidad y o dependencia universitaria envía el documento a talento humano para el registro respectivo 2. Se redacta la acción del personal para que se autorice el movimiento del personal. 3. Esta acción de personal se envía al Vicerrectorado administrativo para su legalización conjunta con el Sr. Rector 4. Legalizado este documento por las dos autoridades regresa a talento humano para su archivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de unidad universitaria • Analista de personal • Rector y vicerrector • Analista de personal

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: MOVIMIENTO DE PERSONAL





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Administración del Talento humano	PROCESO: Elaboración de roles de pago
SUBPROCESO: Administración de Nomina	CÓDIGO: DATHAN-009

OBJETIVO

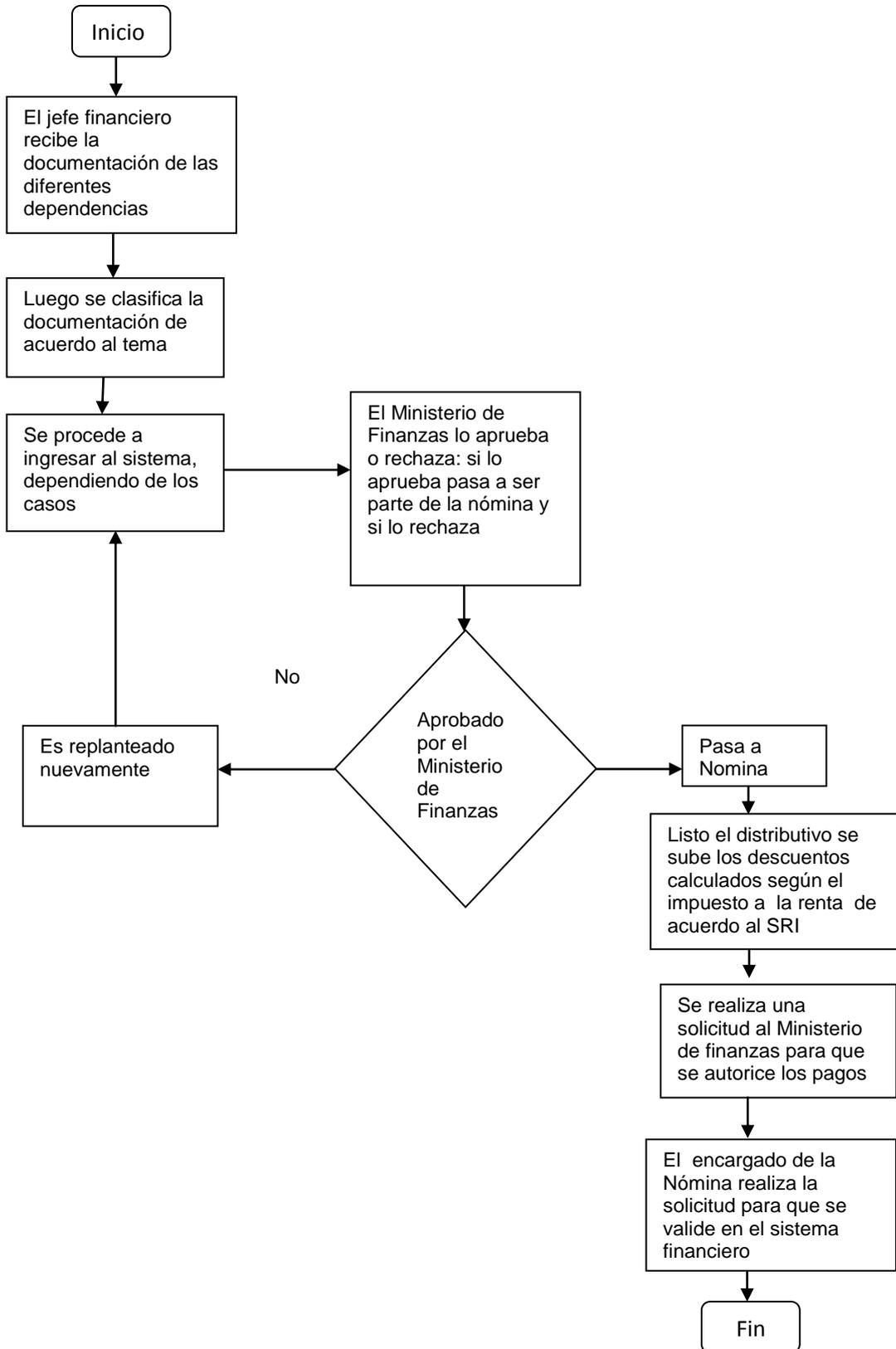
Llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a los trabajadores cada mes.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Elaboración de los roles de pago.	<ol style="list-style-type: none">1. Se recibe la documentación de las diferentes dependencias universitarias2. Luego se clasifica la documentación de acuerdo al tema (si son Contratos a nombramiento o por contrato, licencias, cambios, fondos de terceros etc.)3. Se procede a ingresar al sistema, dependiendo de los casos4. Luego el Ministerio de Finanzas lo aprueba o rechaza: si lo aprueba pasa a ser parte de la nómina y si	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de unidad universitaria• Jefe financiero• Jefe financiero• Ministerio de Finanzas

	<p>lo rechaza se lo vuelve a replantear</p> <p>5. Listo el distributivo se sube los descuentos calculados según el impuesto a la renta de acuerdo al SRI (descuentos de aportes al IESS, fondos de terceros, retenciones judiciales, individuales y patronales etc.)</p> <p>6. Cuando esto se sube al sistema y cuadra todo, se realiza una solicitud al Ministerio de finanzas para que se autorice los pagos subiendo las planillas y el funcionario encargado de la Nómina realiza la solicitud para que se valide en el sistema financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Financiero • Jefe financiero
--	--	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Gestión Talento humano	PROCESO: Reclutamiento
SUBPROCESO: Provisión del Personal	CÓDIGO: DATHPP-001

OBJETIVO

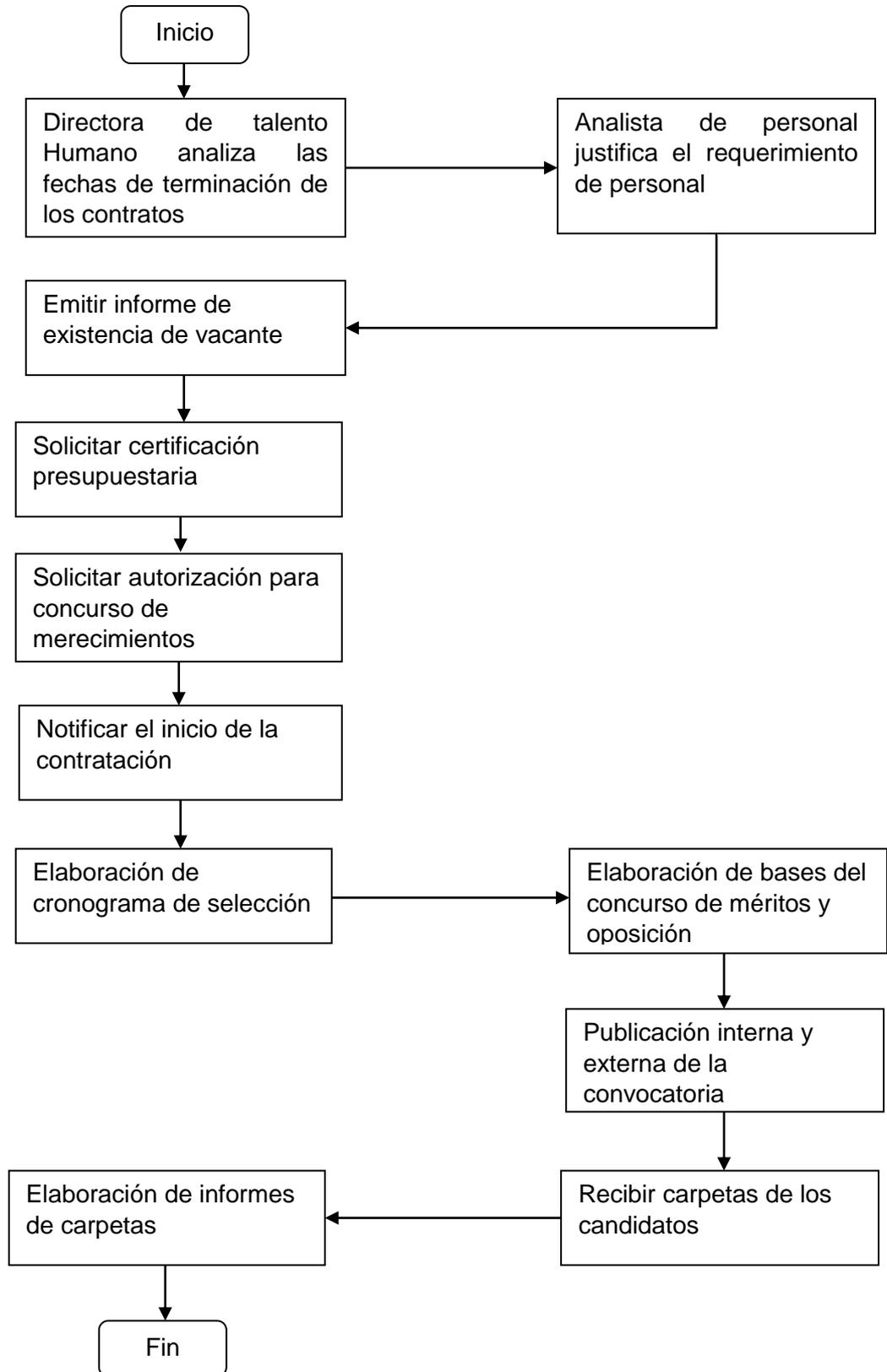
Atraer talento humano oportunamente con el perfil del puesto y con los requerimientos de la institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Reclutamiento de talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar fechas de terminación de contratos y comunicar a cada unidad involucrada 2. Revisar las solicitudes de requerimiento de personal e cada unidad académica y/o administrativa y emitir informe 3. Emitir informe sobre la existencia o no de las vacantes correspondientes 4. Solicitar la respectiva certificación presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de talento humano • Analista de personal • Directora de talento humano • Directora de talento humano

	<p>5. Solicitar a la máxima autoridad la autorización del inicio de los procesos de concurso de merecimientos</p> <p>6. Notificar al personal y a la unidad involucrada el inicio de la contratación</p> <p>7. Realizar el planteamiento del cronograma del proceso de selección</p> <p>8. Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición</p> <p>9. Elabora la convocatoria para el concurso de méritos y oposición</p> <p>10. Publicar interna y externamente la convocatoria</p> <p>11. Recibir carpetas de candidatos</p> <p>12. Realizar los informes de las carpetas recibidas y enviar las mismas en sobre sellado a la Comisión correspondiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de talento humano • Directora de talento humano • Directora de talento humano • Analista de personal • Directora de talento humano • Analista de personal • Analista de personal • Directora de talento humano
--	---	---

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: RECLUTAMIENTO





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Gestión Talento humano	PROCESO: Selección
SUBPROCESO: Provisión del Personal	CÓDIGO: DATHPP-002

OBJETIVO

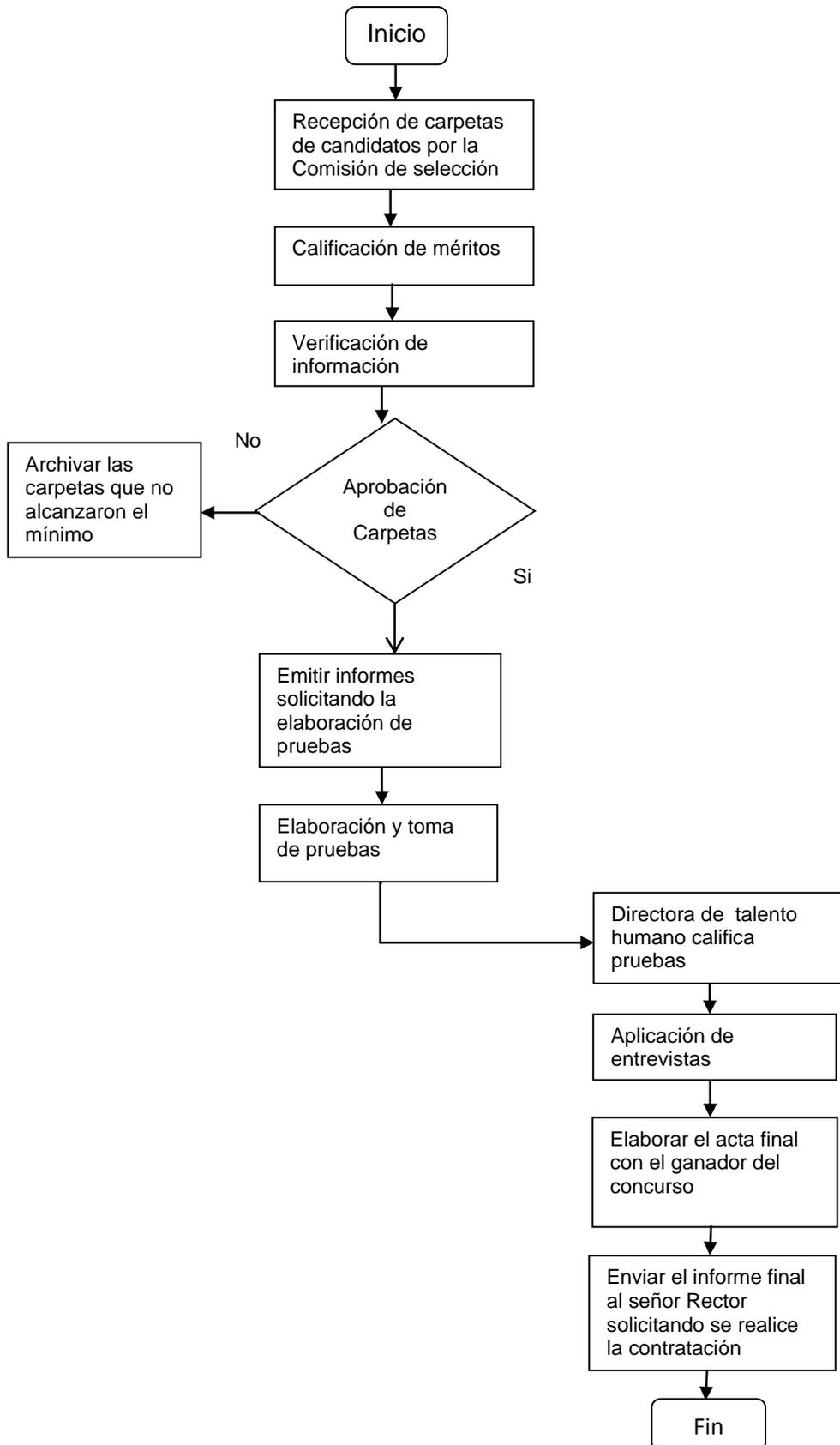
Elegir los candidatos más adecuados al puesto de trabajo dentro de la institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Selección de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si están conforme al informe adjunto 2. Calificar méritos de las carpetas seleccionadas 3. Verificar el cumplimiento de acuerdo a las bases del concursos establecidas 4. Realizar las actas de méritos con las calificaciones respectivas 5. Archivar las carpetas que no alcanzaron el mínimo y emitir informes solicitando la elaboración de pruebas de aquellas que si aprobaron 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de Selección

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Elaborar y tomar las pruebas de conocimientos específicos para el puesto 7. Calificar las pruebas y remitir los resultados a la Comisión de Selección 8. Aplicar la entrevista de acuerdo a las bases y calificar 9. Receptar y elaborar acta con las calificaciones de pruebas y entrevistas y elabora cuadro con los resultados finales del concurso 10. Elaborar el acta final con el ganador del concurso a quien haya obtenido el mayor puntaje 11. Enviar el informe final al señor Rector solicitando se realice la contratación respectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de talento humano y analista de personal • Analista de personal • Directora de talento humano • Analista de personal • Analista de personal • Directora de talento humano
--	---	--

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO: SELECCIÓN





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Gestión Talento humano	PROCESO: Contratación
SUBPROCESO: Provisión del Personal	CÓDIGO: DATHPP-003

OBJETIVO

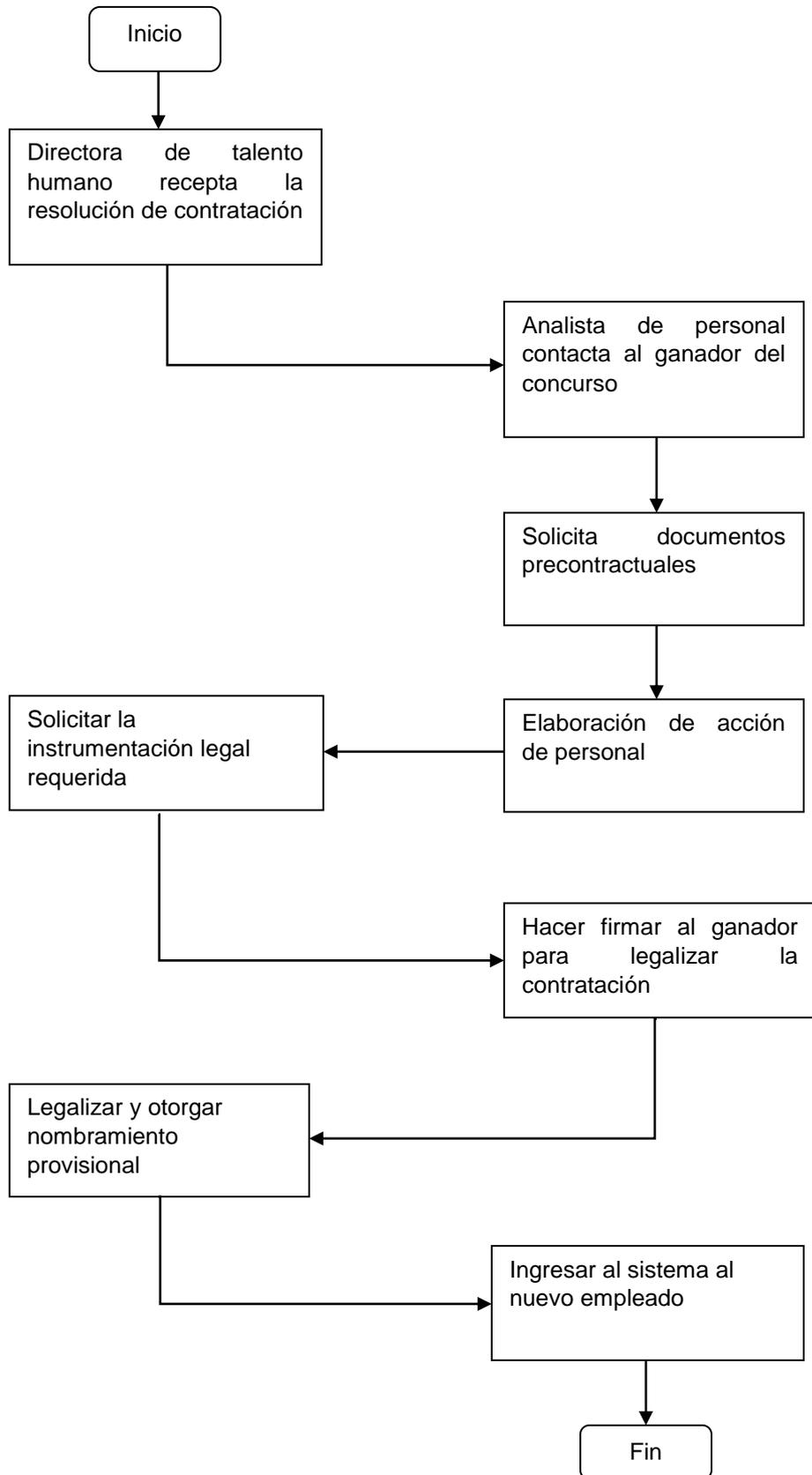
Mantener cubiertas las necesidades de talento humanos mediante la contratación de personal de acuerdo a los requisitos establecidos para la formalización de la relación laboral.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Contratación de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar la resolución de contratación emitida por el señor Rector 2. Contactar al ganador del concurso 3. Solicitar los documentos precontractuales 4. Elaborar y registrar la acción de personal otorgando nombramiento provisional 5. Solicitar a la departamento jurídico la instrumentación legal requerida 6. Hacer firmar la acción de 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de talento humano • Analista de personal • Analista de personal • Analista de personal • Directora de talento humano • Analista de

	<p>personal y documentos de contratación al ganador del concurso</p> <p>7. Enviar a la máxima autoridad para legalización respectiva</p> <p>8. Legalizar la acción de personal otorgando nombramiento provisional</p> <p>9. Ingresar al sistema al nuevo empleado</p>	<p>personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Directora de talento humano • Analista de personal
--	---	---

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Gestión Talento humano	PROCESO: Inducción
SUBPROCESO: Provisión del Personal	CÓDIGO: DATHPP-004

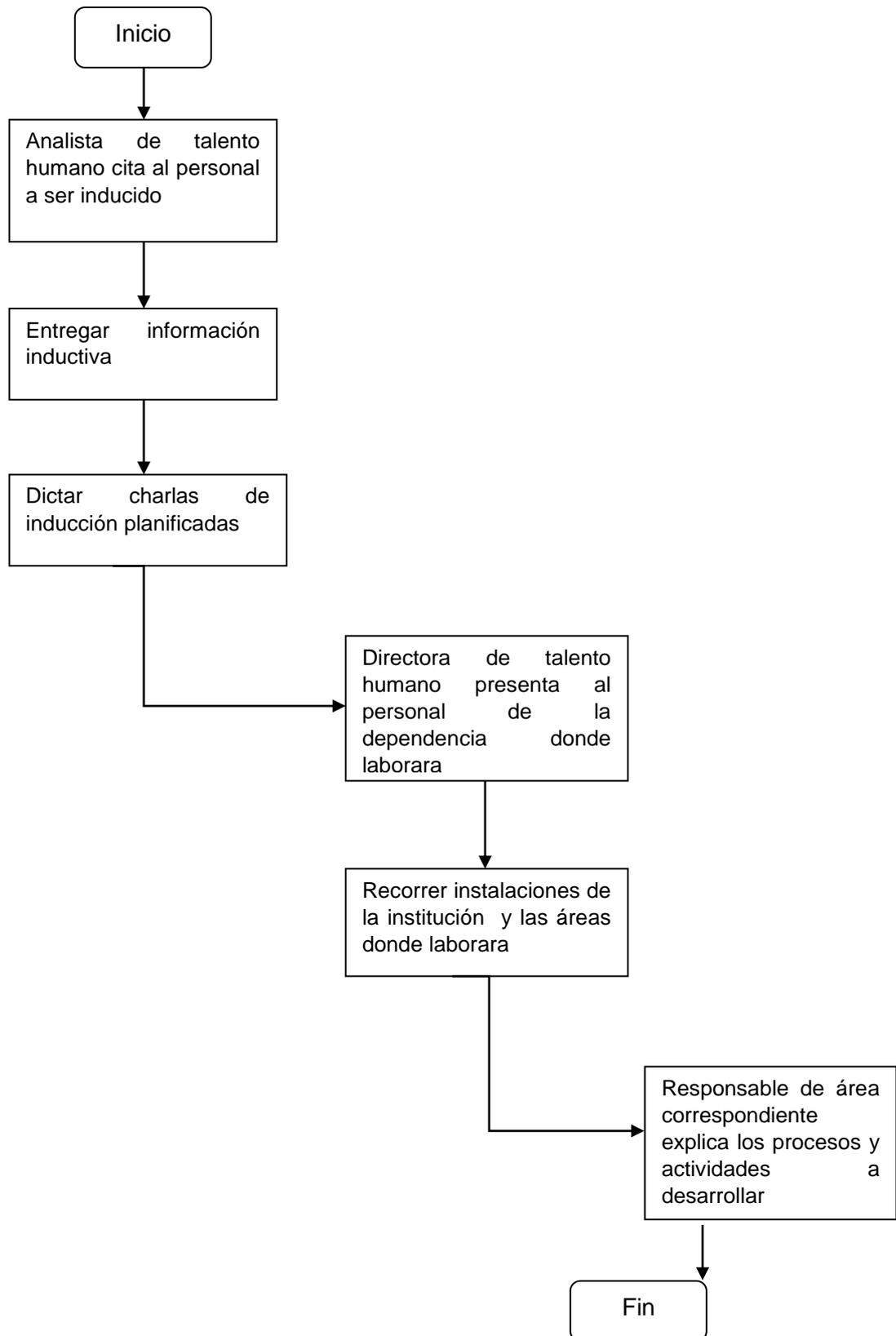
OBJETIVO

Brindar información suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la institución.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Inducción del personal nuevo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Citar al personal a ser inducido 2. Entregar la información inductiva 3. Dictar las charlas de inducción planificadas 4. Presentar al personal de la dependencia en donde laborará 5. Recorrer las instalaciones y las áreas de la dependencia en donde laborará así como de la institución 6. Explicar de forma detallada los procesos y actividades que desarrollará 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de personal • Analista de personal • Analista de personal • Directora de talento humano • Directora de talento humano • Responsable de área correspondiente

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO: INDUCCIÓN





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Av. 17 de Julio 5-21

Ibarra-Ecuador

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACIÓN

MACROPROCESO: Gestión Talento humano	PROCESO: Capacitación y entrenamiento
SUBPROCESO: Provisión del Personal	CÓDIGO: DATHPP-005

OBJETIVO

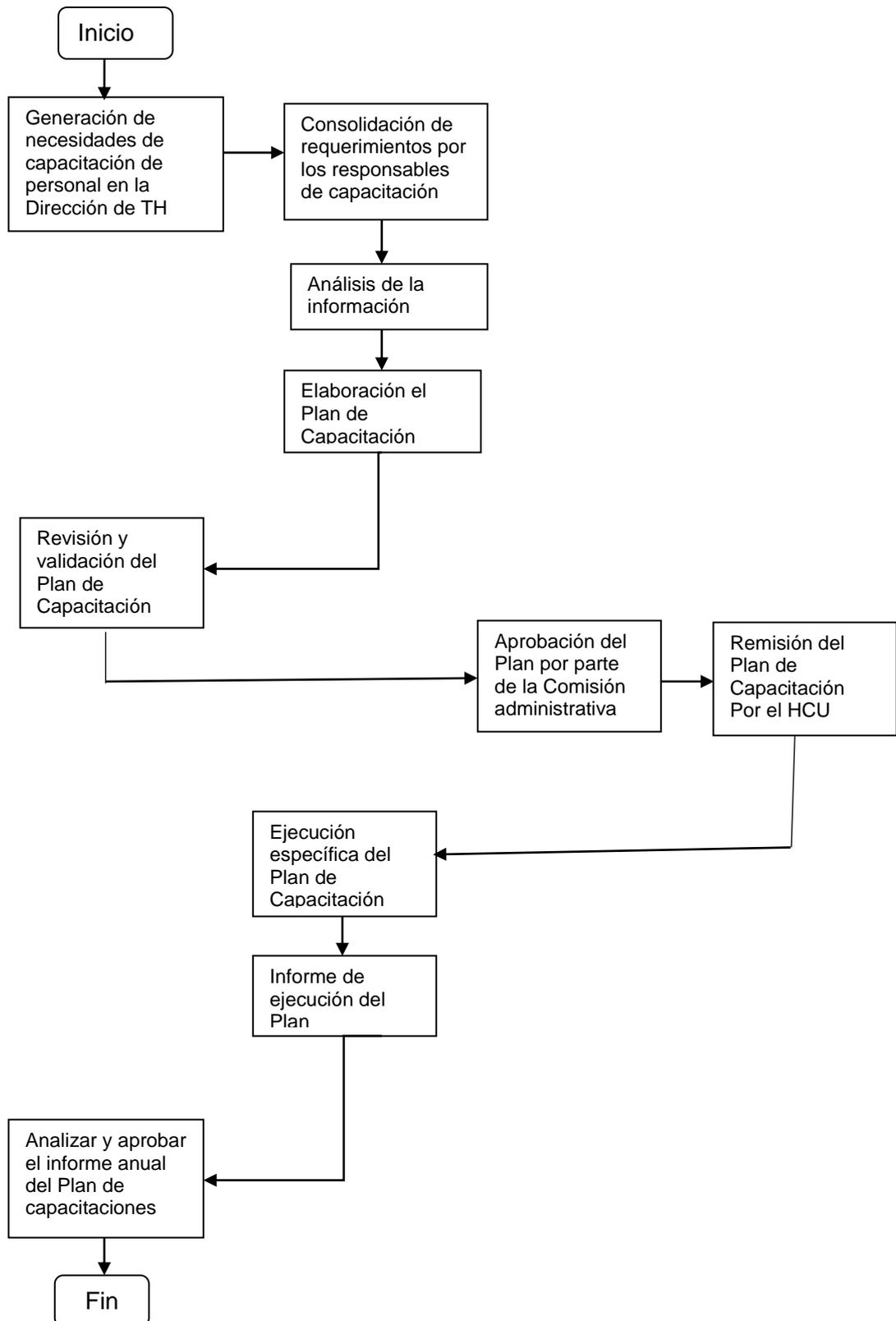
Proporcionar las herramientas necesarias para que los empleados se adapten a los cambios y responda con eficiencia contribuyendo al desarrollo organizacional.

PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
Capacitación y entrenamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de necesidades de capacitación de personal 2. Consolidación de requerimientos 3. Analizar y priorizar las necesidades 4. Elaboración el Plan de Capacitación 5. Revisar y validar el Plan de Capacitación 6. Aprobación del Plan por parte de la Comisión respectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Directora de Talento Humano • Responsable de capacitación • Responsable de capacitación • Responsable de capacitación • Directora de talento humano • Comisión administrativa

	<p>7. Remitir el Plan de Capacitación al HCU para su aprobación definitiva</p> <p>8. Realizar los contactos para las capacitaciones establecidas</p> <p>9. Determinar los participantes a los diferentes capacitaciones planificadas</p> <p>10. Informar a los beneficiarios de la capacitación</p> <p>11. Realizar el seguimiento correspondiente</p> <p>12. Realizar el informe de ejecución de cada uno de los eventos planificados</p> <p>13. Realizar el informe anual del desarrollo del Plan</p> <p>14. Analizar y aprobar el informe anual del desarrollo del Plan por parte de las instancias respectivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honorable Consejo directivo • Responsable de capacitación • Directora de talento humano
--	--	--

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO



INSTRUCTIVO DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

- 1.** Enviar el proyecto al director de tesis
- 2.** El director de tesis aprueba el documento
- 3.** Se envía al Consejo Académico
- 4.** En el consejo académico se revisa y si esta sin errores se aprueba el proyecto y se fija fecha de grado
- 5.** Se defiende la tesis sin faltas o errores
- 6.** Se hace valido el proyecto
- 7.** Enviar el documento al Subdecano de la FACAE o al Coordinador de carrera
- 8.** El Subdecano envía el proyecto al Decano de la facultad, para que el Consejo Académico la apruebe
- 9.** Enviar el Sr. Rector para su aprobación, indicando la importación del proyecto.
- 10.** El Sr. Rector envía al Consejo Administrativo de la UTN.
- 11.** El Consejo Administrativo lo discute es decir lo aprueba, rechaza o corrige
- 12.** Una vez pulido el documento lo aprueba y envía a Consejo Universitario para la aprobación con su norma legal de la Universidad.

CAPÍTULO IV

5. IMPACTOS

Este capítulo comprende un análisis detallado de los resultados y aspectos, positivos y negativos que puede generar la implementación del presente proyecto en las diferentes áreas de la institución.

Una vez que el presente Manual de Procedimientos sea implementado, va a generar una serie de impactos en la parte administrativa y para poder evaluar los impactos que la aplicación de este proyecto va a tener en el entorno universitario, se utiliza una matriz de impactos, a la cual se le asigna las siguientes valoraciones:

Valoración de impactos

IMPACTO	VALORACIÓN
Impacto alto negativo	- 3
Impacto medio negativo	- 2
Impacto bajo negativo	- 1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	+ 1
Impacto medio positivo	+ 2
Impacto alto positivo	+ 3

El proceso para su elaboración es el siguiente:

- Para el eje vertical identificamos los indicadores de relevancia, los mismos que nos permiten el análisis correspondiente.

- A cada uno de los indicadores identificados se les asigna un nivel de impacto.
- El nivel de impacto de área se obtiene con la siguiente formula:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

- En cada una de las matrices indicadas se procede al análisis y con claridad se argumenta por qué se le asigna determinado nivel de impacto a cada aspecto de la matriz, y así se produce con cada uno de ellos.
- Como actividad de finalización se efectúa una Matriz General de Impactos para dejar a punto el impacto general de la presente investigación.

4.1. Impacto educativo.

Tabla 16 Matriz de Impacto educativo

Indicador \ Niveles de impacto	-3	-2	.1	0	+1	+2	+3
	Lineamiento de procesos						X
Cumplimiento de tareas						X	
Retos de la nueva evaluación o acreditación						X	
Fortalecimiento de la imagen profesional						X	
Total	0	0	0	0	0	8	0

AUTOR: Investigadora

Cálculo:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{8}{4} = 2 \text{ impacto medio positivo}$$

Respuesta Impacto educativo igual 2

Se plantea como primer aspecto lineamientos en procesos con un impacto alto positivo, ya que dentro de la universidad se logrará uniformidad en los procesos y un mejor control de los mismos.

Cumplimiento de tareas tiene un impacto alto positivo, porque el Manual aquí propuesto servirá de guía para que cada uno de los colaboradores de la institución se base en el mismo para desempeñar su trabajo de mejor manera y así lograr los objetivos propuestos.

Los retos de la nueva evaluación o acreditación con un impacto medio positivo que permitirá una educación más avanzada y así dar cumplimiento a los objetivos de calidad educativa de la Universidad Técnica del Norte.

El fortalecimiento de la imagen profesional con un impacto medio positivo, ya que a través de la educación se podrá proporcionar a la sociedad entes productivos.

4.2. Impacto cultural

Tabla 17 Matriz de Impacto cultural

Niveles de impacto / Indicador	-3	-2	.1	0	+1	+2	+3
Trabajo bajo normas y cultura de servicio						X	
Beneficio a la comunidad universitaria							X
Prestigio institucional						X	
Compromiso de trabajo						X	
Mejora de la cultura organizacional de la UTN						X	
Total	0	0	0	0	0	8	3

AUTOR: investigadora

Cálculo:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{11}{5} = 2,2 \text{ impacto medio positivo}$$

Respuesta Impacto cultural igual 2

Se plantea como primer aspecto el trabajo bajo normas y cultura de servicio con un impacto medio positivo porque permitirá desarrollar las actividades administrativas en un contexto social y cultural en concordancia con la legislación que rige a la Universidad.

El beneficio a la comunidad universitaria con un impacto alto positivo ya que se trabajara en conjunto con las diferentes dependencias de la universidad, obteniendo una buena relación institucional.

El prestigio institucional con un impacto medio positivo que permitirá reconocer a la Universidad como una de las mejores del norte del país y de esta manera tendrá más acogida por parte del sector estudiantil.

El compromiso de trabajo con un impacto medio positivo que mejorara la actitud del personal docente y administrativo con su trabajo, comprometiéndolos a una permanente actualización de conocimientos, mejorando así la relación laboral.

La cultura organizacional está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos los miembros: directivos, personal administrativo, de servicios, y docentes de la UTN. La mejora de la cultura organizacional tiene un impacto medio positivo, ya que mejora la organización interna de la UTN, siendo un factor fundamental para lograr potenciar la calidad educativa.

4.3. Impacto de valores

Tabla 18 Matriz de impacto de valores

Niveles de impacto Indicador	-3	-2	.1	0	+1	+2	+3
Ética y transparencia						X	
Mejor comunicación							X
Integridad en la toma de decisiones						X	
Sentido de pertinencia						X	
Identificación de derechos y deberes						X	
Honestidad y responsabilidad social y laboral							X
Total	0	0	0	0	0	8	6

AUTOR: investigadora

Cálculo:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{14}{6} = 2,33 \text{ impacto medio positivo}$$

Respuesta Impacto cultural igual 2

La ética y transparencia con un impacto medio positivo permitirá a docentes y trabajadores ejecutar sus labores diarias en base a un documento que legalice su trabajo.

Mejor comunicación tiene un impacto alto positivo, ya que lo estipulado en el manual se direcciona a la inclusión de diferentes niveles en un trabajo mancomunado y organizado lo cual mejora los sistemas de comunicación.

La integridad en la toma de decisiones con un impacto medio positivo que permitirá incluir a los diferentes niveles y los hará partícipes de una toma de decisiones conjunta basada en hechos y consensos.

El sentido de pertinencia con un impacto medio positivo que fortalecerá los lazos de unión entre autoridades, trabajadores y docentes, contribuyendo en la búsqueda de la equidad.

La identificación de deberes y derechos tiene un impacto medio positivo, dado que en el reglamento interno está bien especificado las directrices de qué se puede y no se puede hacer, de acuerdo al puesto y función a desempeñarse.

La honestidad y responsabilidad social y laboral con un impacto alto positivo que conducirá las actividades con criterio de honradez y confianza admitiendo asumir con responsabilidad cada una de las actividades a desarrollarse en su puesto de trabajo.

4.4. Impacto de gestión administrativa

Tabla 19 Matriz de impacto de gestión administrativa

Niveles de impacto \ Indicador	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Calidad del servicio							X
Agilidad en los tramites							X
Mejoramiento de la gestión administrativa							X
Socialización de procedimientos							X
Trabajo corporativo							X
Comunicación abierta						X	
Riesgo			X				
Total	0	0	-1	0	0	2	15

AUTOR: investigadora

Cálculo:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{16}{7} = 2,3 \text{ impacto medio positivo}$$

Respuesta Impacto cultural igual 2

La calidad del servicio con un impacto alto positivo que permitirá la satisfacción del cliente interno.

La agilidad en los trámites con un impacto alto positivo que mejorará la atención en la parte administrativa generando satisfacción en los usuarios.

El mejoramiento de la gestión administrativa con un impacto alto positivo que elevara el nivel de desempeño de los funcionarios.

La socialización de procedimientos con un impacto alto positivo que permitirá un conocimiento claro de las actividades a desarrollar por cada una de las personas que laboran en la parte administrativa.

El trabajo corporativo con un impacto alto positivo que fomentara el trabajo en equipo, facilitando la ejecución de funciones por parte de los trabajadores.

La comunicación abierta con un impacto medio positivo que permitirá una mayor fluidez de información entre todos los niveles jerárquicos.

El riesgo con un impacto bajo negativo que podrá producir cambios negativos en la actitud de las personas, rechazando el manual.

4.5. Impacto general

Tabla 20 Matriz de impacto general

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Indicador							
Impacto Educativo						X	
Impacto Cultural						X	
Impacto en valores						X	
Impacto en gestión administrativa						X	
Total						8	

AUTOR: investigadora

Cálculo:

$$\frac{\sum \text{impactos}}{\text{indicadores}}$$

$$\frac{8}{4} = 2 \text{ impacto medio positivo}$$

Nivel de impacto general igual 2

El impacto general del proyecto es positivo, lo que define la garantía del mismo y la importancia de poner en marcha la propuesta. En definitiva en base a este estudio de impactos se puede concretar la importancia que tiene la aplicación y uso del manual al interior de la Universidad.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis diagnóstico realizado a la Universidad Técnica del Norte, que tuvo como objetivo estudiar la situación actual de la Institución, se determinó como problema central la ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos.
2. Basándose en el marco teórico científico se sustenta el proyecto para tener un conocimiento más amplio, profundizando en términos básicos respaldando dicho estudio.
3. El diseño de la propuesta del manual de procedimientos y su aplicación oportuna contribuirá al desarrollo y mejoramiento de los procesos de la Dirección de Talento Humano.
4. Mediante el resultado positivo del impacto general del proyecto, El Manual de Procedimientos Administrativos es una herramienta importante para que la Universidad afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser una Institución con alto reconocimiento social y una gran demanda en cuanto a estudiantes se hace necesario que mejore su organización.

RECOMENDACIONES

1. La Dirección Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte, debe incorporar como herramienta de trabajo el presente Manual de Procedimientos, de tal forma que la realización de sus tareas sean más eficientes, orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
2. Es necesario que se ingrese en un proceso de conocimiento de las reglas, normativas y procesos en la Universidad Técnica del Norte, para de esta forma ejecutar una gestión más eficaz y de calidad, tomando como referencia los conceptos relacionados al tema que se propone en la presente investigación.
3. El manual debe ser dado a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la Universidad deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.
4. Que el presente manual sea un referente para que las autoridades tomen la decisión de incorporar cambios y nuevas propuestas, como la que se sintetiza en el presente trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Allaire, P. (2001). *la estrategia de cambio organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*.

Andrade, S. (2011). *Diccionario de Economía*.

Anzola, S. (2010). *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*. México: Mc Graw Hill.

Baño, R. (2010). *FACSO* .

Díaz, J. (2013). *Administración de empresas*.

Enrique, F. (2010). *Organización de Empresas*.

Ferrell, O., Hirt, G., & Linda, F. (2010). *INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LOS NEGOCIOS*. México: Mc Graw Hill.

Fincowsky, E. (2013). *Organizaciòn de empresas*.

Fred, D. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica* .

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (24 de 4 de 2012). *fundibeq.org*. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

Goffman, E. (1997). *Ensayos sobre el comportamiento social*. Libri mundi.

Gómez, G. (2013). *Sistemas Administrativos: Análisis y diseño*. México: Mc. Graw Hill.

Guerra, A. (2011). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*.

Harrison, T., & Beyer, J. (1984). *El estudio de las culturas organizacionales a través de ritos y ceremonias*. Academia de management review.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hutt, G., & Marmirol, B. (2002). *Estructura organizacional*.

Keesing, R. (1976). *Cultural anthropology. A contemporary perspective*. Wadsworth.

Kellog, G. (2005). *Preparación del manual de oficina*. Madrid: Reverté.

Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (2010). *La nueva cultura urbana*. México: The culture.

Muswse, I., & Castillo, C. (1974). *Ciencia*. Ibarra: sa.

Paco, G. (2010). *La importancia de la Estrategia Empresarial*.

Padrón, R. (2013). *Gestión de Empresas*.

Parker, L. (1992). *Análisis crítico del discurso social*. Madrid: Gamma.

Peters, T., & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. México: Atlántida.

Rey, P. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Perú: SOLUCIONES GRAFICAS SAC.

Reyes Ponce, A. (2002). *Administración moderna*. México: Limusa.

Rodríguez, M. (2011). *Gestión de procesos*.

Roure, J. (2011). *Gestión de procesos*.

Terry, G. (2005). *Principios de Administración*. México: Continental.

Torregrosa, J., & Fernández, C. (1984). *Estudios básicos de psicología social: La interiorización de la estructura social*. Barcelona: Hora.

Van Maanen, J. (2000). *Hacia una teoría de la organización*. Beverly Hills.

Vásquez, V. (2011). *Organización Aplicada*.

Viera, J. (2009). *Fundamentos de la administración*. Ecuador.

Anexos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
INGENIERIA COMERCIAL

La presente encuesta tiene la finalidad de recoger información válida para la elaboración de un Manual de Procedimientos para el Macroproceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad Técnica del Norte, ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

1. ¿Sabe usted lo que es un proceso?

SI NO

2. ¿Conoce usted los procesos que existen en el Departamento de Gestión del Talento Humano?

SI NO

3. ¿Qué tipos de procesos conoce?

- a) Contratación del personal
- b) Capacitación del personal
- c) Selección del personal
- d) Obtención de permisos
- e) Control de asistencia
- f) Evaluación del personal
- g) Solicitud de transporte

4. ¿Sabe usted que funcionario es responsable de los procesos?

SI NO

5. ¿Conoce si el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad cuenta al momento con un organigrama?

SI NO

6. **¿Conoce usted los deberes y responsabilidades de los funcionarios del Departamento de Talento Humano?**

Bastante Poco Nada

7. **¿Conoce usted si existe un documento escrito donde se detalla los procesos existentes en el Departamento de Talento Humano?**

Si NO

8. **Considera que los trámites para acceder a los servicios que ofrece el Departamento de Gestión del Talento Humano son:**

Agiles Lentos Muy lentos

9. **La atención y los servicios que le brinda el personal del Departamento de Gestión del Talento Humano es:**

Excelente Muy Buena Buena Regular
Mala

10. **¿Considera importante contar con un documento donde se detallan los procesos y procedimientos del Departamento de Gestión del Talento Humano?**

Muy importante Importante Poco Importante

11. **¿Porque cree que es importante contar con un documento donde se detalle todos los procesos del área de Talento Humano?**

- a) Para mejorar la calidad del servicio
- b) Acceder a los servicios que brinda de una manera más ágil
- c) Estaría establecido de manera clara que es lo que tienen que hacer

12. ¿Cómo le beneficiaría a usted el que la Universidad tenga un documento en el cual se describan los procesos que existen en el área de Talento Humano?

Mucho

Poco

Nada

DATOS TECNICOS:

OCUPACIÓN:

DOCENTE

EMPLEADO

NOMBRAMIENTO

CONTRATO

GENERO:

FEMENINO

MASCULINO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!