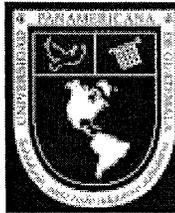


**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana, Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana**

**(Seminario Integrador)**

Guatemala, marzo 2013

**Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana, Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana**

M. Sc. Estuardo Navas (Asesor)  
Lic. Ariel de León (Asesor)

M.A. Rosa Ardón de Motta (Revisora)

Guatemala, marzo 2013

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Sucely de Díaz  
**Coordinadora Académica**

## **Examinadores**

Licda. Sucely de Díaz  
**Examinadora Área de Administración**

Lic. Federico Robles de la Roca  
**Examinador Área de Finanzas**

Licda. Ana Gabriela Corado Cumes de Morales  
**Examinadora Área de Mercadotecnia**

Licda. Ana Rosa Arrollo Ochoa  
**Examinadora Área de Finanzas**

Licda. Elva Marisol Arrollo Carrillo  
**Examinadora Área de Administración**

Licda. Flor de Maria Hernández de Jankowiak  
**Examinadora Área de Mercadotecnia**

## **Cohorte 2012**

Allan Willfredo Guerra González  
Carlos Guillermo Ordoñez Calderón  
Claudia Yamileth Burgos Monroy  
Dina Virginia Gómez Roblero  
Erick Armando Cruz Celada  
Erick Esteban Escobar Albores  
Guido Santisteban Blanco  
Hilda María Orozco López  
Hugo Yosimar Reyes García  
Julio Renatto Morales López  
Julio Roberto Castro Cuté  
Lesbia Carolina Nova Meza  
Ligia Cristina Aguirre Rodas  
Lorena Paniagua Marín  
Lucas Mardoqueo Galeáno Chalí  
Maria Elena Xia Sacvin  
Oscar Daniel Palomo Gramajo  
Sandra Nineth Montúfar García  
Sandra Yesenia Velásquez Aparicio



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.001-2013-AE.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 5 DE marzo de 2013.

De acuerdo al dictamen rendido por Msc. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, asesor y M.A. Rosa Ardon de Motta, revisora del Seminario Integrador titulado "PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE PUESTOS, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA DE VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA," "PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN Y REDISEÑO DE 5 PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA ACADÉMICA DE SEDES TIPO A, B Y C DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA." Presentado por los estudiantes: Allan Willfredo Guerra González, Carlos Guillermo Ordoñez Calderón, Claudia Yamileth Burgos Monroy, Dina Virginia Gómez Roblero, Erick Armando Cruz Celada, Erick Esteban Escobar Albores, Guido Santisteban Blanco, Hilda María Orozco López, Hugo Yosimar Reyes García, Julio Renatto Morales López, Julio Roberto Castro Cuté, Lesbia Carolina Nova Meza, Ligia Cristina Aguirre Rodas, Lorena Paniagua Marín, Lucas Mardoqueo Galeano Chalí, Maria Elena Xia Sacvin, Oscar Daniel Palomo Gramajo, Sandra Nineth Montúfar García, Sandra Yesenia Velásquez Aparicio. **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirles el título de Administradores de Empresas, en el grado académico de Licenciados.

  
M.A. César Augusto Custodio Cobarr  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 17 de noviembre de 2012.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de Asesor de Seminario Integrador del tema: **“Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana,” “Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana.”** Elaborado por María Elena Xia Sacvín, Sandra Yesenia Velásquez Aparicio, Ligia Cristina Aguirre Rodas, Hugo Yosimar Reyes García, Erick Armando Cruz Celada, Lucas Mardoqueo Galeáno Chalí, Hilda María Orozco López, Carlos Guillermo Ordoñez Calderón, Julio Renatto Morales López, Erick Esteban Escobar Albores, Julio Roberto Castro Cuté, Dina Virginia Gómez Roblero, Allan Willfredo Guerra González, Claudia Yamileth Burgos Monroy, Sandra Nineth Montúfar García, Lorena Paniagua Marín, Oscar Daniel Palomo Gramajo, Guido Santisteban Blanco y Lesbia Carolina Nova Meza estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE.**

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'E' followed by a long horizontal stroke that tapers to the right. There is a small mark below the signature.

**M.Sc. Estuardo Navas**  
**Asesor**

Guatemala, 30 de noviembre de 2012

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados señores:

En relación a la revisión del Seminario Integrador del tema **“Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana,” “Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana.”** realizada por Allan Willfredo Guerra González, Carlos Guillermo Ordoñez Calderón, Claudia Yamileth Burgos Monroy, Dina Virginia Gómez Roblero, Erick Armando Cruz Celada, Erick Esteban Escobar Albores, Guido Santisteban Blanco, Hilda María Orozco López, Hugo Yosimar Reyes García, Julio Renatto Morales López, Julio Roberto Castro Cuté, Lesbia Carolina Nova Meza, Ligia Cristina Aguirre Rodas, Larena Paniagua Marín, Lucas Mardoqueo Galeáno Chalí, María Elena Xia Sacvin, Oscar Daniel Palomo Gramajo, Sandra Nineth Montúfar García, Sandra Yesenia Velásquez Aparicio, estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en el Seminario Integrador.

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Resa Ardón de Motta  
Revisora

## Contenido

Justificación	i
<b>Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana</b>	<b>iii</b>
Resumen	vii
Introducción	ix
Capítulo 1	1
1. Antecedentes	1
1.1 Historia de Universidad	1
1.2 Fundamento legal	2
1.2.1 Visión	2
1.2.2 Misión	2
1.2.3 Principios	3
1.2.4 Propósitos	3
1.3 Universidad Panamericana en la actualidad	4
1.3.1 La Licenciatura en Administración de Empresas	4
1.3.2 Mejora continua	5
1.3.3 Estructura organizacional	6
1.3.4 Organigrama vicerrectoría administrativa	7
1.4 Diagnóstico - FODA	8
1.5 Marco teórico	9
1.5.1 Proceso administrativo	9
1.5.1.1 Planeación	9
1.5.1.2 Organización	10
1.5.1.3 Integración de personal	10
1.5.1.4 Dirección	11
1.5.1.5 Control	11
1.5.2 Planeación estratégica de recursos humanos:	11
1.5.2.1 Modelos de la planificación de Recursos Humanos	12
1.5.2.2 Etapas del plan estratégico	14

1.5.2.3	Pasos de la planificación estratégica	15
1.5.3	Reclutamiento	16
1.5.3.1	Mercado de trabajo	16
1.5.3.2	Reclutamiento interno y externo	17
1.5.4	Selección de personal	19
1.5.4.1	Técnicas de selección	20
1.5.4.2	El proceso de selección de personal	21
1.5.5	Orientación	22
1.5.5.1	Programa de orientación	23
1.5.6	Descripción y perfiles de puesto	25
1.5.6.1	Diseño de puestos	26
1.5.6.2	Diseño de perfiles de puestos	27
1.5.6.3	Métodos de recolección de datos sobre cargos	28
1.5.6.4	Aplicación de la descripción y el análisis de cargos	30
1.5.7	Evaluación de desempeño	30
1.5.7.1	¿Por qué se debe evaluar el desempeño?	31
1.5.7.2	¿Quién debe evaluar el desempeño?	31
1.5.7.3	Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	32
1.5.7.4	Aplicaciones de la evaluación de desempeño	34
1.5.8	Remuneración	35
1.5.8.1	Recompensas organizacionales	35
1.5.8.2	Concepto de remuneración total	35
1.5.8.3	Recompensas financieras y no financieras	36
1.5.8.4	Diseño del sistema de remuneración	38
1.5.8.5	Criterios para preparar un plan de remuneración	38
1.5.8.6	Evaluación y clasificación de cargos	39
1.5.9	Capacitación	40
1.5.9.1	Enfoque de capacitación	41
1.5.9.2	Proceso de capacitación	42
1.5.9.3	Diseño del programa de capacitación	43

1.5.9.4	Ejecución del programa de capacitación	44
1.5.9.5	Evaluación del programa de capacitación	45
1.5.10	Plan de carrera	46
1.6	Planteamiento del Problema	50
1.7	Objetivos	50
1.7.1	Objetivo General	50
1.7.2	Objetivos Específicos	50
1.8	Alcances	51
1.9	Límites	51
1.10	Marco Lógico	52
Capítulo 2		53
2.	Metodología	53
2.1	Sujetos de Investigación	53
2.2	Instrumentos	54
2.2.1	Encuesta (Fuente Primaria)	54
2.2.1.1	Relación del personal y el departamento de recursos humanos	54
2.2.1.2	Número y tipo de Preguntas	54
2.2.1.3	Dirigido a:	55
2.2.1.4	Tamaño de la Muestra	55
2.2.1.5	Descriptorios y Perfiles de Puestos	55
2.3	Procedimiento	56
Capítulo 3		57
3.	Resultados	57
Capítulo 4		61
4.	Análisis de resultados	61
5.	Conclusiones	63
6.	Propuesta	65
6.1	Organigramas	66
6.2	Proceso de planificación estratégica de recursos humanos	70
6.2.1	Procedimiento de planeación estratégica de recursos humanos	74

6.2.2	Políticas de planeación estratégica de recursos humanos	78
6.2.3	Propuesta de planeación estratégica de recursos humanos	80
6.3	Proceso de reclutamiento de personal	91
6.3.1	Procedimiento de reclutamiento de personal	94
6.3.2	Políticas de reclutamiento de personal	97
6.3.3	Propuesta de reclutamiento de personal	99
6.3.3.1	Solicitud de requerimiento de personal	99
6.4	Proceso de Selección de personal	102
6.4.1	Procedimiento de selección de personal	106
6.4.2	Políticas de selección de personal	112
6.4.3	Propuestas de selección de personal	114
6.4.3.1	Solicitud de empleo	114
6.4.3.2	Contrato individual del trabajo	116
6.5	Proceso de orientación	120
6.5.1	Procedimiento de orientación	123
6.5.2	Política de orientación	126
6.5.3	Propuesta de orientación	128
6.5.3.1	Manual del colaborador	128
6.5.3.2	Constancia de orientación	134
6.5.3.3	Presentación de inducción	135
6.6	Proceso de perfiles y descriptores de puestos	136
6.6.1	Procedimiento de perfiles y descriptores	140
6.6.2	Políticas de perfiles y descriptores	153
6.6.3	Propuesta de perfiles y descriptores	155
6.6.3.1	Método de entrevista	155
6.6.3.2	Método observación	158
6.6.3.3	Método cuestionario	160
6.7	Proceso de evaluación de desempeño	162
6.7.1	Procedimiento de evaluación de desempeño	165
6.7.2	Políticas de evaluación de desempeño	168

6.7.3	Propuesta de evaluación del desempeño	170
6.7.3.1	Memorando para la evaluación de desempeño	170
6.7.3.2	Método escalas gráficas	171
6.7.3.3	Método de evaluación participativa por objetivos	172
6.7.3.4	Dictamen de evaluación del desempeño	173
6.8	Proceso de capacitación	174
6.8.1	Procedimiento de capacitación	179
6.8.2	Políticas de capacitación	184
6.8.3	Propuesta de capacitación	186
6.8.3.1	Evaluación de capacitadores	186
6.8.3.2	Evaluación de capacitación	187
6.8.3.3	Estructura del contenido de capacitación	188
6.8.3.4	Solicitud de capacitación	189
6.8.3.5	Orden de contratación de servicios	190
6.8.3.6	Dictamen de evaluación de capacitación	191
6.9	Proceso de remuneración	192
6.9.1	Procedimiento de remuneración	196
6.9.2	Políticas de remuneración	199
6.9.3	Propuesta de remuneración	201
6.9.3.1	Solicitud de trámite de remuneración	201
6.10	Proceso del plan de carrera	203
6.10.1	Procedimiento del plan de carrera	207
6.10.2	Políticas del plan de carrera	210
6.10.3	Propuesta del plan de carrera	213
6.10.3.1	Desarrollo del plan de carrera	213
6.10.3.2	Metas del empleado dentro de la universidad	214
6.10.3.3	Mapa de plan de carrera	215
6.11	Descriptorios y perfiles del departamento de tesorería	219
6.11.1	Auxiliar de tesorería USAID	219
6.11.2	Auxiliar de tesorería	222

6.11.3	Asistente de contabilidad	225
6.11.4	Asistente de dirección	228
6.11.5	Asistente de dirección	231
6.11.6	Auxiliar de tesorería	234
6.11.7	Auxiliar de tesorería sedes occidente	237
6.11.8	Auxiliar de tesorería emisión de cheques	240
6.11.9	Auxiliar de tesorería procesos informáticos	243
6.11.10	Auxiliar de tesorería personal de apoyo	246
6.11.11	Auxiliar de tesorería caja	249
6.11.12	Auxiliar de tesorería caja	252
6.11.13	Auxiliar de tesorería registro de cobros de sedes	255
6.11.14	Auxiliar de tesorería atención a proveedores	258
6.11.15	Auxiliar de tesorería	261
6.11.16	Auxiliar de tesorería para pago a proveedores	264
6.11.17	Cajera	267
6.11.18	Directora de tesorería	270
6.11.19	Personal de apoyo	273
6.11.20	Recepcionista	276
6.11.21	Recepcionista	279
6.11.22	Supervisora de operaciones	282
6.12	Descriptores y perfiles del departamento de contabilidad	285
6.12.1	Auxiliar de cuenta por pagar	285
6.12.2	Auxiliar de contabilidad	288
6.12.3	Auxiliar de contabilidad	291
6.12.4	Auxiliar de contabilidad	294
6.12.5	Auxiliar de contabilidad	297
6.12.6	Contadora general	300
6.12.7	Directora de contabilidad	303
6.12.8	Encargado de proveedores	306
6.13	Descriptores y perfiles del departamento de informática	309

6.13.1	Asistente	309
6.13.2	Directora del departamento de planeación y desarrollo informático	312
6.13.3	Encargada de laboratorio de informática	315
6.13.4	Encargado de auditorium	318
6.13.5	Encargado de unidad de desarrollo	321
6.13.6	Encargado de unidad sistema class	324
6.13.7	Unidad técnica	327
6.13.8	Encargado de soporte técnico	330
6.13.9	Encargado de soporte técnico	333
6.14	Descriptores y perfiles del departamento de servicios generales	336
6.14.1	Auxiliar de bodega (A)	336
6.14.2	Auxiliar de bodega (B)	339
6.14.3	Auxiliar de bodega (A)	342
6.14.4	Auxiliar de bodega (B)	345
6.14.5	Encargado de mobiliario y equipo	348
6.15	Descriptores y perfiles del departamento de mercadeo	351
6.15.1	Asistente	351
6.15.2	Coordinador de publicidad	354
6.15.3	Coordinador de relaciones públicas	357
6.15.4	Diseñador gráfico	360
6.15.5	Recepcionista	363
6.16	Descriptores y perfiles del departamento de Infraestructura	366
6.16.1	Encargado de bodega y técnico general de mantenimiento	366
6.16.2	Jefe del departamento de infraestructura	369
6.16.3	Plomero	372
6.17	Descriptores y perfiles del departamento de compras	375
6.17.1	Asistente del rector y vicerrector administrativo	375
6.17.2	Secretaria del asistente de administrativo de rectoría y vicerrectoría	378
6.18	Descriptores y perfiles del departamento OYM	381
6.18.1	Encargado de certificación de procesos	381

6.18.2	Director de organización y métodos	384
6.18.3	Jefe de unidad de normas y procedimientos	387
6.19	Descriptores y perfiles del departamento financiero	390
6.19.1	Director financiero	390
6.20	Descriptores y perfiles del departamento de recursos humanos	393
6.20.1	Asistente de recursos humanos	393
6.21	Descriptores y perfiles de vicerrectoría	396
6.21.1	Vicerrector administrativo	396
6.21.2	Asistente de vicerrectoría administrativa	399
6.23	Requerimientos de ampliación	402
6.23.1	Proceso de socialización	402
6.23.2	Employer Branding	403
6.23.2.1	Elementos de la marca-empleador	403
6.23.2.2	Propuesta	404
6.23.3	Reclutamiento 2.0	405
6.23.3.1	Recomendaciones para universidad Panamericana	405
6.23.4	Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.)	405
6.23.4.1	Propuesta	406
6.24	Simbología	408
	Conclusiones Generales 1	409
	Recomendaciones Generales 1	411
	<b>Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana</b>	413
	Introducción	417
	Capítulo 1	419
1.	Antecedentes	419
1.1	Historia de la universidad	419
1.2	Fundamento legal	421
1.2.1	Visión	421
1.2.2	Misión	421

1.2.3	Valores	422
1.2.4	Principios y propósitos	422
1.2.4.1	Propósitos	423
1.3	Universidad Panamericana en la actualidad	424
1.3.1	La Licenciatura en Administración de Empresas	424
1.4	Diagnóstico	424
1.4.1	Procesos de “Reclutamiento de Docentes” para sedes A, B y C	426
1.4.1.1	Hallazgos	429
1.4.2	Procesos de “Pago de Docentes” para sedes A, B y C	431
1.4.2.1	Hallazgos	434
1.4.3	Procesos de “Ingreso de Actas de Fin de Ciclo” para sedes A, B y C	436
1.4.3.1	Hallazgos	439
1.4.4	Procesos de “Requisición de Insumos” para sedes A, B y C	441
1.4.4.1	Hallazgos	444
1.4.5	Procesos de “Envío de Documentos” para sedes A, B y C	446
1.4.5.1	Hallazgos	449
1.5	Marco teórico	450
1.5.1	Reclutamiento y selección de personal	450
1.5.1.1	Reclutamiento	450
1.5.1.2	Reclutamiento interno y externo	450
1.5.1.3	Selección de personal	451
1.5.2	Salario	452
1.5.2.1	Nómina	452
1.5.2.2	Formas de pago	453
1.5.2.3	Características	453
1.5.2.4	Honorario	453
1.5.2.5	Diferencia entre sueldo, salario y honorario	454
1.5.3	Ingreso de Actas	454
1.5.3.1	¿Cómo debe ser un acta?	454
1.5.4	Insumos	455

1.6	Proceso envío de documentos	457
1.6.1	Documento	457
1.6.1.1	La clasificación de documentos	457
1.6.1.2	Tipos de documentos:	458
1.6.1.3	Formas de los documentos:	458
1.6.2	Organización de los documentos de la empresa	458
1.6.3	Envío de documentos	459
1.6.3.1	Envío físico	459
1.6.3.2	-Envío electrónico	459
1.6.3.3	Verificación de documentos	460
1.6.3.4	Correspondencia	460
1.7	Planteamiento del problema	461
1.8	Objetivos	462
1.8.1	Objetivo general	462
1.8.2	Objetivos específicos	462
1.9	Alcances	463
1.10	Limitaciones	463
	Capítulo 2	465
2.	Metodología	465
2.1	Sujetos de Investigación	465
2.2	Instrumentos	466
2.2.1	Entrevista (Fuente Primaria)	466
2.2.1.1	Seguimiento de los procesos	466
2.2.1.2	Número y tipo de preguntas	466
2.2.1.3	Dirigido a:	466
2.2.1.4	Población	466
	Capítulo 3	467
3.	Resultados	467
3.1	Proceso de reclutamiento de docentes	467
3.2	Proceso de pago de docentes	469

3.3	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo	471
3.4	Proceso de requisición de insumos	474
3.5	Proceso de envío de documentos	476
Capítulo 4		479
4.	Análisis de resultados	479
4.1	Proceso de reclutamiento de docentes	479
4.2	Proceso de pago de docentes	482
4.3	Proceso de Ingreso de Actas de fin de Ciclo	484
4.4	Proceso de Requisición de Insumos	489
4.5	Proceso de envío de documentos	492
5.	Conclusiones	495
5.1	Proceso de reclutamiento de docentes	495
5.2	Proceso de pago de docentes	495
5.3	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo	496
5.4	Proceso requisición de insumos	496
5.5	Proceso de envío de documentos	497
6.	Recomendaciones	499
6.1	Proceso de reclutamiento de docentes	499
6.2	Proceso de pago de docentes	500
6.3	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo	500
6.4	Proceso Requisición de Insumos	501
6.5	Proceso de envío de documentos	502
7.	Propuesta	503
7.1	Proceso de reclutamiento de docentes	504
7.1.1	Procedimiento de reclutamiento de docentes	508
7.1.2	Políticas de reclutamiento de docentes	511
7.1.3	Propuesta de reclutamiento de docentes	514
7.1.3.1	Formato guía para perfil de docentes en sedes	514
7.2	Proceso para el pago de docentes	517
7.2.1	Procedimiento para el pago de docentes	521

7.2.2	Políticas para el pago de docentes	525
7.3	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo	527
7.3.1	Procedimiento del ingreso de actas de fin de ciclo	531
7.3.2	Políticas de ingreso de actas de fin de ciclo	536
7.3.3	Propuesta de ingresos de actas de fin de ciclo	539
7.3.3.1	Formato de cuadro de zonas	539
7.4	Proceso de requisición de insumos	540
7.4.1	Procedimiento de requisición de insumos	544
7.4.2	Políticas de requisición de insumos	548
7.4.3	Propuesta de requisición de insumos	550
7.4.3.1	Memorando de contenido de documentos digitales o impresos	550
7.5	Proceso de envío de documentos	551
7.5.1	Procedimiento de envío de documentos	558
7.5.2	Políticas de envío de documentos	564
7.5.3	Propuesta de envío de documentos	566
7.5.3.1	Memorando de contenido de documentos digitales o impresos	566
7.5.3.2	Memorando de requisición de papelería para enviar	567
8.	Conclusiones generales 2	569
9.	Recomendaciones generales 2	571
10.	Fuentes bibliográficas	573

## Índice de gráficas

Gráfica No. 1	Estructura organizacional	06
Gráfica No. 2	Organigrama de Vicerrectoría Administrativa	07
Gráfica No. 3	Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos	13
Gráfica No. 4	Iceberg de la cultura organizacional	23
Gráfica No. 5	Condiciones básicas para el diseño de un cargo	27
Gráfica No. 6	Proceso de administración participativa por objetivos	33
Gráfica No. 7	Cambios del comportamiento en razón de la capacitación	41
Gráfica No. 8	Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación	43
Gráfica No. 9	Elementos básicos para programar la capacitación	44
Gráfica No. 10	Herramientas más utilizadas para el desarrollo de carreras	47
Gráfica No. 11	Sistema de desarrollo de carreras	48
Gráfica No. 12	Esquema de orientación para los colaboradores	49
Gráfica No. 13	Marco Lógico	52
Gráfica No. 14	Proceso de reclutamiento de docentes Sede A	426
Gráfica No. 15	Proceso de reclutamiento de docentes Sede B	427
Gráfica No. 16	Proceso de reclutamiento de docentes Sede C	428
Gráfica No. 17	Proceso de pago de docentes Sede A	431
Gráfica No. 18	Proceso de pago de docentes Sede B	432
Gráfica No. 19	Proceso de pago de docentes Sede C	433
Gráfica No. 20	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo Sede A	436
Gráfica No. 21	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo Sede B	437
Gráfica No. 22	Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo Sede C	438
Gráfica No. 23	Proceso requisición de insumos Sede A	441
Gráfica No. 24	Proceso requisición de insumos Sede B	442
Gráfica No. 25	Proceso requisición de insumos Sede C	443
Gráfica No. 26	Proceso envío de documentos Sede A	446

Gráfica No. 27	Proceso envío de documentos Sede B	447
Gráfica No. 28	Proceso envío de documentos Sede C	448
Gráfica No. 29	Esquema de distribución de insumos	457

## Índice de tablas

Tabla No. 1	Diagnóstico FODA	08
Tabla No. 2	Mercado de Trabajo	17
Tabla No. 3	Reclutamiento Interno	18
Tabla No. 4	Reclutamiento externo	18
Tabla No. 5	Manual del colaborador de una organización	25
Tabla No. 6	Participación de los involucrados en la recolección de datos	29
Tabla No. 7	Escala gráfica de evaluación de desempeño	32
Tabla No. 8	Encuesta	57
Tabla No. 9	Comparación del proceso de reclutamiento de docentes en sedes A, B y C	467
Tabla No. 10	Comparación del proceso de pago de docentes en sedes A, B y C	469
Tabla No. 11	Comparación del proceso de ingreso de actas de fin de ciclo en sedes A, B y C	471
Tabla No. 12	Comparación del proceso de requisición de insumos en sedes A, B y C	474
Tabla No. 13	Comparación del proceso de envío de documentos en sedes A, B y C	476

## Justificación

El presente documento es el resultado del Seminario Integrador denominado: “Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana”, “Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana”, de los alumnos integrantes de la Cohorte 2012, realizado dentro del área de la Vicerrectoría Administrativa. El cual cumple con los lineamientos específicos solicitados por las autoridades universitarias tanto en la normativa del manual de estilo, los requerimientos de la metodología de investigación, así como las instrucciones precisas del departamento de Organización y Métodos de la Universidad, a cargo del Ingeniero Oswaldo Popol.

El trabajo fue dividido en dos etapas, elaboradas durante los últimos dos trimestres del año 2012, obteniendo como resultado dos documentos de investigación, los cuales a solicitud de la Vicerrectoría Académica, son integrados como uno solo que conforman el seminario integrador de la presente cohorte y están distribuidos de la siguiente forma:

En la primera parte del documento se encontrará la información correspondiente al análisis de los procesos requeridos para la gestión del talento humano dentro del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana, páginas 1 a la 411.

La segunda parte, correspondiente al análisis y propuesta de rediseño de 5 procesos administrativos para el área de Vicerrectoría Administrativa, “Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana”, se encuentra enmarcada entre las páginas 413 a la 579.

Para fines de interpretación del lector del presente documento, se agrega esta justificación que permite conocer a detalle el contenido de cada una de las etapas mencionadas.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y  
políticas para la gestión del talento humano del área de  
Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana**

Guatemala, marzo 2013

**Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana**

M.Sc. Estuardo Navas (Asesor)  
Lic. Ariel de León (Asesor)

M.A. Rosa Ardón de Motta (Revisora)

Guatemala, marzo 2013

## Resumen

La práctica empresarial dirigida para la cohorte 2012 consiste en la revisión, análisis y generación de los procesos, procedimientos y políticas del departamento de recursos humanos de Universidad Panamericana. Ésta nace de la necesidad de determinar los instrumentos administrativos documentales que apoyen a la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa.

El desarrollo del presente trabajo se realizó durante los meses de Mayo a Agosto del año 2012, a partir de una solicitud del área de Vicerrectoría Administrativa, quienes identificaron la necesidad de cumplir con los siguientes objetivos:

1. Revisión, análisis y propuesta de organigramas de Recursos Humanos en Universidad Panamericana
2. Descriptores de puestos del área de Vicerrectoría Administrativa
3. Perfiles de puestos del área de Vicerrectoría Administrativa
4. Evaluación y Diseño de procesos de Recursos Humanos.
5. Procedimientos y Políticas de Recursos Humanos

La metodología utilizada fue una investigación descriptiva, buscando describir las funciones actuales de recursos humanos, realizadas por un grupo de colaboradores quienes tienen a su cargo las funciones de:

1. Reclutamiento y selección de personal
2. Inducción
3. Remuneración
4. Capacitación

Con el objetivo de validar el cumplimiento de las funciones mencionadas, se realizó una encuesta dirigida de preguntas cerradas tomando como muestra a los Directores de departamento, seis

catedráticos y algunos colaboradores de los departamentos integrantes del área de Vicerrectoría Administrativa.

Los resultados de dicha encuesta permitieron confirmar la necesidad de la creación de una unidad a cargo de la gestión del talento humano dentro de Universidad Panamericana.

Derivado de los resultados de la encuesta descrita anteriormente, se procedió a utilizar una herramienta para documentar las descripciones y perfiles de los colaboradores de Vicerrectoría Administrativa, para presentar una propuesta integral de los procesos de:

1. Estrategia de Recursos Humanos
2. Reclutamiento
3. Selección de personal
4. Orientación
5. Creación de perfiles y descriptores de puesto
6. Evaluación del Desempeño
7. Capacitación
8. Remuneración
9. Plan de Carrera

## Introducción

Universidad Panamericana cuenta con 80 sedes distribuidas en varias regiones de la república de Guatemala. En los últimos 5 años ha crecido considerablemente en los aspectos de infraestructura, población estudiantil, docentes y el personal administrativo requerido para atender las necesidades derivadas de dicho crecimiento.

Esto ha requerido de parte de Universidad, el establecimiento de los procesos de: reclutamiento, selección de personal, orientación, evaluación del desempeño, plan de carrera, entre otros. Los cuales si bien se realizan dentro de las actividades necesarias de recursos humanos, no se encuentran debidamente documentadas, divulgadas, ni existe un departamento con el personal especializado necesario para administrarlas.

La documentación de los procesos mencionado, es de primordial interés para las autoridades de Universidad Panamericana, debido a constituyen la base documental necesaria para realizar los procesos de análisis de puestos, que apoyen la gestión de Centro de Costos que dirige el departamento de Organización y Métodos.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Historia de Universidad

Universidad Panamericana abre su oficina como anteproyecto en 1993 bajo la dirección del Consejo Directivo de la Fundación Cristiana para el desarrollo de la Educación en América Latina (FUNDACEDE).

En diciembre de 1997, después de una serie de negociaciones de tipo técnico y legal se presenta por segunda vez bajo el nombre de Proyecto de Creación de Universidad Panamericana de Guatemala.

Finalmente, en octubre de 1998 el Consejo de la Enseñanza Privada Superior decide aprobar la creación de Universidad Panamericana y se publica el Acuerdo en el Diario de Centro América el 17 de noviembre de 1998, el acto inaugural se realiza el 25 de enero de 1999.

Inicia su labor académica en las instalaciones ubicadas en Carretera a San Isidro, aldea Acatán zona 16, propiedad de FUNDACEDE y cedidos en usufructo a Universidad Panamericana. Desde su inicio ofreció los servicios educativos en sus cinco facultades: Teología, Ciencias de la Comunicación, Ciencias Jurídicas, Ciencias de la Educación y Administración de Empresas que (Actualmente cambio al nombre de Ciencias Económicas).

A partir del año 2002 se inicia una etapa de expansión en el interior de la república, a la fecha se encuentran funcionando 80 extensiones, con presencia en los departamentos de: Huehuetenango, Quetzaltenango, Petén, San Marcos, Retalhuleu, Totonicapán, Sololá, Quiché, Alta y Baja Verapaz, Izabal, El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Jutiapa, Chimaltenango, Sacatepéquez, Escuintla y Guatemala.

Universidad Panamericana cuenta dentro de sus aulas con 6,689 estudiantes, preparándose en las cinco facultades, con más de 75 carreras, 150 docentes en la sede central y 328 en las extensiones del interior del país.

## 1.2 Fundamento legal

Universidad Panamericana fue autorizada por el Consejo de la Enseñanza Privada Superior CEPS, el 2 de octubre de 1998, según el Registro Civil de esta ciudad, bajo la partida No. trescientos ochenta y tres (383), registrada con la personería jurídica No. cuarenta y nueve (49), inició sus actividades académicas en enero de 1999.

### 1.2.1 Visión

Universidad Panamericana pretende ser una opción en Guatemala para lograr la profesionalización dentro del sistema de educación superior, sustentada por la excelencia académica, fundamentada en principios y valores ético-morales, judeo-cristianos.

### 1.2.2 Misión

Contribuir al desarrollo nacional y al planteamiento de soluciones a la problemática educativa del país, mediante la administración de un sistema de educación superior, que responda a la falta de oportunidades para iniciar, continuar y finalizar estudios superiores, resolver la problemática de la no titulación y proponer opciones de egreso en carreras técnicas, profesorados, licenciaturas y postgrados.

### 1.2.3 Principios

Para cumplir con su misión, Universidad Panamericana define los siguientes principios como fundamento para el ejercicio de sus tareas, funciones y como guía para la orientación de su desarrollo:

El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.

La libertad; en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural, que haga posible la promoción de la crítica y el debate público.

La integridad e integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.

El compromiso; con la paz, la democracia, la defensa y el ejercicio de los derechos humanos.

### 1.2.4 Propósitos

Ofrecer un servicio privado de educación superior de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política y en las Leyes de la República de Guatemala.

- Brindar oportunidades para una formación de excelencia, aprobada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y ciudadano para cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.
- Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético y la sensibilidad estética, que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.

- Hacer de la investigación un eje transversal de la actividad universitaria y propiciar su integración con los programas de formación.
- Promover la apropiación crítica, la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y la transformación del entorno.
- Promover una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa.

### 1.3 Universidad Panamericana en la actualidad

Busca contribuir con una formación académica homologada a nivel internacional, donde el profesional egresado tenga la capacidad de transformar y apoyar cambios en la sociedad, ejercer un liderazgo que promueva el respeto, la libertad, la integridad y el compromiso.

Procura formar profesionales que busquen su autoformación intelectual, personal, social, cultural y que esto se vea reflejado en el ejercicio de su profesión.

#### 1.3.1 La Licenciatura en Administración de Empresas

Universidad Panamericana tiene como objetivo para la Licenciatura en Administración de Empresas, formar profesionales íntegros con capacidad crítica, creativa e innovadora, aptitud emprendedora, capacidad de liderazgo y conocimiento de la problemática regional, nacional e internacional que los capacite para desempeñarse con éxito en la gestión de organizaciones públicas, privadas y para desarrollar proyectos de creación de empresas que contribuyan a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales del país.

### 1.3.2 Mejora continua

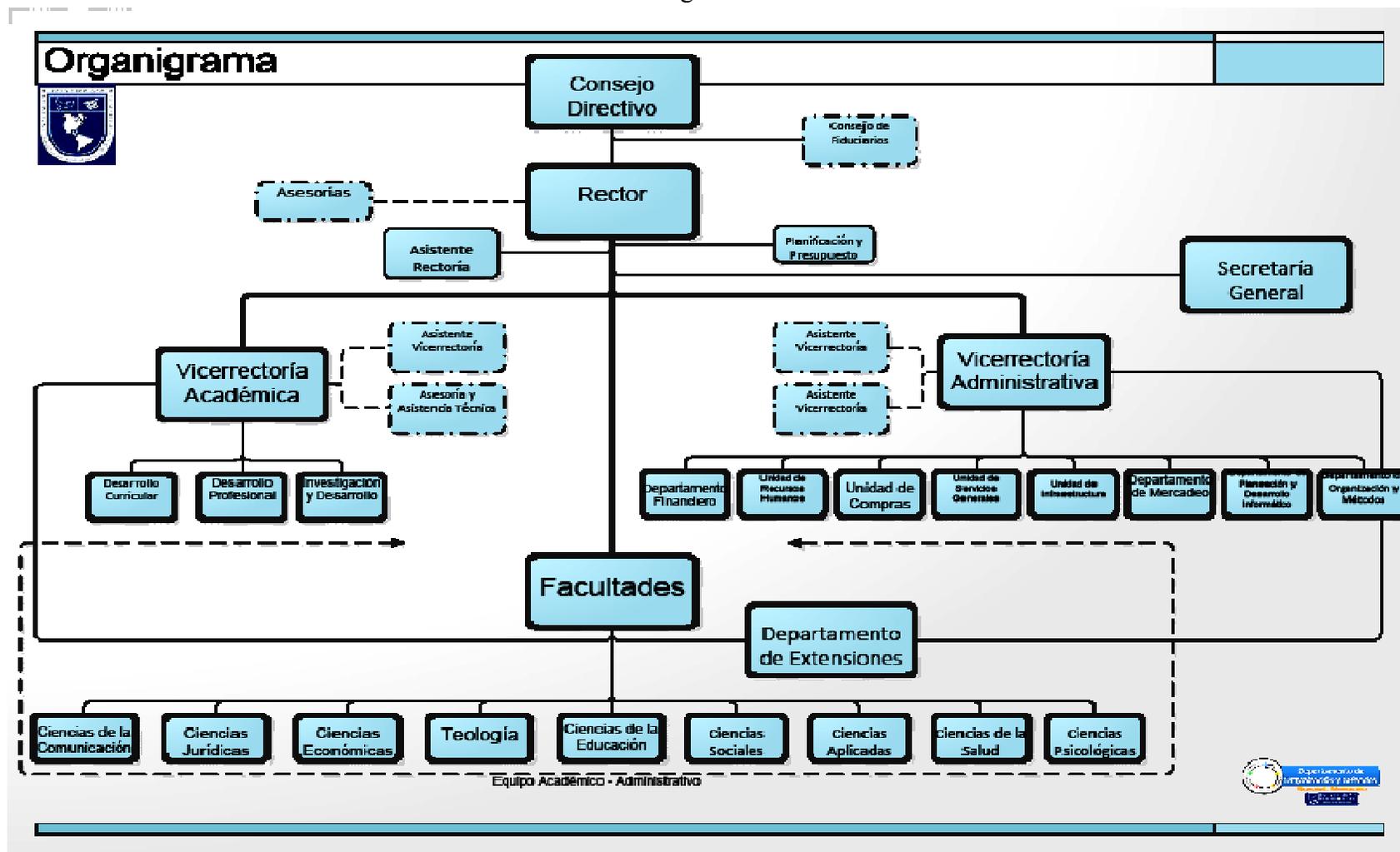
Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

Utiliza 6 pilares para su desarrollo:

- Mantenimiento productivo total
- SMED
- Kanban
- Jidoka
- Just in time
- Poka-yoke

### 1.3.3 Estructura organizacional

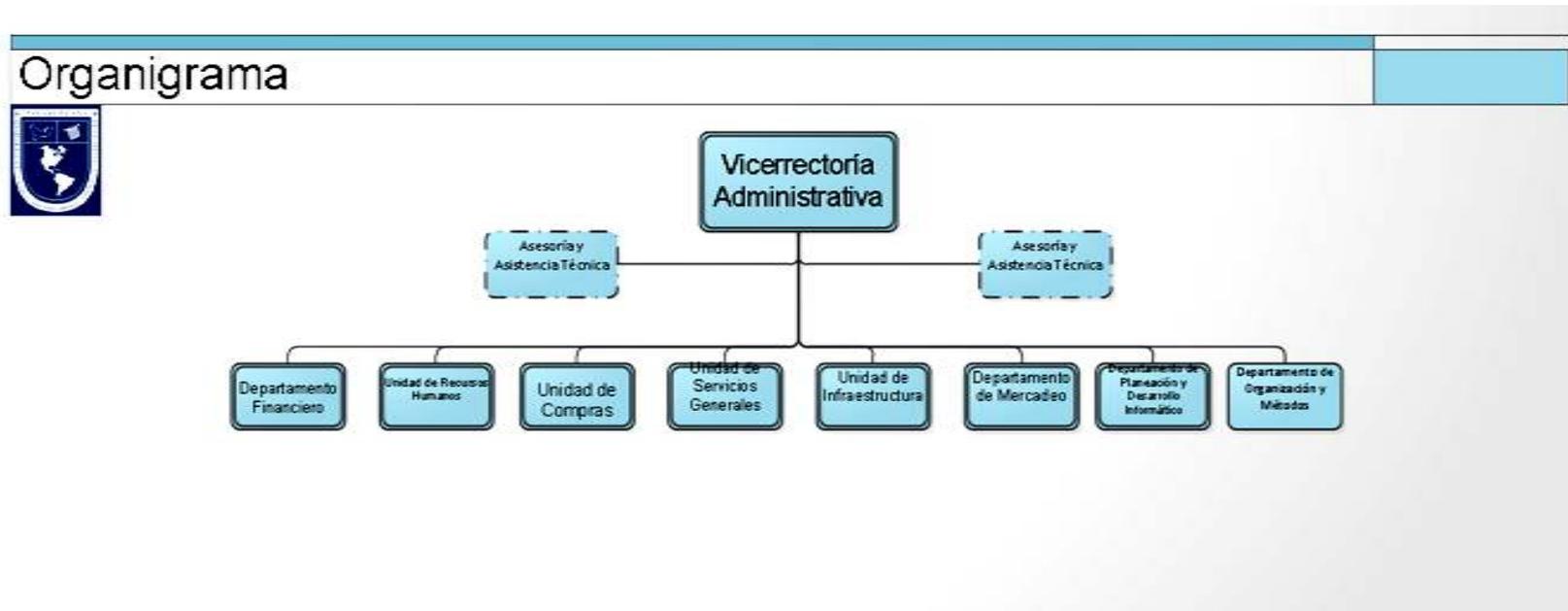
Gráfica No.1  
Estructura organizacional



Fuente: Departamento Organización y Métodos, Universidad Panamericana, Mayo 2012

### 1.3.4 Organigrama vicerrectoría administrativa

**Gráfica No.2**  
Organigrama de Vicerrectoría Administrativa



Fuente: Departamento Organización y Métodos, Universidad Panamericana, Mayo 2012

## 1.4 Diagnóstico - FODA

**Tabla No. 1**  
Diagnóstico FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal consciente de las actividades que realiza.</li> <li>- Los colaboradores conocen sus responsabilidades y los objetivos de su puesto.</li> <li>- Se tiene conocimiento de algunos procesos relacionados con Recursos Humanos.</li> <li>- Existe algún tipo de documentación realizada por el departamento de Organización y Métodos.</li> <li>- Personal calificado en el mercado laboral.</li> <li>- Uso de sistemas tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la creación del departamento de Organización y Métodos para lograr el apoyo documental de los procesos y procedimientos de Recursos Humanos</li> <li>- Capacitación externa en congresos nacionales e internacionales de Recursos Humanos.</li> <li>- Participación en entidades como Centrarse (El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala) para el desarrollo y capacitación en la aplicación de los debidos procesos del recurso humano.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con documentación escrita detallada de Descriptores y Perfiles de Puesto.</li> <li>- No se extienden contratos de trabajo a los colaboradores de Universidad Panamericana. ni contingencia por desconocimiento de contratos legales y condiciones laborales.</li> <li>- No existe documentación de Procesos, Procedimientos y Políticas relacionadas con la administración de Recursos Humanos.</li> <li>- No existe un plan de desarrollo profesional para los empleados.</li> <li>- Las políticas que los colaboradores conocen son normas por no estar documentadas y por lo tanto se aplican por consenso o discreción de los jefes de departamento y/o autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amonestaciones por parte del Ministerio de Trabajo y demandas legales por no contar con Contratos Individuales de Trabajo.</li> <li>- Oferta de empleo en las universidades de la competencia, ofreciendo mejores prestaciones, sueldos y desarrollo profesional</li> </ul>

Fuente: Encuesta "Seminario de Egreso I", Junio 2012

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Proceso administrativo

Los procesos entre los cuales puede dividirse generalmente un sistema administrativo son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Estos procesos son los que desde el ejecutivo en jefe hasta el supervisor de la primera línea deben dedicarse en el desempeño de su puesto. Los gerentes en una organización dedican proporcionalmente más tiempo a la planeación y a la organización, asimismo los mandos medios dedican tiempo a dirigir y controlar en menor escala cada uno de los pasos del proceso administrativo con frecuencia y en forma simultánea.

El objetivo del proceso administrativo es de prever, anticiparse y prepararse para enfrentar las condiciones que puedan afectar a la empresa y a sus operaciones.

#### 1.5.1.1 Planeación

En esta etapa se determinan los objetivos y los procesos a ejecutarse para asegurar su logro, la toma de decisiones mediante la cual se evalúan y fijan las líneas de acción alternas más factibles.

La planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de todos los niveles de la empresa. La planeación no debe limitarse a ser sólo una proyección hacia el futuro tomando en cuenta el pasado, sino que debe crear nuevas rutas de acción futuras. La planeación del personal, proporciona los cimientos para la organización, dirección y control de las actividades de los empleados que deben ejecutarse para el logro de los objetivos. Así también contribuye a la creación de un clima más favorable para las relaciones humanas.

La planeación de personal es una función fundamental del proceso administrativo, que permite elaborar un modelo completo de trabajo a realizar contribuyendo al flujo, la distribución y la asignación más ordenada de las actividades recurrentes y la obtención de resultados más satisfactorios.

### 1.5.1.2 Organización

Es el proceso de identificar y agrupar el trabajo a ejecutar definiendo, delegando responsabilidad, autoridad y estableciendo relaciones, con el propósito de unificar al personal para que trabaje efectivamente y alcance los objetivos. Se define la estructura organizacional en la que se dividen las funciones a desempeñar, asignación de departamentos, divisiones, puestos y posiciones acordes.

La efectiva organización y asignación de actividades a los individuos ayudarán a determinar la eficiencia y satisfacción con la que realicen su trabajo.

### 1.5.1.3 Integración de personal

La integración de personal es un proceso de planeación por medio del que se anticipa a las necesidades de Recursos Humanos con el objetivo de proveer potencial humano calificado a la organización asegurando su disponibilidad y capacidad para desempeñar sus funciones.

Una de las principales responsabilidades del departamento de personal es la integración que comprende reclutamiento, selección, colocación y desarrollo del personal para cada uno de los puestos de la organización, desde la gerencia hasta el nivel operativo, así como la evaluación del desempeño con el fin de mejorar o bien tomar decisiones relativas a su transferencia, promoción o despido.

#### 1.5.1.4 Dirección

El fin primordial del proceso de dirección es supervisar la ejecución de las actividades y los planes de la organización, para asegurar la observación de las relaciones organizacionales establecidas; incluye además entrenamiento, motivación, consejo y disciplina del personal.

El gerente contribuye a la motivación de los subordinados en gran parte por los controles desarrollados que aseguran su desempeño con eficiencia en las responsabilidades asignadas, lo que se reflejara en que todos los empleados deseen hacer un buen trabajo si las condiciones se lo permiten.

#### 1.5.1.5 Control

Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar en qué medida se están logrando los planes y objetivos de la organización.

Los controles dentro de una organización, proporcionan una fuente valiosa de información para ayudar a los gerentes a tomar decisiones y le brindan un medio para estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo.

En la administración del personal, los controles son un requisito esencial para la delegación de autoridad, en forma de estándares de desempeño son especialmente útiles para que los individuos tengan más conocimiento de los resultados desempeñados para proporcionarles una fuente de motivación.

#### 1.5.2 Planeación estratégica de recursos humanos:

La planeación estratégica es el proceso por el que la alta dirección determina los propósitos, objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse, tiene como objetivo general guiar la

acción de la misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización recursos que serán utilizados y políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Conducir o ejecutar por los altos niveles jerárquicos.
2. Establecer un marco de referencia a toda la organización.
3. Afrontar mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Cubrir amplios períodos, que generalmente dificultan revertir el efecto de un plan estratégico.

Lo anterior establece una relación de metas dentro de la organización, determinando las políticas, métodos y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en la planeación a largo plazo.

Al referirse al proceso de planeación, se indica un procedimiento formal que genera resultados en forma de un sistema integrado de decisiones, con la descomposición del proceso en pasos claros y articulados. Esto permite definir que la planeación incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, formulación de estrategias maestras basadas en su aplicación temporal, ya que se puede emprender después de haberse formulado. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos cuantitativos y cualitativos. La planificación de recursos humanos debe considerar el ambiente externo e interno.

#### 1.5.2.1 Modelos de la planificación de Recursos Humanos

La planificación estratégica ya no restringe la cantidad de personas necesarias para las operaciones de la organización, debe avanzar con las competencias disponibles y necesarias para el éxito; los talentos, la definición de los objetivos y metas que se deben alcanzar, la creación de un clima y una cultura corporativa favorable, la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos por alcanzar lo establecido. La definición de la

misión y visión en una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

**Gráfica No. 3**

Modelo de planeación estratégica de recursos humanos



Fuente: Creación propia con base en Chiavenato, 2009

La planificación de recursos humanos se compone de la proyección de requerimientos y disponibilidad que significa determinar el tipo y número de colaboradores participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Por otro sentido se encuentra la disponibilidad, donde el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente), como las fuentes externas (mercado de trabajo), cuando se analizan los requerimientos y la disponibilidad de personal.

Las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

1. Es un método para asignar recursos humanos que apoya a la organización.
2. Presupone observar el interior de la compañía para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
3. Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la futura organización.
4. Tiende a ser una responsabilidad de la dirección, pero refleja una mentalidad que involucra todos los niveles de la organización.
5. Logra una transición ordenada hacia el futuro que incluye programas a largo plazo.
6. Exige evaluar el entorno de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.

Es importante considerar que todo proceso de este tipo debe contener un estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades planificadas a corto, mediano y largo plazo.

#### 1.5.2.2 Etapas del plan estratégico

- Diagnóstico de la situación actual.
- Análisis internos de la organización.
- Análisis externo de la organización.
- La estructura de la organización que incluye la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, planes estratégicos y políticas.

Esto permite contar con un plan integral de acciones tendientes a consolidar la participación que incluyen objetivos, racionalizando recursos, optimizando mecanismos de acción, estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluación dando respuesta a las variables socioeconómicas de las que se espera que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de los desafíos, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### 1.5.2.3 Pasos de la planificación estratégica

- Formular objetivos generales y específicos.
- Análisis F.O.D.A
- Formular estrategias.
- Plantear y ejecutar actividades.
- Definir responsables.

#### 1.5.2.3.1 Formular objetivos generales y específicos

Pueden definirse como aquellas situaciones que quieren alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y al final se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

#### 1.5.2.3.2 Análisis F.O.D.A.

Este paso es clave en la planificación estratégica porque va a permitir conocer cuáles son los principales problemas que se enfrentan y determinar las soluciones específicas que se deben implementar.

#### 1.5.2.3.3 Formular estrategias

Se deben formular estrategias para las debilidades y amenazas, tomando en cuenta los objetivos planteados inicialmente.

#### 1.5.2.3.4 Plantear actividades

Es el momento de realizar una lista de actividades para poner en marcha las estrategias y alcanzar los objetivos. Se debe tener en cuenta el orden cronológico ya que algunas acciones dependen del resultado de otros.

#### 1.5.2.3.5 Definir responsables

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los encargados de realizarlas.

#### 1.5.2.3.6 Ejecutar actividades

Es la realización de la programación planteada en el plan estratégico de Recursos Humanos basado en la misión de ser de la empresa, en la visión futura formulada y en los objetivos estratégicos organizacionales.

### 1.5.3 Reclutamiento

Consiste en divulgar en el mercado de trabajo las oportunidades con características y perfiles predefinidos. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado y el departamento de recursos humanos.

#### 1.5.3.1 Mercado de trabajo

Se compone por ofertas de oportunidades de empleo por distintas organizaciones. Cuando el mercado de trabajo es mayor que la demanda, las organizaciones se encuentran en un recurso escaso y difícil, ya que las personas son insuficientes para llenar los puestos que se necesita. Por el contrario, cuando la demanda es mayor al mercado de trabajo, las organizaciones se encuentran en un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los puestos ofrecidos.

**Tabla No. 2**  
Mercado de trabajo

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones en reclutamiento para atraer a candidatos.</li> <li>- Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos.</li> <li>- Inversión en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos.</li> <li>- Ofertas salariales estimulantes.</li> <li>- Inversión en prestaciones para atraer candidatos y retener a los trabajadores.</li> <li>- Importancia en reclutamiento interno, con el propósito de mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas inversiones en reclutamiento debido a la demanda.</li> <li>- Criterios de selección más rígidos.</li> <li>- Pocas inversiones en entrenamientos para aprovechar a los candidatos ya entrenados.</li> <li>- Ofertas salariales más bajas.</li> <li>- Pocas inversiones en prestaciones sociales.</li> <li>- Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, 2009: 107

### 1.5.3.2 Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno actúa con los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos, transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, es decir, fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal. Estos contribuyen a la formación y continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para futuro personal seleccionado.

**Tabla No. 3**  
Reclutamiento interno

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.</li> <li>- Motiva el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.</li> <li>- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.</li> <li>- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son conocidos.</li> <li>- Costo financiero menor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencia y expectativas.</li> <li>- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.</li> <li>- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.</li> <li>- Conserva la cultura organizacional existente, que no es de beneficio.</li> <li>- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, 2009:119

**Tabla No. 4**  
Reclutamiento externo

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduce nuevos talentos, habilidades y expectativa.</li> <li>- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.</li> <li>- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.</li> <li>- Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.</li> <li>- Reduce la fidelidad de los trabajadores.</li> <li>- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.</li> <li>- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, 2009: 121

Las principales técnicas para el reclutamiento son:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas.
2. Agencias de reclutamiento.
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
4. Carteles o anuncios en lugares visibles.
5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
6. Consulta a los archivos de candidatos.
7. Reclutamiento virtual.
8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

#### 1.5.4 Selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que permite ingresar a la organización a personas que cuentan con características deseadas. Chiavenato señala “Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto en el momento oportuno.” (2009:137).

La selección es el proceso de comparación, decisión y elección de los mejores candidatos.

Las fuentes para la selección de personal es la recopilación de información a través de la descripción y análisis del puesto, la técnica de incidentes críticos, la solicitud de personal, el análisis del puesto en el mercado y la hipótesis de trabajo.

- La técnica de incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirá un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante.

- La solicitud de personal: constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es un orden de servicio que el gerente o jefe de departamento emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante.
- Análisis del puesto en el mercado: cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo, se echa mano de la investigación de mercado para ver que hacen otras organizaciones. En estos casos se utiliza el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (*benchmarkjob*).
- Hipótesis de trabajo: es en caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se realiza una hipótesis.

#### 1.5.4.1 Técnicas de selección

Cuando ya se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir y las competencias deseadas, se debe obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento, capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

- La entrevista de selección: es la técnica más utilizada, siendo un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan para conocer lo mejor de la otra.
- Pruebas de conocimientos o de capacidades: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad,

redacción, inglés, entre otros. Se formulan en razón de su forma de aplicación (pruebas orales, escritas o de desempeño), de envergadura (pruebas generales o específicas) y de organización (pruebas tradicionales u objetivas).

- Pruebas psicológicas: miden las aptitudes que representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida de desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen pronóstico, validez y precisión.
- Pruebas de personalidad: la personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona.
- Técnicas de simulación: se utilizan como un complemento del diagnóstico (*role playing*, dinámica de grupo, entre otras).

#### 1.5.4.2 El proceso de selección de personal

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos, conforme estos aprueben lo requerido. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

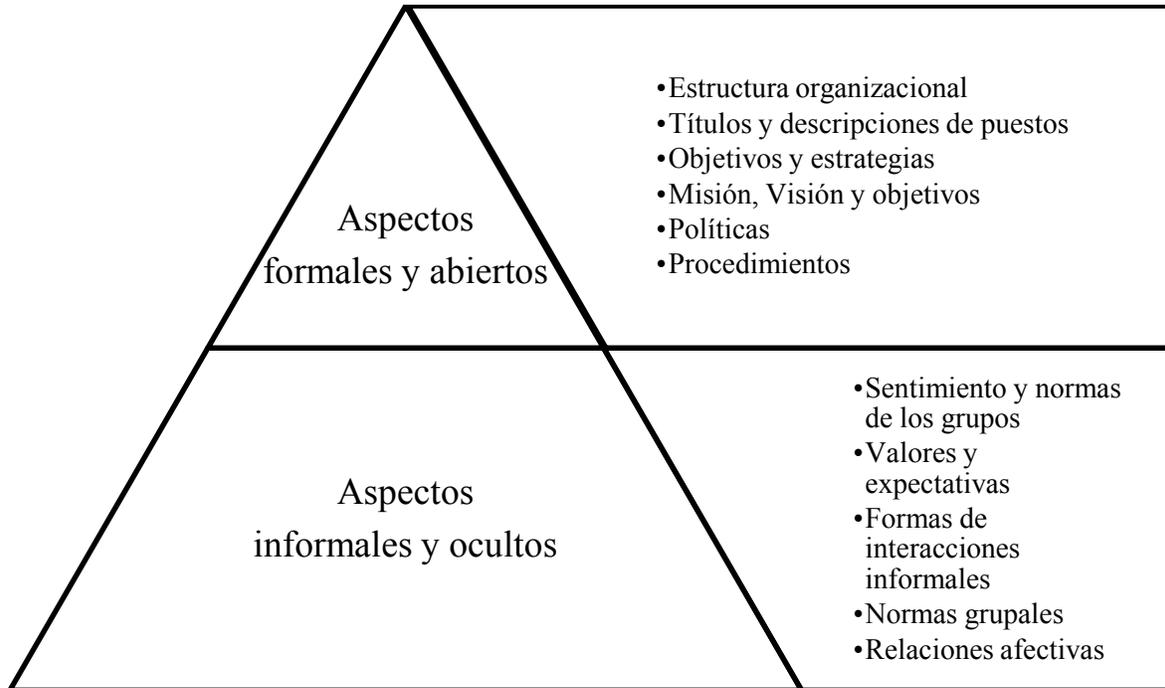
### 1.5.5 Orientación

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. Orientar es guiar, encaminar o indicarle el rumbo a alguien, apoyar a que reconozca el lugar en donde se encuentra para guiarse en el camino. Cuando una persona ingresa a la organización o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia donde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son: imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos, acciones, establecer metas y resultados que deben alcanzar. Para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria, es necesario conocer la misión y visión, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.

Es importante dar a conocer la cultura al nuevo colaborador. Existen algunos aspectos que son más fáciles de percibir, visibles, observables orientados hacia los aspectos operacionales y las tareas, siendo los contrarios invisibles, cubiertos, afectivos, emocionales; entre estos están:

### Gráfica No. 4

Iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, 2009: 178

Para lograr una cultura adaptable con normas de conducta correcta y valores compartidos los administradores deben prestar atención a todos los aspectos, en especial a los clientes, inversores y empleados, concediendo gran valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles.

#### 1.5.5.1 Programa de orientación

Se le nombra programa de inducción, representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño.

Este programa pretende lograr que el colaborador de nuevo ingreso asimile de forma intensiva y rápida, la cultura organizacional y se integre como un miembro de la organización.

Los objetivos del programa de orientación son:

1. Reducir la ansiedad de las personas, se genera por el temor a fallar en el trabajo o de no tener la capacidad para ejecutar las tareas asignadas.
2. Reducir la rotación: durante el período inicial de trabajo, es más elevada porque los nuevos se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios.
3. Ahorrar tiempo: los nuevos colaboradores si no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y sus compañeros.
4. Acariciar expectativas realistas: los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y los valores de la organización. La calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos. Cualquier persona desde el menos calificado hasta el más preparado considera importante tener libertad de expresión, sentir que se le escucha y que es capaz de cambiar las cosas.

La persona necesita sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo, en la calidad de productos y/o servicios y en los procesos de la organización. Ese clima brinda al colaborador la seguridad que puede no estar de acuerdo con la opinión de los superiores sin que ello le cause problemas. A esto le acompaña el empoderamiento, que le permite al colaborador tomar decisiones dentro de sus actividades que van de acuerdo con los objetivos, valores, misión, visión, políticas y cultura organizacional, es decir que tomará una decisión correcta sin requerir consultarle a su jefe.

Para lograr lo anterior es necesario brindar al colaborador un manual que brinde lo siguiente:

**Tabla No. 5**  
Manual del colaborador de una organización

<p>Mensaje de bienvenida</p> <p>Historia de la organización</p> <p>El negocio de la organización</p> <p>Usted y su futuro</p> <p>Lo que debe saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Períodos de descanso</li> <li>- Faltas al trabajo</li> <li>- Registros y controles</li> <li>- Días de pago</li> <li>- Utilización de teléfonos</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Lugar de trabajo</li> </ul>	<p>Sus prestaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacaciones y descanso semanal</li> <li>- Días feriados</li> <li>- Seguro de vida de grupo</li> <li>- Asistencia médico-hospitalaria</li> <li>- Estacionamiento y transporte</li> <li>- Programa de entrenamiento</li> <li>- Planes de seguridad social</li> <li>- Servicio social</li> </ul> <p>Prestaciones especiales para usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicato (si hay)</li> <li>- Planes educativos</li> <li>- Restaurante y café</li> </ul>
---	---

Fuente: Chiavenato 2009: 191

### 1.5.6 Descripción y perfiles de puesto

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de una institución. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quien es responsable), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza.

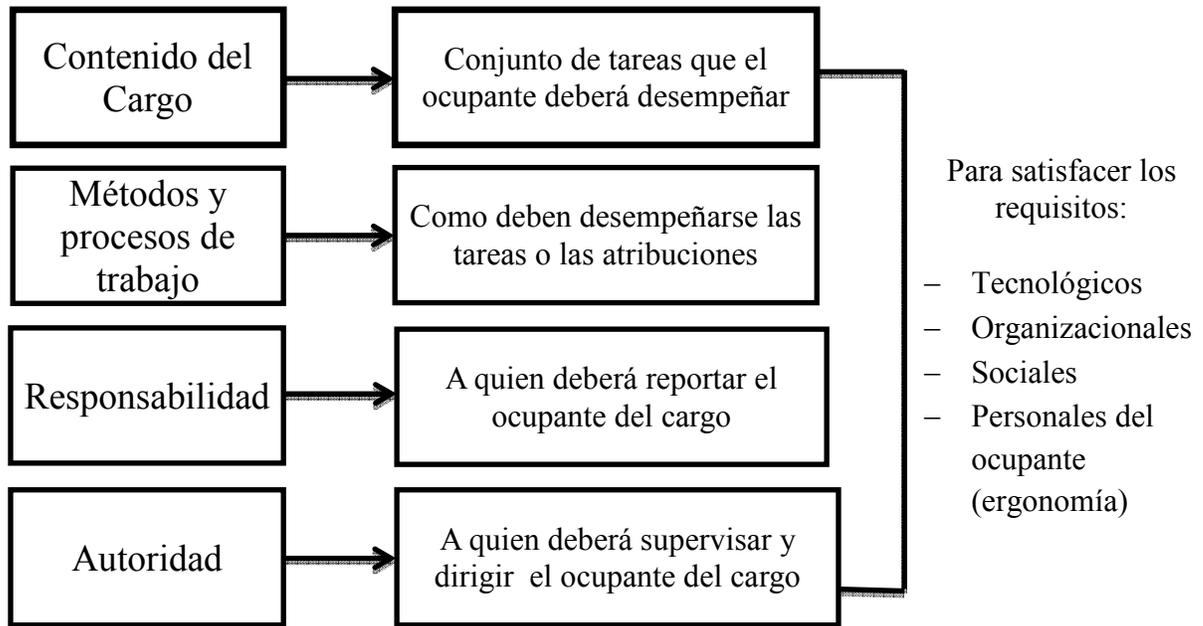
Los puestos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El diseño

organizacional representa la arquitectura de la organización: ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos? ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos? ¿Cómo se distribuye el poder y como deberán funcionar las tareas? Si la estructura organizacional es rígida, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, pero si es flexible y adaptable, los cargos también serán manejables, y abiertos, y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea. Cuanto más manejable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más adaptables serán los cargos y más fuerte la presencia de equipos multidisciplinarios y auto gestionados, en lugar de órganos permanentes y definitivos.

#### 1.5.6.1 Diseño de puestos

“Es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante”. (Chiavenato 2009 p. 206)

**Gráfica No. 5**  
Condiciones básicas para el diseño de un cargo



Fuente: Creación propia con base en Chiavenato, 2009

### 1.5.6.2 Diseño de perfiles de puestos

Analizar un cargo significa, detallar ¿qué exige el cargo del ocupante? en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque están relacionados la diferencia radica en que la descripción se concentra en el contenido (qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

### 1.5.6.3 Métodos de recolección de datos sobre cargos

#### 1.5.6.3.1 Método de la entrevista

La obtención de datos de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual (con cada empleado), entrevista grupal (con los empleados que ocupan el mismo cargo) y entrevistas con el supervisor (que conoce los cargos que se deben analizar).

Los principales temas abordados en una entrevista sobre cargos son:

- ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cuándo lo hace: a diario, por semana o por mes?
- ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
- ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?
- ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
- ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
- ¿Quién es su superior inmediato? ¿de qué le informa?
- ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

### 1.5.6.3.2 Método del cuestionario

El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es dirigido por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recopilar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

### 1.5.6.3.3 Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recopilar información sobre el cargo. Este método se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarías, etc.

**Tabla No. 6**  
Participación de los involucrados en la recolección de datos

Método de recolección de información	Participación del analista de cargo	Participación del ocupante o supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista reúne datos mediante la entrevista.	Participación activa. El ocupante suministra datos mediante la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista reúne datos a través del cuestionario.	Participación Activa. El ocupante suministra datos a través del cuestionario.
Observación	Participación activa. El analista reúne datos mediante observación.	Participación pasiva El ocupante solo trabaja mientras el analista observa

Fuente: Chiavenato 2009: 227

#### 1.5.6.4 Aplicación de la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos son representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades, elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios y la evaluación de desempeño. El análisis del cargo mejora las relaciones interpersonales y laborales creando nuevas oportunidades de generar cambios en la organización y la cultura organizacional, mejorando la productividad y disminuye la rotación de personal.

#### 1.5.7 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática de la evaluación de cada persona, en función de las actividades que realiza, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño formula preguntas fundamentales como:

- ¿Por qué, se evalúa?
- ¿Qué se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar?
- ¿Quién debe evaluar?
- ¿Cómo se debe comunicar?

### 1.5.7.1 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Las principales razones para que las organizaciones evalúen el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático por medio del cual se pueden ejecutar las acciones correspondientes a cada caso ya sea capacitación, remuneración y/o despido.
- Comunica a los empleados acerca de su desempeño en el puesto, que aspectos deben mejorar o cambiar en cuanto a actitudes, habilidades y conocimientos.
- Permite a los colaboradores conocer las expectativas que el jefe espera.

La evaluación de desempeño debe beneficiar a la organización y a las personas; por lo que se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- Abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- Debe concentrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Tanto evaluador como evaluado entienden que es necesario que dicha evaluación sea beneficiosa para la organización y el colaborador.
- Debe utilizarse para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

### 1.5.7.2 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

El gerente como administrador de las personas, tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus subordinados, estableciendo en conjunto con la asesoría del departamento de Recursos Humanos, los medios y criterios para efectuar la evaluación del desempeño.

### 1.5.7.3 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Escalas graficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Ejemplo:

**Tabla No. 7**  
Escala gráfica de evaluación de desempeño

<b>Factores:</b>	<b>Optimo (=5)</b>	<b>Bueno (=4)</b>	<b>Regular (=3)</b>	<b>Apenas aceptable (=2)</b>	<b>Deficiente (=1)</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

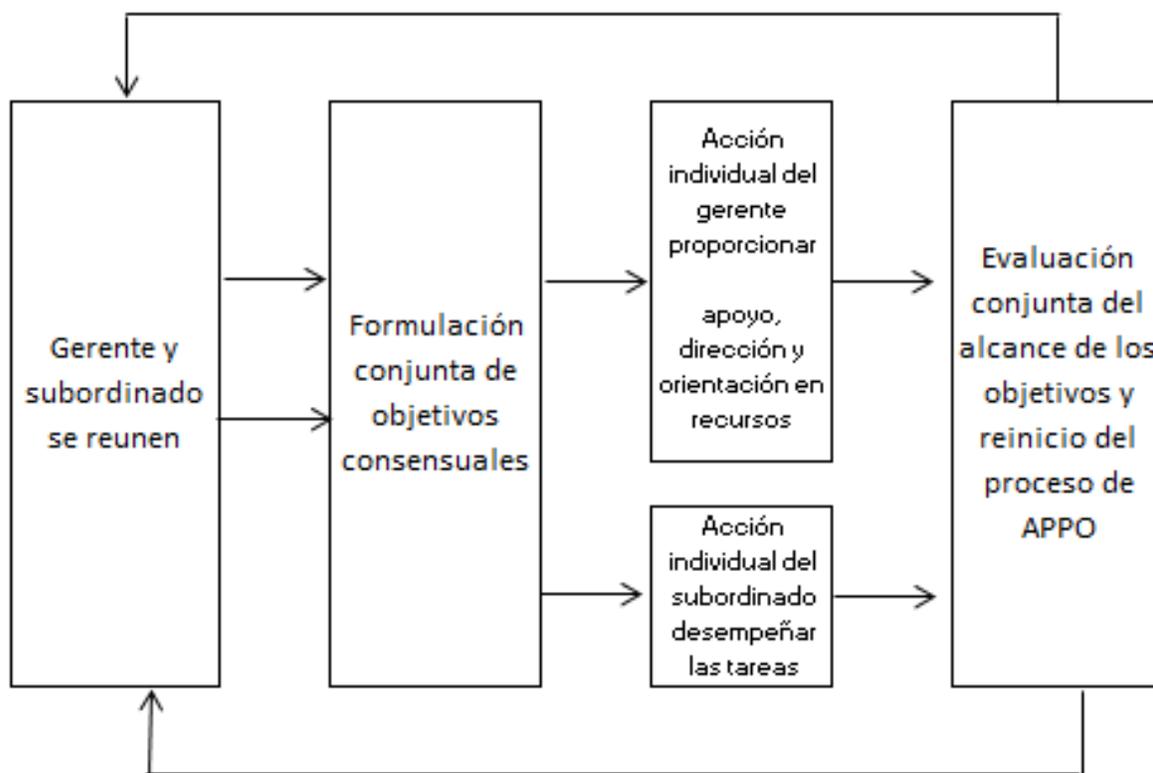
Fuente: Chiavenato 2009: 255

Métodos modernos de evaluación de desempeño: caracterizados por un enfoque nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO), algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el que participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de la relación intensa y visión proactiva, en que surge la antigua administración por objetivos (APO), un nuevo enfoque evitando las complicaciones provocadas por la arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados.

**Gráfica No. 6**

Proceso de administración participativa por objetivos



Fuente: Chiavenato 2009: 264

#### 1.5.7.4 Aplicaciones de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos de admisión de personas: la evaluación de desempeño sirve para recopilar información para la base de datos utilizada para el reclutamiento y selección. Indica las características y actitudes requeridas para el futuro.
2. Procesos de aplicación de personas: proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
3. Procesos de compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
4. Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, quienes son los empleados que necesitan entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleados y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.
5. Proceso de mantenimiento de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

### 1.5.8 Remuneración

Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales con el fin de producir rendimientos significativos por esfuerzo y dedicación. De ahí la importancia de implementación de los proyectos de sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

#### 1.5.8.1 Recompensas organizacionales

La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere combinación óptima de entradas a un conjunto de trabajo, como esfuerzo humano, tecnología, materia prima y capital, para que se produzca un resultado deseado. El elemento humano es una parte vital e imprescindible de esa actividad. Las recompensas que ofrece la organización influyen en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones.

#### 1.5.8.2 Concepto de remuneración total

A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.

La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales que son:

##### Remuneración básica

- Salario mensual
- Salario por hora

#### Incentivos salariales

- Bonos
- Participación en los resultados

#### Prestaciones

- Seguro Social
- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Maternidad
- Indemnización

#### 1.5.8.2.1 Los tres componentes de la remuneración total

El principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. El salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participan en los resultados, como recompensas. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total a lo que se le denomina remuneración indirecta.

#### 1.5.8.3 Recompensas financieras y no financieras

La compensación financiera directa consiste en el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participan en los resultados, horas extras, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiarios, seguros de vida de grupo, etc.).

#### 1.5.8.3.1 Salario nominal y salario real

Representa la principal forma de recompensa organizacional, el salario nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado; y el salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto del dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente, y equivale al poder adquisitivo del cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario.

#### 1.5.8.3.2 Los tipos de salario

Existen tres tipos de salario:

El salario por unidad de tiempo: se refiere al pago con base a la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes.

El salario por resultados: se refiere a la cantidad o número de piezas u obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos, comisiones o porcentajes y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

El salario por tarea, es una fusión de las dos clases, el empleado está sujeto a una jornada de trabajo y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

#### 1.5.8.4 Diseño del sistema de remuneración

La elaboración del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización; presenta dos desafíos fundamentales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar su objetivo estratégico y segundo, se debe acomodar y regir a las características de la organización y del entorno.

#### 1.5.8.5 Criterios para preparar un plan de remuneración

- Equilibrio interno versus equilibrio externo: el plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de otras organizaciones para el mismo cargo. Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.
- Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo: las metas y utilidades de la organización.
- Desempeño o tiempo en la empresa: la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales, grupales y puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización.
- La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras

formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño.

- Remuneración del cargo o de la persona: la compensación se enfoca en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o a los conocimientos y habilidades de la persona. La política salarial basada en los cargos fijos es funcional cuando la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas, los cargos son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera.
- Premios monetarios o premios no monetarios: el plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias (salarios o incentivos salariales) o destacar recompensas no monetarias (cargos más interesantes o seguridad en el empleo). Los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras los no monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles con poca seguridad en el empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor y que actúan en el clima competitivo interno, en vez del compromiso del empleado a largo plazo.

#### 1.5.8.6 Evaluación y clasificación de cargos

La administración salarial utiliza la evaluación y clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación de cargos es el proceso en el que se aplican criterios de comparación, para conseguir una valoración relativa interna de los salarios.

La clasificación de cargo es el proceso de comparación del valor relativo para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

### 1.5.9 Capacitación

Es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa, desarrollando sus competencias para ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto de que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Su utilidad permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de Universidad Panamericana. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el trabajo.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos.

**Gráfica No. 7**  
Cambios del comportamiento en razón de la capacitación



Fuente: Chiavenato, 2009: 372

### 1.5.9.1 Enfoque de capacitación

La capacitación se ocupa de la información, las habilidades, las actitudes, los conceptos, y se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Se basa en un mapa trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. Constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia, el desempeño de la organización. Es uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. Se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

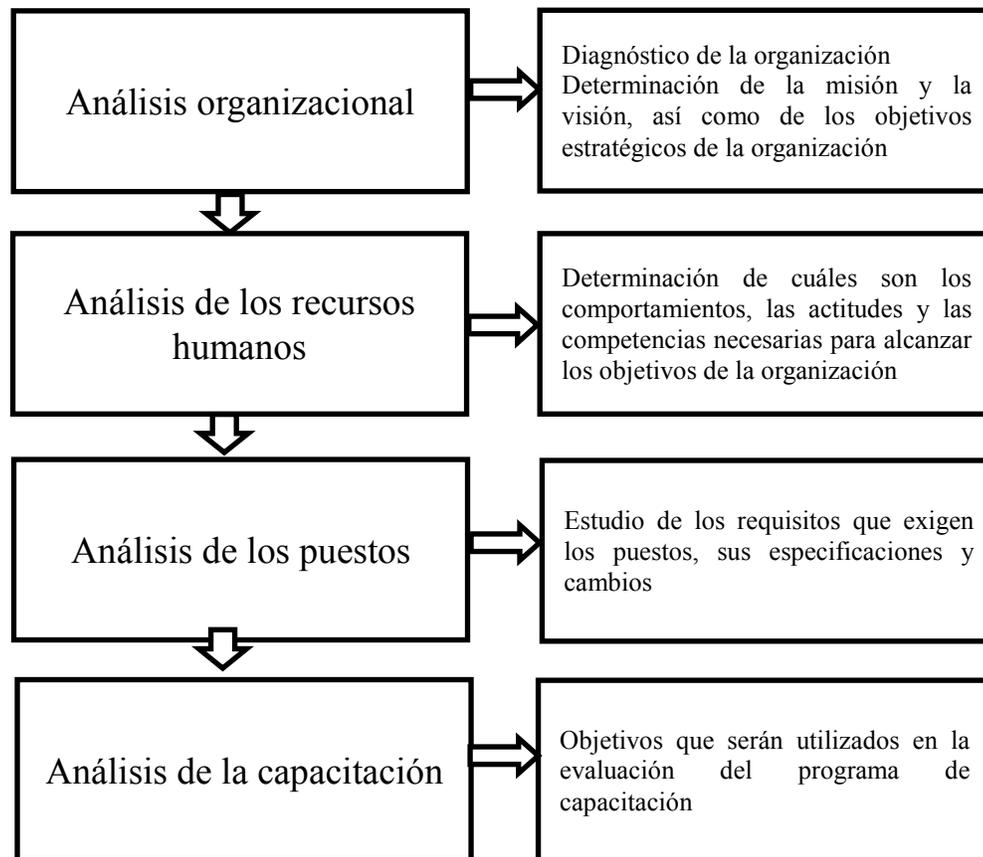
### 1.5.9.2 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

**Gráfica No. 8**

Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

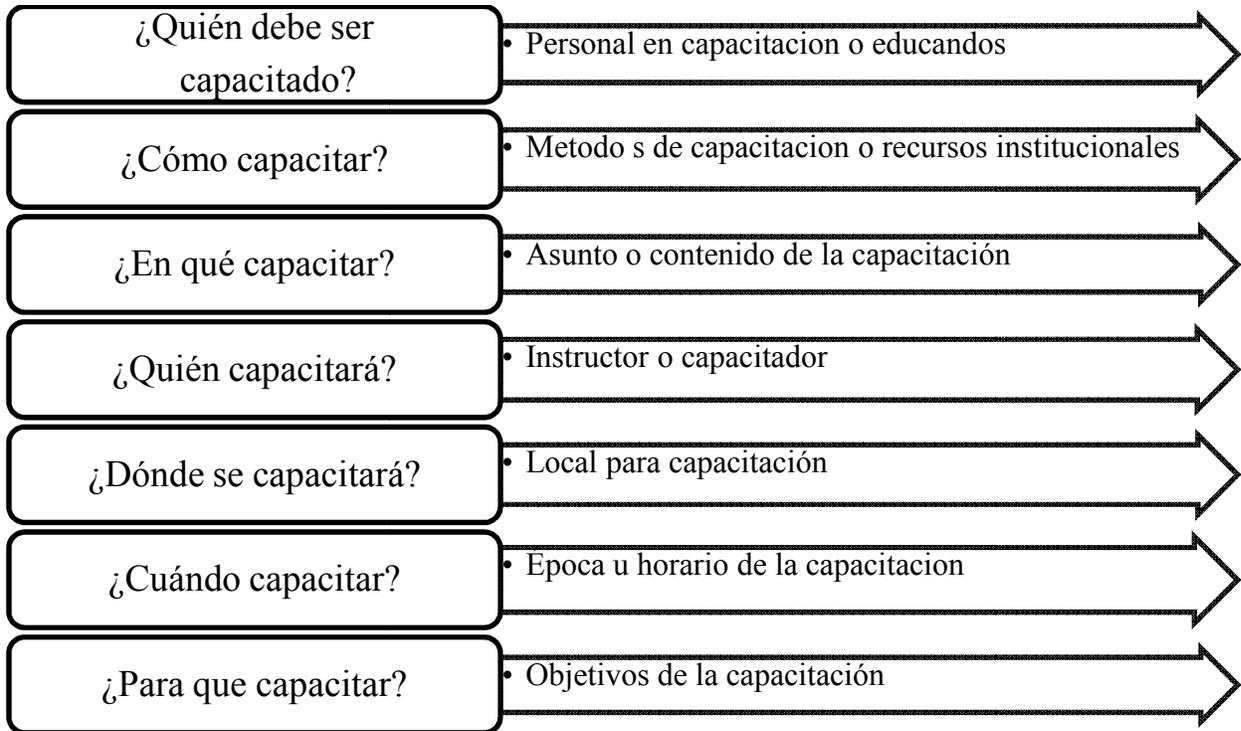


Fuente: Chiavenato, 2009: 379

### 1.5.9.3 Diseño del programa de capacitación

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de la capacitación, o un mapa con las diferencias entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender a esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los siete pasos básicos.

**Gráfica No. 9**  
Elementos básicos para programar la capacitación



Fuente: Chiavenato, 2009: 380

#### 1.5.9.4 Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

#### 1.5.9.4.1 Tipos de capacitación

La capacitación se puede realizar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite, los medios son muy variados, por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo.
2. Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas hasta las interpersonales. Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas. El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

#### 1.5.9.5 Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. Es decir, para saber si la capacitación realmente cubre las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa costos de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

### 1.5.10 Plan de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional.

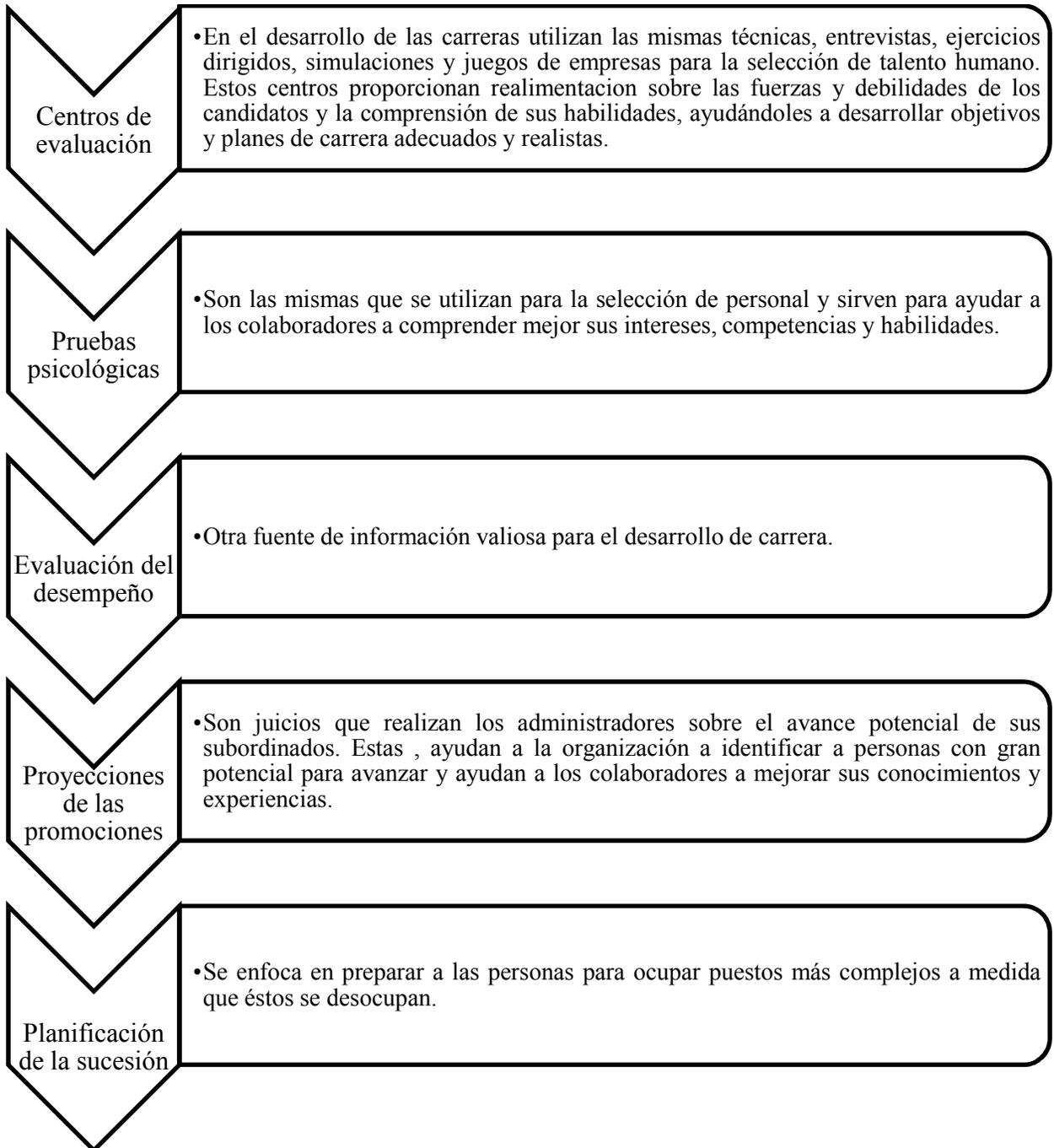
La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. Es un proceso formal, que sigue una secuencia y se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen el potencial para ocupar puestos más altos. Esto se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas como la evaluación del desempeño, capacitación y planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

### Gráfica No. 10

#### Herramientas más utilizadas para el desarrollo de carreras



Fuente: Creación propia con base en Chiavenato, 2009

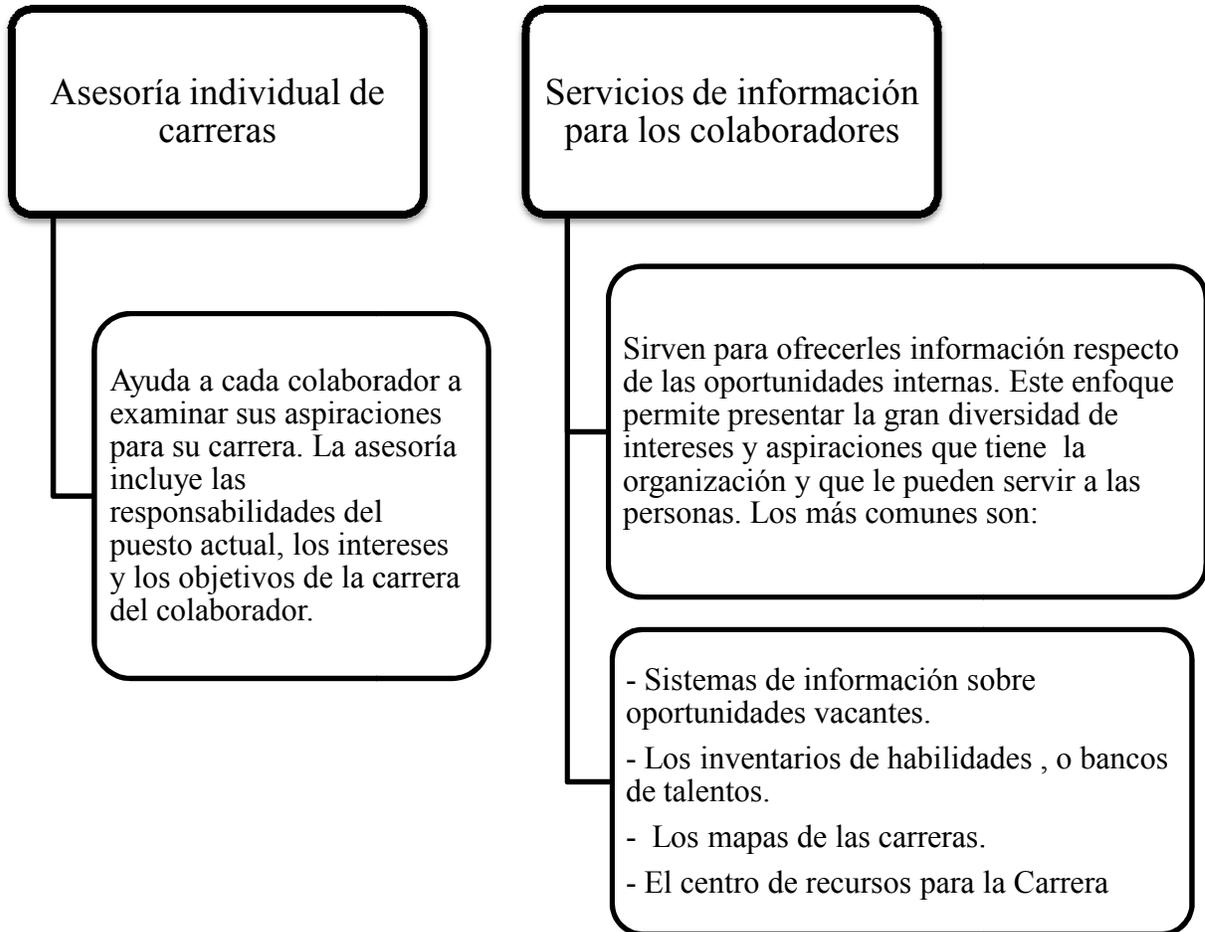
**Gráfica No. 11**  
Sistema de desarrollo de carreras



Fuente: Creación propia con base en Chiavenato, 2009

## Gráfica No. 12

### Esquema de Orientación para los Colaboradores



Fuente: Creación propia con base en Chiavenato, 2009

## 1.6 Planteamiento del Problema

Universidad Panamericana cuenta actualmente con 80 sedes a nivel nacional. En los últimos 5 años ha crecido con respecto al año 2007. Esto indica un crecimiento en infraestructura, población estudiantil, docentes y personal administrativo requerido para atender las necesidades derivadas del crecimiento.

Este crecimiento ha requerido de parte de Universidad Panamericana, el establecimiento de procesos de reclutamiento, selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, plan de carrera, entre otros. Los que si bien se realizan dentro de las actividades necesarias de recursos humanos, no se encuentran debidamente documentados, divulgados, ni existe un departamento con el personal especializado necesario para administrarlos.

Todo lo anterior conlleva a plantear la siguiente interrogante:

¿Qué instrumentos administrativos documentales se requieren para una adecuada gestión del talento humano a cargo de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana?

## 1.7 Objetivos

### 1.7.1 Objetivo General

Determinar los instrumentos administrativos documentales que apoyen la adecuada gestión del talento humano a cargo de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana.

### 1.7.2 Objetivos Específicos

- Identificar y documentar las funciones de puestos de los departamentos de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana.

- Identificar, documentar y proponer mejoras a los procesos relacionados con la gestión del talento humano.
- Identificar, documentar y proponer mejoras a los procedimientos que apoyen los procesos de la gestión del talento humano
- Identificar, documentar y proponer mejoras a las políticas que respalden la gestión del talento humano.
- Elaborar una propuesta de documentación de las actividades de la gestión del talento humano para apoyar al departamento de organización y métodos de la Universidad.

## 1.8 Alcances

La presente Práctica Empresarial Dirigida, tiene como objetivo la documentación de descriptores y perfiles de puestos, revisión, análisis y propuesta de organigramas, evaluación y diseño de procesos, procedimientos y políticas del recurso humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana.

## 1.9 Límites

Las limitaciones encontradas fueron consecuencia de la carencia de tiempo disponible de los directivos de los departamentos a cargo de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana, para la recolección de la información.

## 1.10 Marco Lógico

**Gráfica No. 13**  
Marco Lógico

	Resumen	Indicadores	Medios	Suposiciones
<b>Objetivo General</b>	Establecer las herramientas administrativas que apoyen la gestión del talento humano de Universidad Panamericana.	La importancia de la creación de la documentación de puestos, procesos y políticas para la gestión del talento humano, según la base bibliográfica presentada en "Gestión del Talento Humano", de Idalberto Chiavenato	Verificación de los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas al personal administrativo de la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana	La propuesta generada por la Práctica Empresarial Dirigida en Universidad Panamericana, permitirá a las autoridades implementar las herramientas administrativas que apoyen la gestión del talento humano
<b>Objetivos Específicos</b>	Identificar y documentar las funciones de puestos de los departamentos de la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana.	Documentar las funciones de puestos de los colaboradores de los diferentes departamentos de la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana	Descriptores y perfiles de puesto, de los colaboradores de los diferentes departamentos de la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana	Utilización de los formatos documentales de Descripción y Perfil de puestos en los procesos de gestión del talento humano en Universidad Panamericana
	Identificar, documentar y proponer mejoras a los procesos relacionados con la gestión del talento humano	Determinar los procesos relacionados con la gestión del talento humano	Diagramas de flujo de los diferentes procesos relacionados con la gestión del talento humano	Proporcionar una herramienta que permita el análisis gráfico de los diferentes procesos a las personas a cargo de la gestión del talento humano
	Identificar, documentar y proponer mejoras a los procedimientos que apoyan a los procesos de la gestión del talento humano	Documentar los procedimientos que apoyan a los procesos de la gestión del talento humano	Documentación de los procedimientos que apoyan a los procesos de la gestión del talento humano	Proporcionar una base documental explicativa acerca de los procedimientos de la gestión del talento humano
	Identificar, documentar y proponer mejoras a las políticas que respalden la gestión del talento humano.	Documentar las políticas que respalden la gestión del talento humano	Listado documental de las políticas para la gestión del talento humano	Proporcionar la documentación necesaria que sirva de base para la divulgación de las políticas establecidas por Universidad Panamericana
	Elaborar una propuesta de documentación de las actividades de la gestión del talento humano para apoyar al departamento de organización y métodos de la Universidad Panamericana	Proponer y documentar las actividades de la gestión del talento humano que apoyen la gestión del departamento de Organización y Métodos de Universidad Panamericana	Generación del documento que recopila la documentación y propuestas de mejora que apoyen la gestión del departamento de Organización y Métodos de Universidad Panamericana	Proporcionar las herramientas que permitan la continuidad de la documentación de los puestos, procesos y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano en Universidad Panamericana

## Capítulo 2

### 2. Metodología

El enfoque utilizado para la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- es del tipo descriptivo, esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

Al identificar las oportunidades de mejora se utilizará la base bibliográfica Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill, México 2009 para sustentar y aportar las mejores prácticas de la administración de recursos humanos de Universidad Panamericana.

#### 2.1 Sujetos de Investigación

Se definió la participación de las unidades administrativas que se encuentran bajo la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana, las que se detallan a continuación:

- Personal de Vicerrectoría Administrativa
- Personal de Departamento Financiero
- Personal de Unidad de Recursos Humanos
- Personal de Unidad de Compras
- Personal de Unidad de Servicios Generales
- Personal de Unidad de Infraestructura
- Personal de Departamento de Mercadeo
- Personal de Departamento de Planeación y Desarrollo Informático
- Personal de Departamento de Organización y Métodos
- Catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas en la Licenciatura de Administración de Empresas y Mercadotecnia.

## 2.2 Instrumentos

Se utilizaron 2 tipos de instrumentos, en el primero se identificaron las necesidades de documentar las funciones de puestos, los procesos, procedimientos y políticas de la gestión del talento humano. En el segundo se recopilaron datos que sirven para la documentación identificada en el primer instrumento.

La información obtenida a través de los instrumentos de la investigación descriptiva, permiten responder de manera concreta a la pregunta de investigación.

### 2.2.1 Encuesta (Fuente Primaria)

#### 2.2.1.1 Relación del personal y el departamento de recursos humanos

Medición del estado de la institución, en cuanto a las relaciones de su personal con el departamento de Recursos Humanos.

#### 2.2.1.2 Número y tipo de Preguntas

Cuarenta y siete (47) preguntas de tipo cerrado (Si / No), agrupadas de la siguiente manera:

- Perfil de puesto
- Descripción de puesto
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Necesidades de capacitación
- Ambiente de trabajo
- Experiencia y conocimiento del personal
- Políticas

- Evaluación del desempeño
- Administración de recursos humanos

#### 2.2.1.3 Dirigido a:

Personal que conforma las diferentes unidades administrativas definidas en los “Sujetos de Estudio” y catedráticos de las Licenciaturas de Administración de Empresas y Mercadotecnia.

#### 2.2.1.4 Tamaño de la Muestra

Se definió aplicar la encuesta a cada uno de los jefes de las unidades descritas en los Sujetos de Estudio, incluyendo además a dos personas de dichas unidades. Adicional a esto, seis catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas, Licenciaturas de Administración de Empresas y Mercadotecnia.

#### 2.2.1.5 Descriptores y Perfiles de Puestos

Documento que recopila el detalle de la descripción de puestos (actividades, objetivos e identificación del puesto y su relación vertical con su jefe y sub alternos). Además se recopiló la información de perfil de puesto (identificación del puesto, competencias, nivel académico necesario, edad requerida, horario definido e identificación de los departamentos con los que se relaciona). Se aplicó mediante entrevistas con todo el personal que conforman las unidades descritas en los Sujetos de Estudio.

## 2.3 Procedimiento

Se requirió de parte de las autoridades de Universidad Panamericana realizar un proceso de diagnóstico que permita la identificación de la situación actual de las actividades del departamento de recursos humanos, fundamentándose las actividades en el plan de trabajo diseñado con juntamente con el Director del departamento de Organización y Métodos de Universidad Panamericana, ejecutando el presente plan de trabajo:

Presentación de los requerimientos del proyecto	12-may-12
Presentación de calendario de actividades	19-may-12
Identificar tema de investigación	19-may-12
Diseño de instrumentos	21-may-12
Encuesta de inicio	21-may-12
Entrevista descripción de puestos	21-may-12
Entrevistas perfil de puestos	04-jun-12
Diagnóstico de organigrama actual e identificado	16-jun-12
Elaboración parte I documento investigación	18-jun-12
Vaciado de descripción y perfil de puestos	18-jun-12
Entrega parcial de proyecto	23-jun-12
Evaluación y diseño de procesos	18-jun-12
Documentación de procesos	18-jun-12
Evaluación y diseño de procedimientos y políticas	02-jul-12
Evaluación y diseño de organigrama	16-jul-12
Elaboración parte II documento investigación	16-jul-12
Integración de propuesta	23-jul-12
Revisión de documento de investigación	semanal
Emisión de documentos finales	23-jul-12
Entrega de documentos acto final	11-ago-12

## Capítulo 3

### 3. Resultados

**Tabla No. 8**  
Encuesta

Según los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se estableció lo siguiente:

Pregunta	Si	No
<b>Perfil de Puesto</b>		
¿Conoce usted cuales son las competencias necesarias para su puesto?	72%	28%
¿Le fue entregado algún tipo de documento que le indique cual es el perfil de su puesto?	8%	92%
¿Conoce cuál es el objetivo general de su puesto?	72%	28%
<b>Descripción de puesto</b>		
¿Le fue entregado algún tipo de documento que le indique la descripción de su puesto?	12%	88%
¿Tiene conocimiento de las responsabilidades de su puesto?	72%	28%
¿Conoce cuál es el objetivo general de su puesto?	72%	28%
<b>Reclutamiento de personal</b>		
¿Conoce cuál es el proceso de reclutamiento de Recursos Humanos?	40%	60%
¿Tiene firmado usted un contrato de trabajo?	20%	80%
<b>Selección de personal</b>		
Según su criterio, ¿la Universidad aplica un proceso de selección de personal?	44%	56%
Indique por favor, quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos:		
- Jefe de área	60%	
- Jefe inmediato	32%	
- Gerente general/Decano	0%	
- Departamento de Recursos Humanos	8%	
- Otro	0%	
<b>Necesidades de capacitación</b>		
¿Le ha sido aplicada alguna herramienta de diagnóstico sobre habilidades y conocimientos para su puesto?	12%	88%
¿Existe un periodo de capacitación previo al desempeño formal en el puesto?	16%	84%

Pregunta	Si	No
¿Le fue entregado algún tipo de manual de procesos, procedimientos, otros?	16%	84%

Políticas		
Conoce usted las políticas definidas por la Universidad, acerca de:		
- Puntualidad y asistencia	56%	44%
- Vacaciones	56%	44%
- Servicio médico	44%	56%
- Uso de uniforme o ropa de trabajo	56%	44%
- Otorgamiento de becas profesionales	16%	84%
- Promoción de empleados	20%	80%
- Permisos especiales	36%	64%
- Uso de teléfono	52%	48%
- Uso de equipo de cómputo	56%	44%
- Uso de instalaciones (áreas comunes)	52%	48%
- Relación interpersonal con el cliente	56%	44%
- Salariales	60%	40%
- Programas de pagos	48%	52%
- De desarrollo	28%	72%
Evaluación del Desempeño		
¿Se le ha hecho alguna evaluación del desempeño en su puesto?	20%	80%
Si la respuesta es Sí, ¿Cuál de los siguientes criterios le ha sido aplicado?		
- En base a la calidad de su trabajo que entregan	7%	
- En base a la cantidad del trabajo que realiza	10%	
- De acuerdo a sus responsabilidades	12%	
- De acuerdo a sus actitudes	10%	
- Por su iniciativa y creatividad	10%	
- Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora	12%	
- Por su disciplina	12%	
- Por asistencia y puntualidad	12%	
- Cumplimiento de objetivos	12%	
- No lo evalúa	2%	

Políticas y procedimientos de pagos		
¿Existe una política de pago de salarios?	52%	48%
¿Existe una política de pago de honorarios?	32%	68%
¿Cuentan con un programa de pagos a empleados?	48%	52%
¿Conoce el proceso de pagos para las sedes?	36%	64%
Administración de RRHH		
¿Existe documentación de los procesos de RRHH?	12%	88%
¿Existe documentación de los procedimientos del área de RRHH?	12%	88%
¿Conoce si las políticas de RRHH de la Universidad están documentadas?	16%	84%
¿Cuenta con un organigrama de RRHH / de su departamento?	20%	80%
¿Conoce el proceso de pagos?	20%	80%
¿Existe plan de desarrollo de carrera para los colaboradores de UPANA?	8%	92%

Fuente: Creación propia con base en Chiavenato, 2009

## Capítulo 4

### 4. Análisis de resultados

La encuesta demuestra que las personas conocen sus competencias por lo que han escuchado del Jefe Inmediato y su percepción del puesto, que conocen su objetivo general y responsabilidades de su plaza, por la experiencia que han adquirido, pero no existe documentación escrita.

El análisis del proceso de selección de personal, indica que un 40% de los colaboradores conoce el proceso de reclutamiento y selección porque han participado o escuchado de él, pero no porque se encuentre documentado; adicionalmente la entrevista de selección no la realiza el personal de Recursos Humanos o el Jefe inmediato del departamento que solicita una nueva contratación, sino una tercera persona seleccionada para esto.

Se hace notar que como resultado del proceso de selección, solo un 20% indica haber firmado un contrato laboral de trabajo.

El 80% del personal afirma no haber recibido pruebas sobre habilidades y conocimientos de su puesto o evaluaciones de desempeño. Sin embargo el 20% responde sí, haber hecho una evaluación de desempeño, lo que indica dos posibles situaciones:

1. Desconocen qué es una evaluación de desempeño.
2. Esta herramienta solo ha sido aplicada en algunos departamentos, mas no en el resto de la organización.

Un 84% de los encuestados asegura no haber recibido una capacitación previa al desempeño formal de sus labores. La mayoría de los encuestados indica no haber recibido un descriptor de su puesto.

Un alto porcentaje de colaboradores no conocen políticas definidas de Universidad Panamericana acerca de: servicio médico, promoción de empleado, permisos especiales, entre otros. Adicional a ello un 92% desconoce si existe en Universidad Panamericana un plan de carrera para cada uno.

## 5. Conclusiones

- Universidad Panamericana no cuenta con un departamento para gestionar el talento humano, formalmente establecido.
- Es necesaria la implementación de los instrumentos de documentación, gestión, evaluación, contratación, selección y remuneración del talento humano.
- Se debe crear la herramienta de documentación de descriptores y perfiles de puestos que permitan a los colaboradores de Universidad Panamericana, conocer sus obligaciones y atribuciones.
- El proceso de reclutamiento y selección no se encuentra debidamente documentado e implementado
- Debe establecerse el proceso y las herramientas de evaluación del desempeño que permitan a Universidad Panamericana conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores.
- Según el análisis de resultados, se determinó que solamente un 20% de los colaboradores de Universidad Panamericana ha firmado un contrato de trabajo. Esto representa una contingencia muy alta frente a la legislación laboral actual.
- No existe un proceso definido de capacitación que permita a los colaboradores recibir la base de aprendizaje de las principales actividades de su puesto.
- Establecer los procedimientos de recursos humanos y sus políticas.

## 6. Propuesta

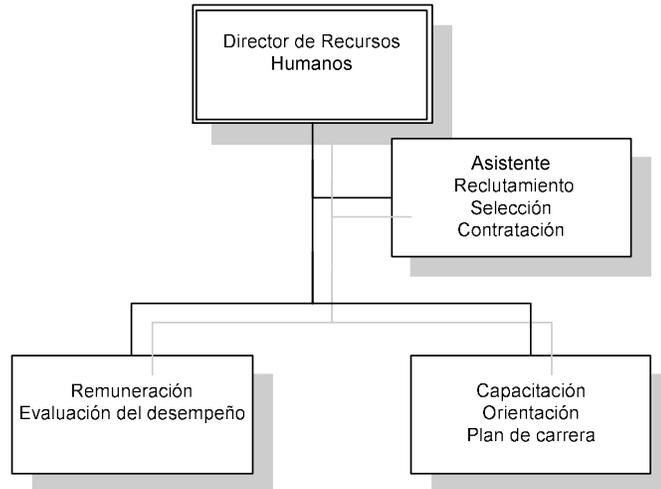
Como resultado del análisis presentado en la sección de “análisis de resultados”; en los cuales se identificaron puntos sensibles entre los cuales resalta la necesidad de la creación de un departamento de gestión del talento humano.

Se presenta a continuación una propuesta organizativa (desde el punto de vista de procesos y funciones), de los procesos necesarios para la gestión del talento humano en el área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana. Se detalla a continuación la propuesta de:

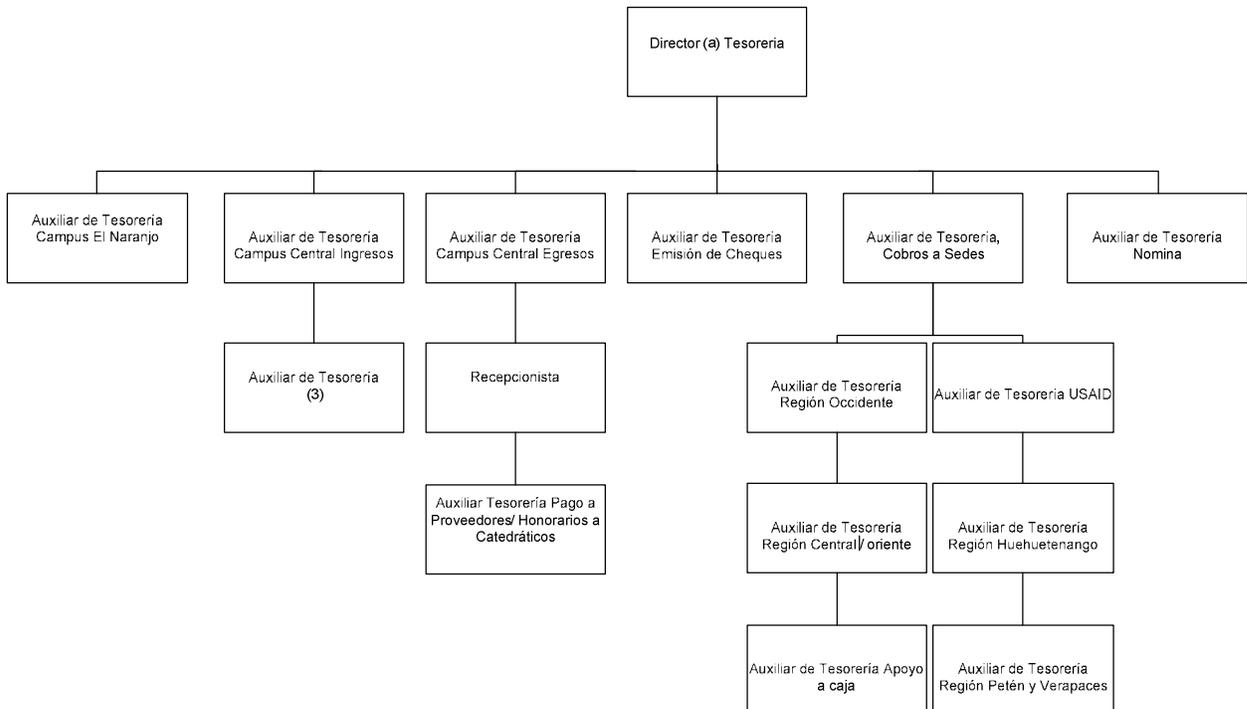
- Organigrama del departamento de Recursos Humanos y de todos los departamentos de Vicerrectoría Administrativa
- Creación de base de datos con nomenclatura para estandarizar los nombres y referencias de documentos
- Descripciones y perfiles de puestos de los integrantes del departamento de Recursos Humanos
- Descripción de procesos, procedimientos, políticas y documentos de apoyo para los siguientes:
  - o Planificación estratégica del departamento de Recursos Humanos
  - o Reclutamiento de personal
  - o Selección de personal
  - o Orientación
  - o Creación de perfiles y descriptores de puestos
  - o Evaluación del desempeño
  - o Capacitación
  - o Remuneración
  - o Plan de carrera
- Documentación de “Perfiles y Descriptores de Puestos” de todos los colaboradores de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana.

## 6.1 Organigramas

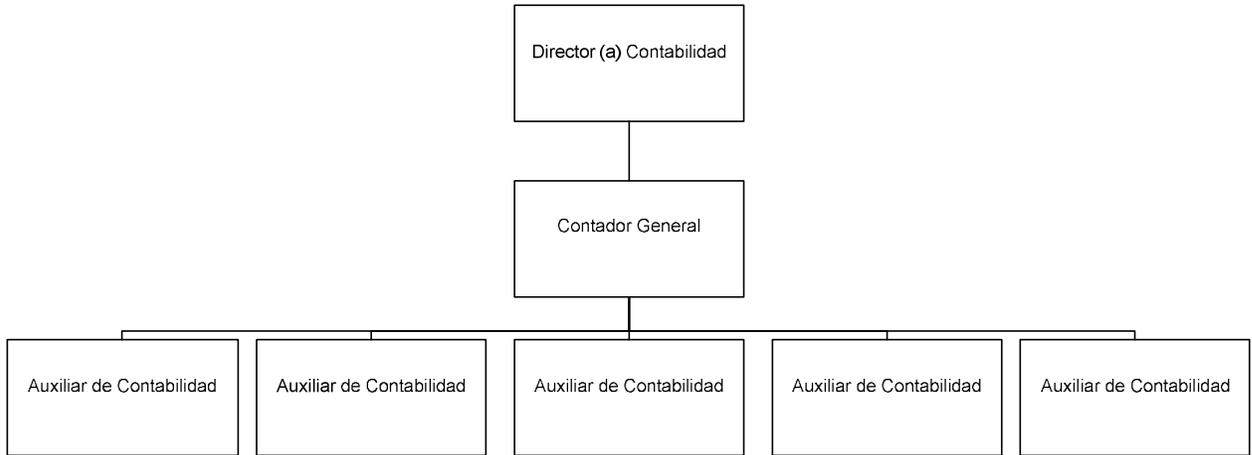
### Departamento de Recursos Humanos



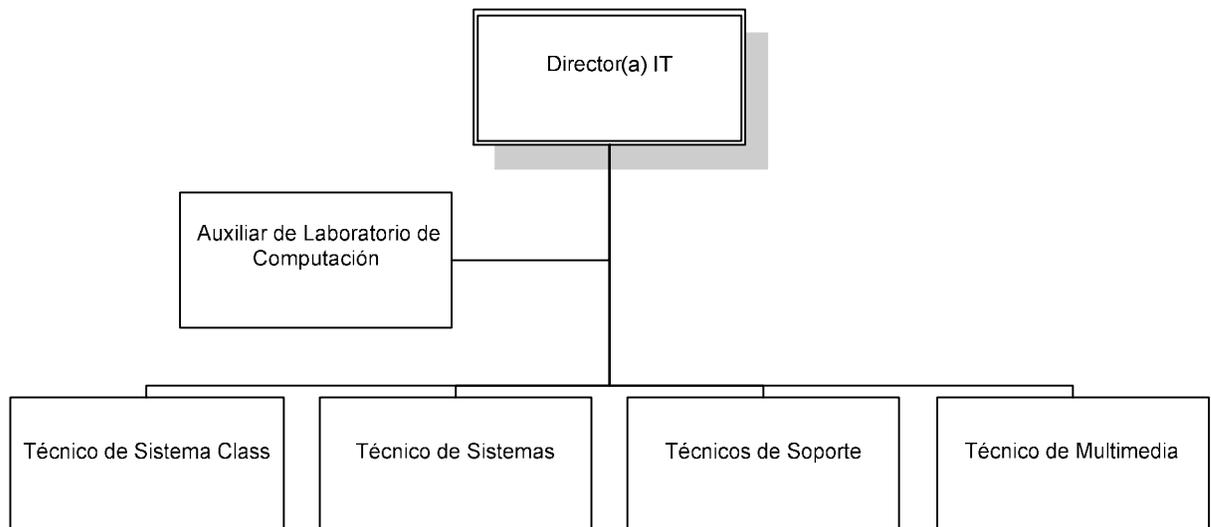
### Departamento de Tesorería



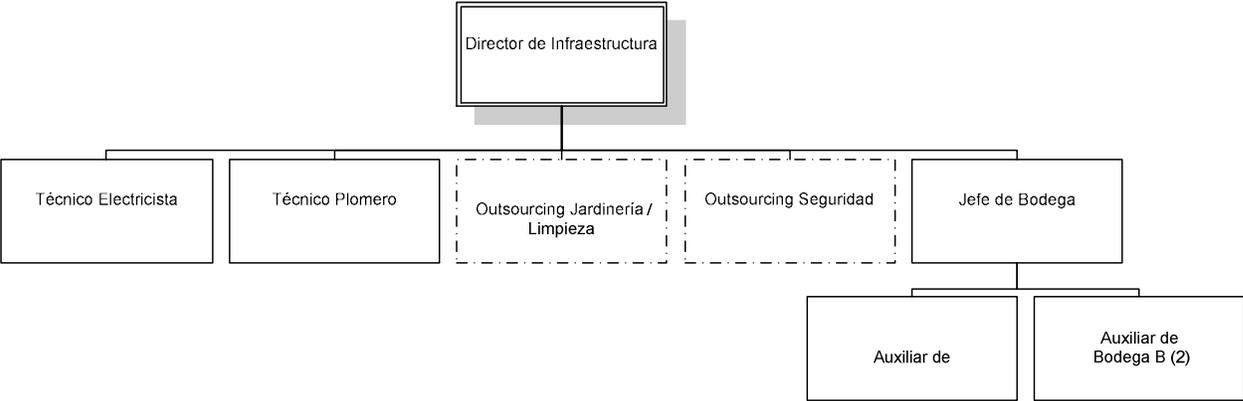
## Departamento de Contabilidad



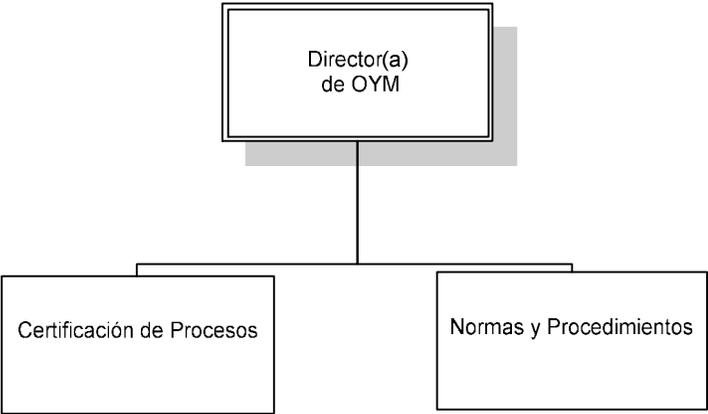
## Departamento de IT



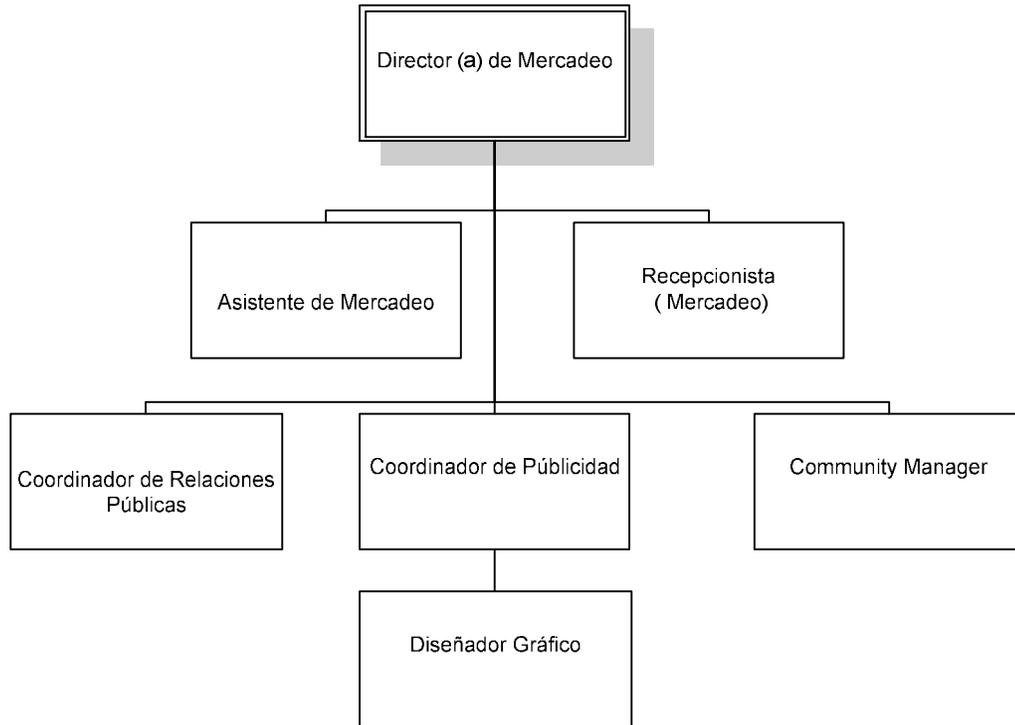
Departamento de Infraestructura



Departamento de Organización y Métodos

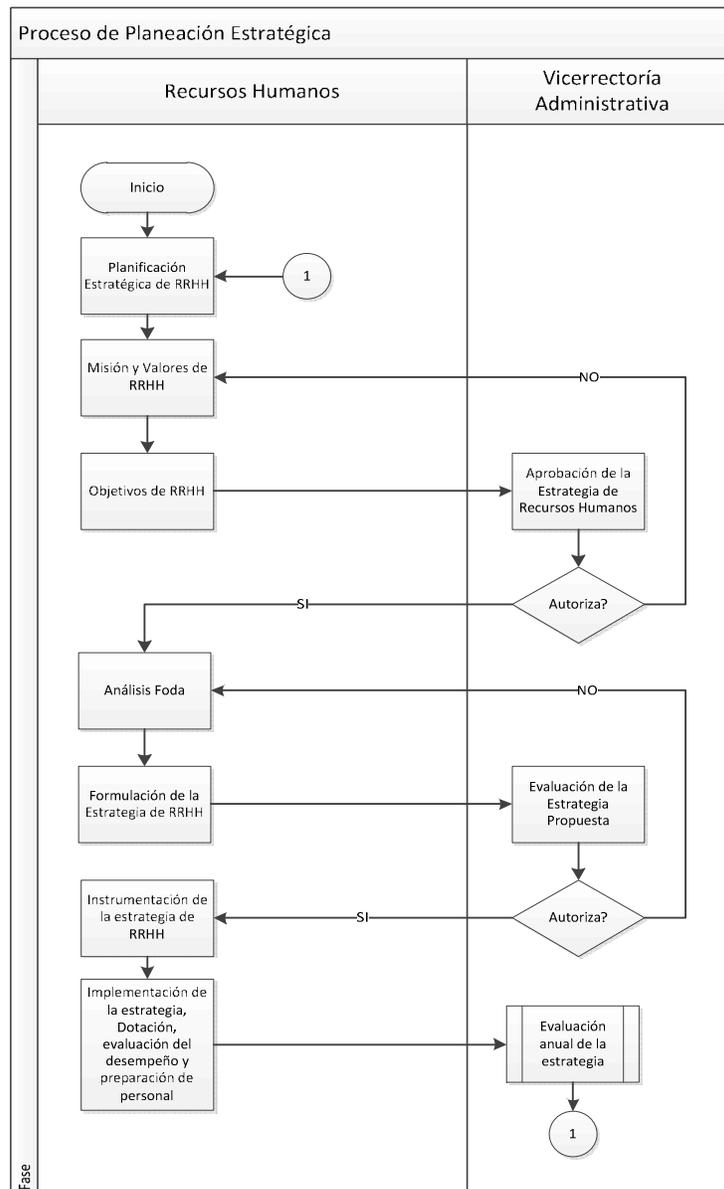


## Departamento de Mercadeo





## 6.2 Proceso de planeación estratégica de recursos humanos





## Proceso de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:PYD-RH-001  
Versión: 01

### **REFERENCIAS:**

Procedimiento de planificación estratégica de recursos humanos -PRC-RH-001

Políticas de planeación estratégica de Recursos Humanos -POL-RH-001.

Propuesta de planeación estrategia del departamento de Recursos Humanos -FRM-RH-1.

### **RESPONSABILIDAD:**

Recursos Humanos y Vicerrectoría Administrativa en coordinación con los departamentos involucrados.

### **DESARROLLO:**

#### **Planificación Estratégica de Recursos Humanos**

Establecer propósitos y objetivos generales y la forma de alcanzarlos para lograr una adecuada gestión del talento humano.

#### **Misión y Valores de Recursos Humanos**

Establecer la misión y los valores del departamento de Recursos Humanos de Universidad Panamericana.

#### **Objetivos de RRHH**

Establecer los objetivos generales y específicos del departamento de Recursos Humanos

#### **Aprobación de la Estrategia de Recursos Humanos**

Presentar a la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana, la estrategia de Recursos Humanos, para su aprobación o eventual modificación.



### **Análisis FODA**

Realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del departamento de Recursos Humanos de Universidad Panamericana.

### **Formulación de estrategia de RRHH**

Se integra el resultado del análisis FODA para formular una propuesta de estrategia del departamento de Recursos Humanos.

### **Evaluación de la estrategia propuesta**

Se envía la propuesta de estrategia del departamento de Recursos Humanos a Vicerrectoría Administrativa para su discusión y aprobación. En caso de no ser aprobada, será necesario realizar un nuevo análisis FODA.

### **Instrumentación de la estrategia de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos, debe identificar y analizar los procesos existentes, con el fin de determinar si cumplen con dar solución a las necesidades de la organización.

### **Implementación de la estrategia, dotación, evaluación de desempeño y preparación de personal**

Esta fase del proceso consiste en ejecutar cada uno de los procesos identificados anteriormente.

### **Evaluación anual de la estrategia propuesta**

Se refiere a la evaluación anual de la estrategia del departamento, con el fin de reorientar las actividades en caso sea necesario.



**Proceso de planeación estratégica de  
Recursos Humanos**

Código:PYD-RH-001  
Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 6.2.1 Procedimiento de planeación estratégica de recursos humanos

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de planificación estrategia de recursos humanos-PYD-RH-001

Políticas de planeación estratégica de Recursos Humanos -POL-RH-001.

Propuesta de planeación estrategia del departamento de Recursos Humanos -FRM-RH-1.

### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos y Vicerrectoría Administrativa en coordinación con los departamentos involucrados.

### ***DESARROLLO:***

#### **Planificación Estratégica de Recursos Humanos**

Convocar a las autoridades de Universidad Panamericana para realizar un análisis de las necesidades generales del departamento de Recursos Humanos y así definir las siguientes fases del proceso.

#### **Misión y Valores de Recursos Humanos**

Es responsabilidad del director de Recursos Humanos formular la misión y valores del departamento, definiendo a largo plazo los objetivos que apoyen a la estrategia general de Universidad Panamericana.



### **Objetivos de Recursos Humanos**

Definir los objetivos del departamento de Recursos Humanos, que sean: específicos, medibles y alcanzables; enfocándolos al logro de resultados generales de Universidad Panamericana.

### **Aprobación de la Estrategia de Recursos Humanos**

Enviar la estrategia del departamento de Recursos Humanos a Vicerrectoría Administrativa para verificar que cumpla con los lineamientos generales de la estrategia de Universidad Panamericana.

### **Análisis FODA**

Se procede a realizar un análisis del entorno interno y externo al departamento de Recursos Humanos, por medio de las siguientes herramientas:

- Entrevistas dirigidas a cada una de las unidades involucradas.
- Encuesta de preguntas cerradas a cada jefe de unidad, dos colaboradores y seis catedráticos de la facultad de Ciencias Económicas.

Luego de utilizada la o las herramientas seleccionadas, se procede a tabular la información y aplicar un análisis estadístico para identificar tendencias.

Con la información anterior, es necesario identificar cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **Formulación de estrategia de Recursos Humanos**

Utilizando la misión, valores y resultado del análisis FODA, debe establecerse el conjunto de acciones encaminadas al aprovechamiento de las oportunidades, minimizando las amenazas, mientras se refuerzan las fortalezas y se corrigen las debilidades existentes.



### **Evaluación de la estrategia propuesta**

Vicerrectoría Administrativa verifica que la estrategia propuesta por el departamento de Recursos Humanos cumpla con los lineamientos generales de la estrategia de Universidad Panamericana, con el objetivo de continuar con el proceso o solicitar un nuevo análisis FODA.

### **Instrumentación de la estrategia de Recursos Humanos**

Deben verificarse los procesos actuales, de tal manera que el resultado de la consecución de cada uno de ellos aporte valor a la organización. En caso contrario, será necesaria una reingeniería de aquellos procesos que no cumplan con dicho objetivo.

### **Implementación de la estrategia, dotación, evaluación de desempeño y preparación de personal**

Se ejecuta cada uno de los siguientes procesos:

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Orientación
- Creación de perfiles y descriptores de puesto
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Remuneración
- Plan de carrera

### **Evaluación anual de la estrategia propuesta**

Convocar a las autoridades de Universidad Panamericana para realizar un análisis de las necesidades generales del departamento de Recursos Humanos y así definir las siguientes fases del proceso.



**Procedimiento de planeación  
estratégica de Recursos Humanos**

Código: -PRC-RH-001  
Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Políticas de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código: -POL-RH-1  
Versión: 01

### 6.2.2 Política de planificación estratégica de recursos humanos

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de planificación estratégica de recursos humanos-PYD-RH-001

Procedimiento de planificación estratégica de recursos humanos -PRC-RH-001

Propuesta de planeación estratégica del departamento de Recursos Humanos -FRM-RH-1

#### **RESPONSABILIDAD:**

Recursos Humanos Vicerrectoría Administrativa en coordinación con los departamentos involucrados.

#### **DESARROLLO:**

- Es responsabilidad del director de Recursos Humanos, convocar a las reuniones anuales de evaluación de su estrategia, involucrando a las autoridades de Universidad Panamericana
- Es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos, evaluar y reorientar la misión y valores cada vez que se realice la convocatoria de evaluación de la estrategia general de Universidad Panamericana.
- Es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos, la revisión y reorientación de los objetivos del departamento, cuando se realice la convocatoria de evaluación de la estrategia general, así como incluir o eliminar objetivos según sea requerido por el consejo de administración de Universidad Panamericana.



## Políticas de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código: -POL-RH-1  
Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:

	<b>Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos</b>	Código:FRM-RH-1 Versión: 01
--	--	--------------------------------

### 6.2.3 Propuesta de planeación estratégica de recursos humanos

#### ***REFERENCIAS:***

Proceso de planificación estratégica de recursos humanos-PYD-RH-001

Procedimiento de planificación estratégica de recursos humanos -PRC-RH-001

Políticas de planeación estratégica de Recursos Humanos -POL-RH-001.

#### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos y Vicerrectoría Administrativa en coordinación con los departamentos involucrados.

#### ***DESARROLLO:***

##### **Misión de RRHH**

Gestionar el talento humano de Universidad Panamericana a través del suministro, administración y egreso del personal requerido por las facultades, junto con la administración de beneficios económico-sociales del personal docente. De esta manera, contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional.



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

### Valores de Recursos Humanos:

- Honestidad
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Compromiso

### Objetivos de Recursos Humanos

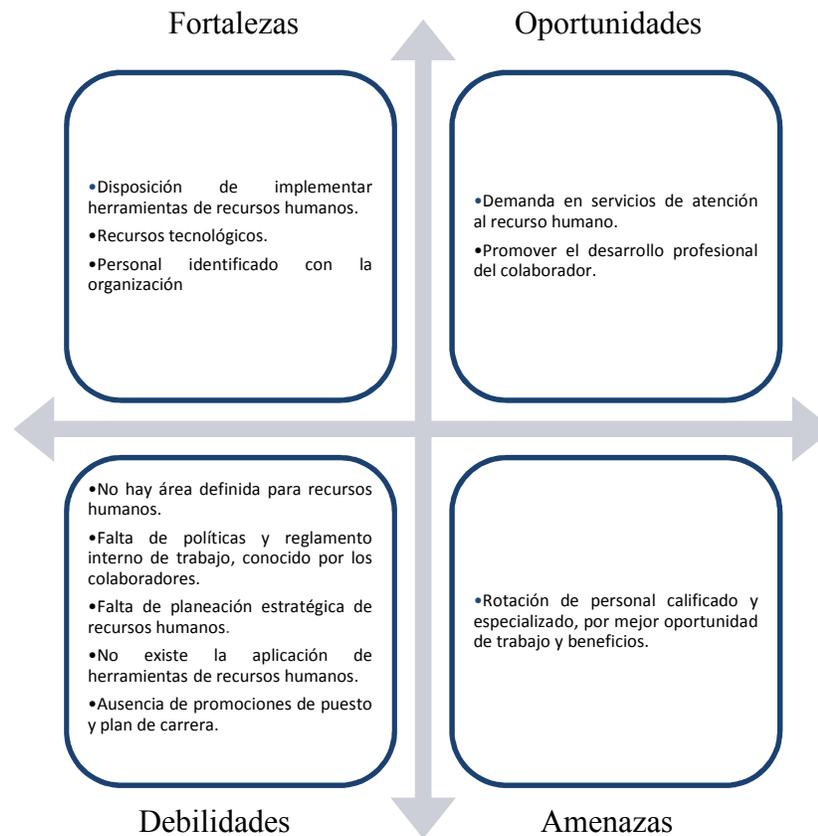
- Desarrollar mecanismos que permitan la búsqueda del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de Universidad Panamericana.
- Fortalecer la cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
- Implementar un modelo de capacitación y desarrollo integral del talento humano, que brinde un servicio de calidad.
- Integrar las normas de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal y que se logren los objetivos de Universidad Panamericana.
- Crear y transmitir políticas y reglamento interno de trabajo, que ayuden a los colaboradores a comprender lo que la organización espera de ellos.
- Aplicar las disposiciones legales en cuanto a derechos y obligaciones de los colaboradores, descritas en el Código de Trabajo y demás leyes vigentes emitidas por el gobierno de Guatemala.
- Brindar un servicio de excelencia en la atención del recurso humano.



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

### Análisis F.O.D.A. de Recursos Humanos





## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

### Formato para Análisis F.O.D.A. de 8 ejes

#### Estrategias FO

Creación de Oportunidades que superen a las Amenazas y las Fortalezas a las Debilidades.

#### Estrategias FA

Creación de estrategias donde se contrarresten las Amenazas y se disminuyan las Debilidades.

#### Estrategias DO

Creación de estrategias donde se minimicen las Amenazas, mediante el apoyo en las Fortalezas y el aprovechamiento de las Oportunidades

#### Estrategias DA

Creación de estrategias donde se maximice el aprovechamiento de las Oportunidades minimizando las Amenazas y tratando de minimizar las Debilidades.

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Internos		
<i>FORTALEZAS</i>	<i>ESTRATEGIAS FO</i>	<i>ESTRATEGIAS FA</i>
<i>DEBILIDADES</i>	<i>ESTRATEGIAS DO</i>	<i>ESTRATEGIAS DA</i>

	<b>Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos</b>	Código:FRM-RH-1 Versión: 01
--	--	--------------------------------

### Encuesta de preguntas cerradas

El objetivo de aplicación de la prueba es medir el estado de las relaciones de personal y el departamento de Recursos Humanos.

<b>Perfil de Puesto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce usted cuáles son las competencias necesarias para su puesto?		
¿Le fue entregado algún tipo de documento que le indique cuál es el perfil de su puesto?		
¿Conoce cuál es el objetivo general de su puesto?		
<b>Descripción de puesto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Le fue entregado algún tipo de documento que le indique la descripción de su puesto?		
¿Tiene conocimiento de las responsabilidades de su puesto?		
¿Conoce cuál es el objetivo general de su puesto?		
<b>Reclutamiento de personal</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce cuál es el proceso de reclutamiento de Recursos Humanos		
¿Tiene firmado usted un contrato de trabajo?		



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

<b>Selección de personal</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Según su criterio, la Universidad aplica un proceso de selección de personal?		
Indique por favor, ¿quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?		
El Jefe de área ( ) el Jefe inmediato ( ) el Gerente General ( ) el Depto. de Recursos Humanos ( ) otro _____		
<b>Necesidades de capacitación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Le ha sido aplicada alguna herramienta de diagnóstico sobre habilidades y conocimientos para su puesto?		
¿Existe un periodo de capacitación previo al desempeño formal en el puesto?		
¿Le fue entregado algún tipo de manual de procesos, procedimientos, etc.?		



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

<b>Perfil de Puesto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce usted cuáles son las competencias necesarias para su puesto?		
¿Le fue entregado algún tipo de documento que le indique cuál es el perfil de su puesto?		
¿Conoce cuál es el objetivo general de su puesto?		
<b>Descripción de puesto</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Le fue entregado algún tipo de documento que le indique la descripción de su puesto?		
¿Tiene conocimiento de las responsabilidades de su puesto?		
¿Conoce cuál es el objetivo general de su puesto?		
<b>Reclutamiento de personal</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce cuál es el proceso de reclutamiento de Recursos Humanos?		
¿Tiene firmado usted un contrato de trabajo?		
<b>Selección de personal</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Según su criterio, la Universidad aplica un proceso de selección de personal?		
Indique por favor, ¿quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?		
El Jefe de área ( ) el Jefe inmediato ( ) el Gerente General ( ) el Depto. de Recursos Humanos ( ) otro _____		



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

<b>Necesidades de capacitación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Le ha sido aplicada alguna herramienta de diagnóstico sobre habilidades y conocimientos para su puesto?		
¿Existe un periodo de capacitación previo al desempeño formal en el puesto?		
¿Le fue entregado algún tipo de manual de procesos, procedimientos, etc.?		



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

<b>Experiencia y conocimientos del personal</b>		
<b>Políticas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce las políticas definidas por la Universidad, acerca de?		
a) Puntualidad y asistencia		
b) Vacaciones		
c) Servicio Médico		
d) Uso de Uniforme o ropa de trabajo		
e) Otorgamiento de becas profesionales		
f) Promoción de Empleados Vs. Vacantes		
g) Permisos especiales		
h) Uso de Teléfono		
i) Uso de Equipo de Cómputo		
j) Uso de Instalaciones (áreas comunes)		
k) Relación interpersonal con el cliente		
l) Salariales		
m) Programas de pagos		
n) Programas de desarrollo		



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

<b>Evaluación del Desempeño</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se le ha hecho alguna evaluación del desempeño en su puesto?		
<u>Si la respuesta es SI</u> , ¿Cuál de los siguientes criterios le ha sido aplicado?		
a) Sobre la calidad de su trabajo que entregan		
b) Sobre la cantidad del trabajo que realiza		
c) De acuerdo a sus responsabilidades		
d) De acuerdo a sus Actitudes		
e) Por su iniciativa y creatividad		
f) Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora		
g) Por su disciplina		
h) Por asistencia y puntualidad		
i) Cumplimiento de objetivos		
j) ¿Cómo evalúa el desempeño?		
k) No lo evalúa		
<b>Políticas y procedimientos de pagos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Existe una política de pago de salarios?		
¿Existe una política de pago de honorarios?		
¿Cuentan con un programa de pagos a empleados?		
¿Cómo es el proceso de pagos para las sedes?		



## Propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos

Código:FRM-RH-1  
Versión: 01

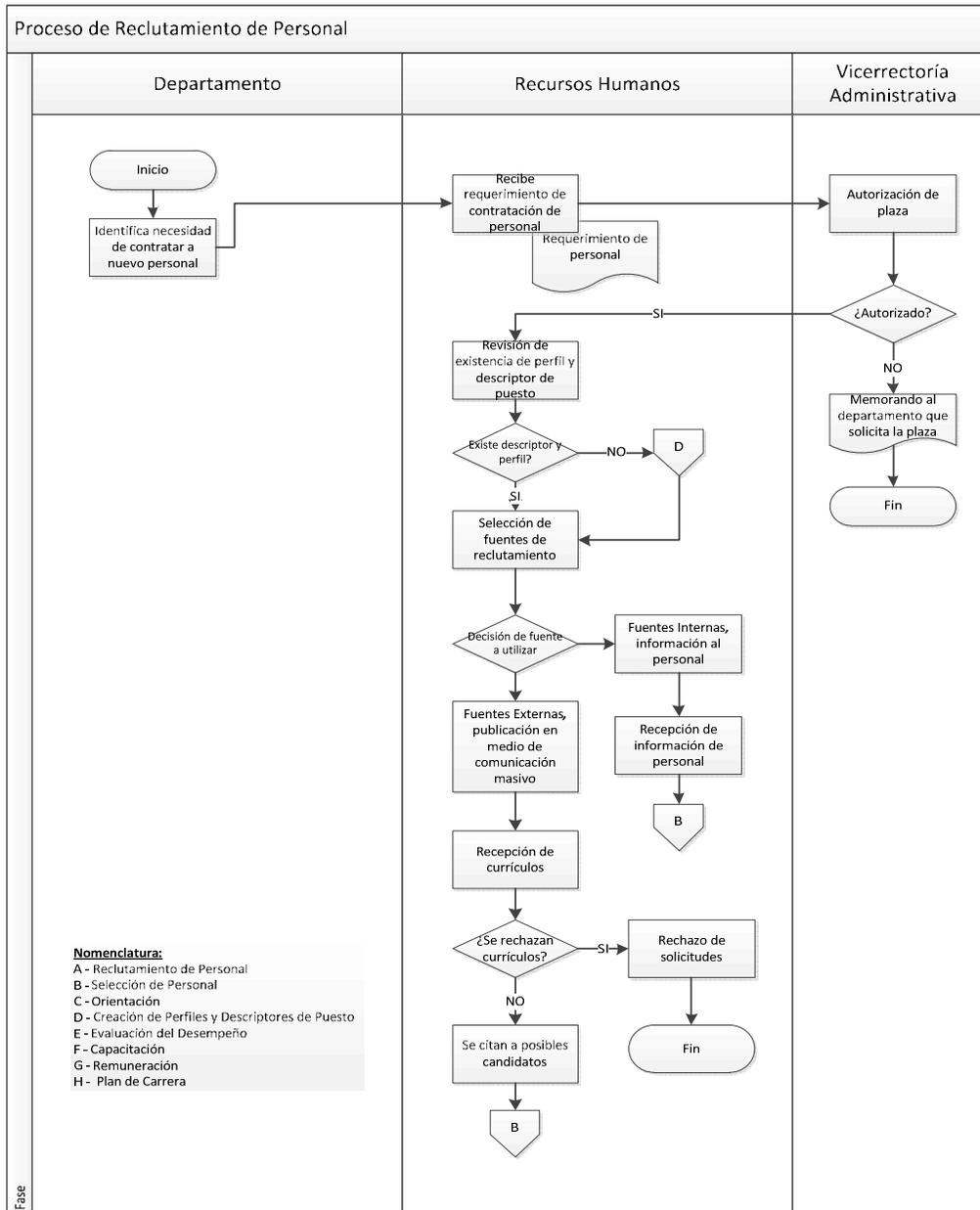
<b>Políticas y procedimientos de pagos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Existe una política de pago de salarios?		
¿Existe una política de pago de honorarios?		
¿Cuentan con un programa de pagos a empleados?		
¿Cómo es el proceso de pagos para las sedes?		
<b>Administración de RRHH (Exclusivo para Personal Administrativo)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Existe documentación de los procesos de RRHH?		
¿Existe documentación de los procedimientos del área de RRHH?		
¿Conoce si las políticas de RRHH de la Universidad están documentadas?		
¿Cuenta con un organigrama de RRHH / de su departamento?		
¿Cuenta con el proceso de pagos?		
¿Existe plan de desarrollo de carrera para los colaboradores de Universidad Panamericana?		



# Proceso de reclutamiento de personal

Código: PYD-RH-002  
Versión: 01

## 6.3 Proceso de reclutamiento de personal





## Proceso de reclutamiento de personal

Código: PYD-RH-002

Versión: 01

### **REFERENCIAS:**

Procedimiento de reclutamiento de personal –PRC-RH-002-

Políticas de reclutamiento de personal –POL-RH-002-

Solicitud de Requerimiento de Personal –FRM-RH-2-

### **RESPONSABILIDAD:**

Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

### **DESARROLLO:**

#### **Identificación de contratación de personal**

El departamento que necesita contratar un nuevo personal identifica la necesidad y crea una solicitud.

#### **Recibe requerimiento de contratación de personal**

Recursos Humanos recibe la forma –FRM-RH-2- del departamento que solicita un nuevo personal.

#### **Autorización de plaza**

Recursos Humanos solicita la autorización de la plaza por parte de Vicerrectoría Administrativa.

#### **Revisión de existencia de perfil y descriptor de puestos**

Recursos Humanos verifica si existe información sobre la plaza a llenar, si no existe inicia proceso de Perfiles y Descriptores.



## Proceso de reclutamiento de personal

Código: PYD-RH-002  
Versión: 01

### Selección de fuentes de reclutamiento

Se identifican fuentes de reclutamiento a utilizar.

### Fuentes internas

Se informa al personal sobre la oportunidad de empleo.

### Recepción de información de candidatos

Se reciben aplicaciones y papelería del personal postulante.

### Fuentes Externas, publicación en medios de comunicación masiva

Publicación de información en medios de comunicación masiva.

### Recepción de Currícula

Recepción de currícula y papelería de los candidatos postulantes.

### Se cita a posibles candidatos

Se cita a los posibles candidatos para iniciar el proceso de selección.

### Rechazo de solicitudes

Se rechazan las solicitudes que no cumplen con perfil solicitado

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimiento de reclutamiento de personal

Código: PRC-RH-002  
Versión: 01

### 6.3.1 Procedimiento de reclutamiento de personal

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de reclutamiento de personal–PYD-RH-002  
Políticas de reclutamiento de personal–POL-RH-002  
Solicitud de requerimiento de personal–FRM-RH-2

#### **RESPONSABILIDAD:**

Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

##### **Identificación de contratación de personal**

El departamento que identifica la necesidad de llenar una vacante, llena formulario de Requerimiento de Personal y envía al Departamento de Recursos Humanos.

##### **Recibe requerimiento de contratación de personal**

Recursos Humanos recibe formulario –FRM-RH-2- y revisa que esté lleno correctamente.

Si se encuentra alguna inconsistencia o falta de información, se regresa al departamento solicitante para que se llene en forma correcta.

Cuando es llenado correctamente Recursos Humanos envía a Vicerrectoría Administrativa el formulario–FRM-RH-2- para autorización, esperando la firma que valide la solicitud.



## Procedimiento de reclutamiento de personal

Código: PRC-RH-002  
Versión: 01

### Autorización de plaza

Vicerrectoría Administrativa recibe de Recursos Humanos el formulario –FRM-RH-2- para autorizar o denegar la contratación.

Si autoriza, se traslada a Recursos Humanos el formulario –FRM-RH-2- debidamente firmado y sellado.

Si no autoriza, envía un memorando al departamento solicitante y Recursos Humanos, informando sobre la no autorización.

### Revisión de existencia de perfil y descriptor de puestos

Recursos humanos recibe de Vicerrectoría Administrativa la autorización de contratación de personal y procede a verificar si existe un Descriptor y Perfil de Puesto para la plaza a contratar.

Si existe, se procede a seleccionar y verificar las fuentes de reclutamiento disponibles según la plaza a contratar.

Si no existe, se debe crear el Perfil y Descriptor de Puesto, conforme al proceso establecido.

### Selección de fuentes de reclutamiento

Recursos Humanos decide la fuente de reclutamiento a utilizar según el perfil de puesto requerido.

### Fuentes internas

Recursos Humanos deberá dar a conocer la información de la (s) plaza (s) disponibles, indicando los requerimientos del puesto, las habilidades y conocimientos necesarios para poder optar.

Se informa por medios disponibles a todo el personal, como memorandos dirigidos a todos los departamentos, correo electrónico, entre otros.



## Procedimiento de reclutamiento de personal

Código: PRC-RH-002  
Versión: 01

### Recepción de información de candidatos

Se recibe currículum de personal postulante con visto bueno de jefe inmediato.

### Fuentes Externas, publicación en medio de comunicación masivo

Se realiza publicación del anuncio en medios de comunicación masiva con perfil solicitado, pudiendo ser en: Clasificados de prensa, radio, entre otros; indicando que debe enviar currícula por medio de correo electrónico para elegir postulantes.

### Recepción de Currícula

Se recibe currícula vía correo electrónico.

### Se cita a posibles candidatos

Se analiza por parte del Departamento de Recursos Humanos, los currícula recibidos y se cita a los candidatos que cumplen con el perfil.

Se llevará a cabo una evaluación preliminar de los currícula para identificar que cumplan con los requisitos mínimos requeridos para el buen desempeño del puesto.

### Rechazo de solicitudes

Se revisa por el Departamento de Recursos Humanos aquellos expedientes que no llenen los requisitos mínimos requeridos para el puesto.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Políticas de reclutamiento de personal

Código:POL-RH-002

Versión: 01

### 6.3.2 Políticas de reclutamiento de personal

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de reclutamiento de personal –PYD-RH-002-

Procedimiento de reclutamiento de personal –PRC-RH-002-

Solicitud de requerimiento de personal –FRM-RH-2

#### **RESPONSABILIDAD:**

Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

- Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, creencias religiosas, opinión política u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo, a excepción de los puestos que requieran determinado sexo, edad y estado civil por el tipo de asignaciones y/o tareas.
- El proceso de reclutamiento deberá iniciar con el formulario –FRM-RH-2- por parte del director del departamento que lo requiere, debidamente firmado.
- Vicerrectoría Administrativa autorizará la plaza, enviando firmado y sellado el formulario–FRM-RH-2- en el plazo máximo de 5 días hábiles.
- Se deberá informar a todo el personal sin exclusión alguna, pudiendo optar para el puesto las personas que cumplan con el perfil para desempeñar el cargo.
- El perfil del candidato que no cumpla con el requerimiento de contratación de personal no será tomado en cuenta.



## Políticas de reclutamiento de personal

Código:POL-RH-002

Versión: 01

- Deberá realizarse al menos una publicación en medios de comunicación masiva, la que deberá detallar el perfil deseado.
- Toda publicación hará constar que el postulante aplica para Universidad Panamericana y deberá enviar currículum a correo electrónico especificado.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:

	<b>Solicitud de requerimiento de personal</b>	Código: FRM-RH-2 Versión: 01
	<i>1 de julio de 2012</i>	

### 6.3.3 Propuesta de reclutamiento de personal

#### 6.3.3.1 Solicitud de requerimiento de personal

<b>Causa de la Solicitud</b>			
A. Puesto de Nueva Creación		<input type="checkbox"/>	
B. Puesto Vacante		<input type="checkbox"/>	
C. Incapacidad		<input type="checkbox"/>	
<b>Nombre del Puesto</b>			
<b>Departamento o Unidad</b>		<b>Horario</b>	<b>No. de Vacantes</b>
<b>Tipo de Contrato</b>			
Planilla <input type="checkbox"/>	Honorario <input type="checkbox"/>	Tiempo determinado <input type="checkbox"/>	Tarea determinada <input type="checkbox"/>
En caso de plazas eventuales, tiempo o tarea determinada, especificar el tiempo de duración y nombre del Proyecto para el caso que corresponda			
<b>¿Supervisa Personal?</b>			
A. Si <input type="checkbox"/>		No. de Posiciones a Supervisar <input type="text"/>	
B. No <input type="checkbox"/>			
<b>Nombre del Jefe Inmediato</b>		<b>Puesto del Jefe Inmediato</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
<b>Fecha de inicio de labores deseada</b>		<b>Sueldo</b>	
<b>Beneficios Adicionales a los de Ley</b>			
<b>Departamento solicitante</b>		<b>Recursos Humanos</b>	
<i>Nombre</i>		<i>Nombre</i>	
<i>Firma y Sello</i>		<i>Firma y Sello</i>	
<b>Autorización por Vicerrectoría Administrativa</b>		<b>Sello</b>	
<b>Fecha de Requerimiento</b>	<b>Fecha de Autorización</b>		



## Solicitud de requerimiento de personal

Código: FRM-RH-2  
Versión: 01

*1 de julio  
de 2012*

### **Causa de la solicitud**

Se deberá identificar la causa del requerimiento de personal. En el caso del inciso c), Incapacidad se refiere a una vacante por tiempo determinado, justificado por la ausencia del actual ocupante a causa de haber sufrido un tipo de accidente que requiere suspensión.

### **Nombre del Puesto**

Identificar claramente el nombre del puesto requerido.

### **Área**

Identificar el Departamento que necesita el requerimiento del puesto.

### **Tipo de Contrato**

Establecer si la vacante es temporal o permanente de acuerdo al tipo de contrato. En el caso de los puestos temporales, se deberá aclarar en el espacio de abajo, el tiempo necesario y el nombre del proyecto a desarrollar.

### **Justificación**

Es este espacio, el departamento solicitante del Requerimiento de Personal deberá especificar la justificación del puesto a cubrir o crear.

### **Fecha de inicio de labores deseada**

Especificar el plazo deseado para contar con el personal requerido.

### **Sueldo**

El Departamento solicitante deberá estimar el sueldo de la vacante, de acuerdo al requerimiento y tareas del puesto.



## Solicitud de requerimiento de personal

Código: FRM-RH-2  
Versión: 01

*1 de julio  
de 2012*

### **Beneficios adicionales a los de ley**

Especificar si la vacante tendrá otros beneficios de remuneración.

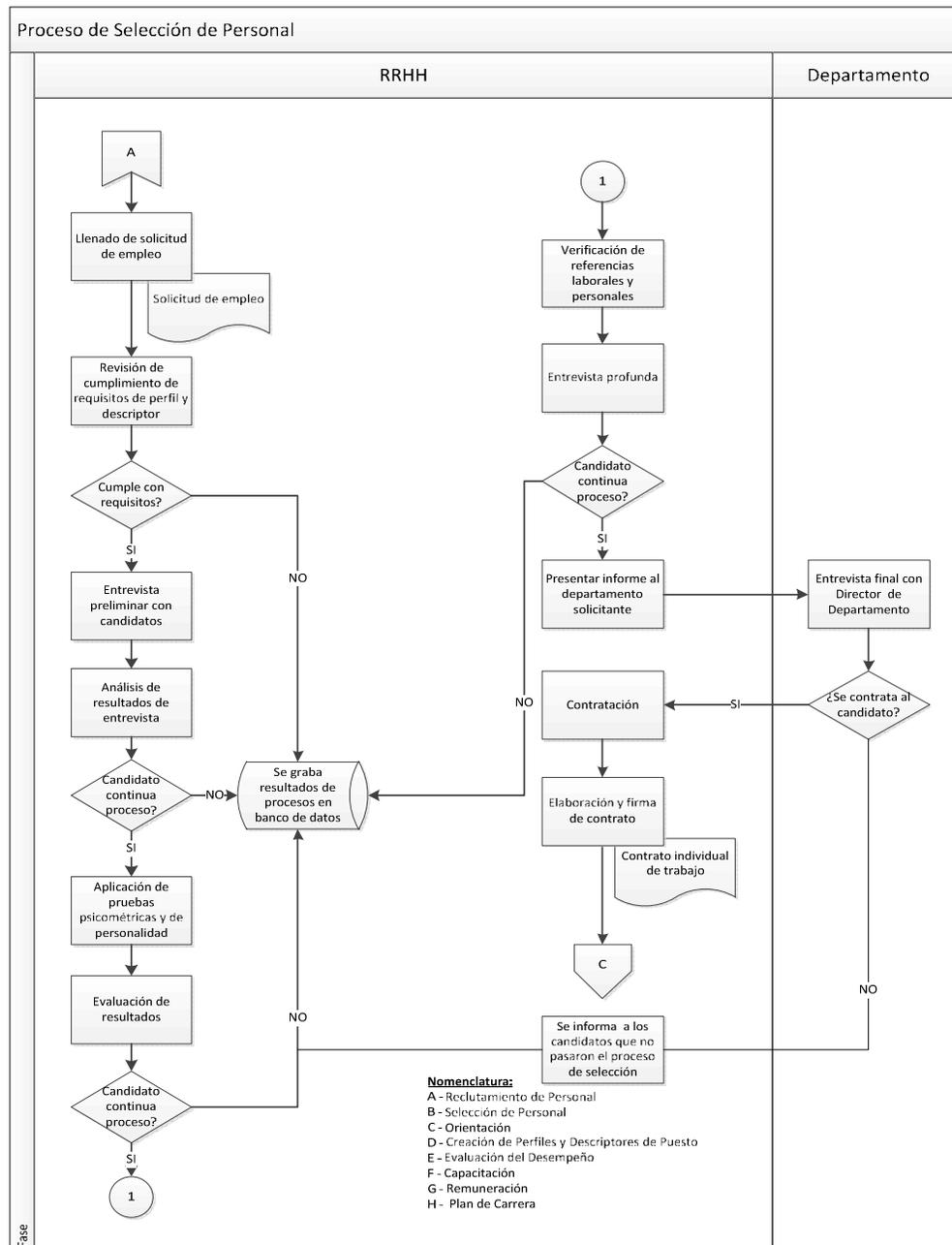


# Proceso de selección de personal

Código:-PYD-RH-003

Versión: 01

## 6.4 Proceso de selección de personal





## Proceso de selección de personal

Código:-PYD-RH-003

Versión: 01

### ***REFERENCIAS:***

Procedimiento de selección de personal -PRC-RH-003-

Políticas de selección de personal –POL-RH-003-

Solicitud de empleo -FRM-RH-3-

Contrato individual de trabajo -FRM-RH-4-

### ***RESPONSABILIDAD:***

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y Vicerrectoría Administrativa.

### ***DESARROLLO:***

#### **Inicia en selección de personal.**

#### **Llenado de solicitud de empleo.**

Candidatos seleccionados llenan solicitud de empleo -FRM-RH-3- .

#### **Revisión de cumplimiento de requisitos de perfil y descriptor.**

Se revisa que la información proporcionada por el candidato llene los requisitos requeridos.

#### **Archivar hoja de vida.**

Si no cumple, se archiva la hoja de vida para futuras plazas vacantes

#### **Entrevista preliminar con candidatos.**

Se realiza una entrevista preliminar al candidato.



## Proceso de selección de personal

Código:-PYD-RH-003

Versión: 01

### **Análisis de resultados de entrevista.**

Se analizan los resultados y se decide si el candidato continúa el proceso. Si el candidato no continúa el proceso, se graba en banco de datos para posible uso futuro.

### **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.**

Aplicación de las herramientas de medición de personalidad y habilidad definidas por Universidad Panamericana.

### **Evaluación de resultados.**

Aplicación de formas estándar para evaluar los resultados de las pruebas.

### **Verificación de referencias laborales y personales.**

Se procede a verificar las referencias presentadas por el candidato.

### **Entrevista profunda.**

Entrevista donde se evalúa personalmente en conjunto con el candidato los resultados obtenidos de las pruebas y se trata de identificar características adicionales.

### **Presentar informe al departamento solicitante.**

Envío de expedientes al departamento que solicita la contratación.

### **Entrevista final con Director de Departamento.**

Presentación de los candidatos con el Director del Departamento que solicita la contratación

### **Contratación.**

Inicio del proceso de contratación.



## Proceso de selección de personal

Código:-PYD-RH-003

Versión: 01

### Elaboración y firma de contrato.

Elaborar contrato individual de trabajo -FRM-RH-4- conforme a lo establecido en el “Código de Trabajo” y firma del mismo por ambas partes.

### Se informa a los candidatos que no fueron elegidos

Informar través de nota a los candidatos que no pasaron el proceso de selección de personal

### Finaliza proceso, continúa en orientación de personal.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimiento de selección de personal

Código:-PRC-RH-003

Versión: 01

### 6.4.1 Procedimiento de selección de personal

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de selección de personal -PYD-RH-003-

Políticas de selección de personal –POL-RH-003-

Solicitud de empleo -FRM-RH-3-

Contrato individual de trabajo -FRM-RH-4-

#### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

##### **Llenado de solicitud de empleo.**

Candidatos se presentan al departamento de Recursos Humanos para llenar solicitud de empleo, -FRM-RH-3-, en la fecha y hora indicada por dicho departamento.

Debe revisarse que la forma -FRM-RH-3- se encuentre completa y que no falten datos del total de la información requerida, o explique por qué no se llena alguna parte de la forma.

##### **Revisión de cumplimiento de requisitos de perfil y descriptor.**

Se compara la información proporcionada en las solicitudes de empleo recibidas -FRM-RH-3- con los requerimientos del perfil y descriptor de puesto.

Es necesario verificar los aspectos formales: presentación, tipo de escritura, errores ortográficos.



## Procedimiento de selección de personal

Código:-PRC-RH-003

Versión: 01

Si la información proporcionada cumple con los requisitos del paso anterior, se procede a realizar una entrevista preliminar con el candidato, en caso contrario se procede a archivar grabar los datos del candidato para crear una base de datos de posibles candidatos para futuras contrataciones

Luego se pasa al análisis de los aspectos personales: edad, sexo, estado civil, estudios y los aspectos funcionales: experiencia laboral, frecuencia de rotación.

### **Entrevista preliminar con candidatos.**

Si el candidato continúa en el proceso, se procede a realizar una entrevista preliminar, de forma dirigida, con el objetivo de averiguar acerca de los conocimientos técnicos y especializados según la naturaleza del puesto.

El formato de dicha entrevista debe ser estandarizado, contando para ello con una ruta preestablecida de preguntas cerradas.

Verificar la historia laboral resumida, se debe enfocar en cualificar los empleos anteriores de acuerdo al tipo y rubro de empresa y la función que desempeñó el candidato. Una vez realizada esta verificación, se analizará la continuidad cronológica y lógica y las brechas laborales.

Se analizan las respuestas del entrevistado, con el fin de identificar si cumple con los requerimientos y si brindan más información acerca de sus características y reacciones.

### **Análisis de resultados de entrevista.**

A partir que el entrevistado se retira, el entrevistador inicia la tarea de evaluación del candidato.

Se analizan los resultados y se decide si el candidato continúa el proceso.

Si el candidato no continúa el proceso, se graba su información en banco de datos para posible uso futuro.



## Procedimiento de selección de personal

Código:-PRC-RH-003

Versión: 01

### **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.**

Se procede a aplicar las pruebas (previamente adquiridas por la universidad), para evaluar los comportamientos y aptitudes.

Debe seguirse un orden de aplicación de cada una de las pruebas y establecer el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los candidatos para pasar a la siguiente etapa.

Se procede a aplicar las pruebas de personalidad con la intención de medir aspectos permanentes acerca del candidato, tal como carácter, temperamento, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otros.

### **Evaluación de resultados.**

Se comparan los resultados obtenidos en las pruebas anteriores, contra los resultados estadísticos establecidos en los patrones de las pruebas adquiridas, para obtener un índice de acercamiento o alejamiento de los estándares comúnmente aceptados, o de los rasgos específicos evaluados o deseados.

Si el candidato continúa el proceso, se procede a la siguiente actividad, "Verificación de referencias laborales y personales", en caso contrario, se procede a archivar los datos de los candidatos en la base de datos previamente descrita.

### **Verificación de referencias laborales y personales.**

Se inicia la labor de verificar las referencias personales y laborales presentadas por los candidatos.

Esta labor puede ser realizada por el departamento de Recursos Humanos o mediante la subcontratación de una empresa especializada en este tipo de tareas.



## Procedimiento de selección de personal

Código:-PRC-RH-003

Versión: 01

### **Entrevista profunda.**

Se realiza una entrevista más detallada, la que puede contar con partes guiadas y preestablecidas, aunque se recomienda que se trate de dar pistas o entradas al proceso de entrevista, con la finalidad de leer las respuestas directas, indirectas y corporales del candidato.

Se anotan todas y cada una de las respuestas, así como la forma de hacerlo y el lenguaje corporal del entrevistado.

Si el candidato continúa el proceso, se procede a concertar cita con el director del departamento solicitante.

Es necesario que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos de modo que asegure la igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta, verificando que se cubran como mínimo los siguientes aspectos:

- Historia laboral, educacional y familiar
- Ajuste ambiental y social
- Planes a futuro, motivaciones e intereses

### **Presentar informe al departamento solicitante.**

Se realiza una entrevista final al candidato, que está a cargo del director del departamento que solicita la plaza, quien determinará a partir de ella y teniendo a la vista los resultados de las pruebas realizadas, si el entrevistado cumple con todos los requerimientos para el puesto.

### **Entrevista final con Director de Departamento.**

Se realiza una entrevista final al candidato, que está a cargo del director del departamento que solicita la plaza, que determinará a partir de ella y teniendo a la vista los resultados de las pruebas realizadas, si el entrevistado cumple con todos los requerimientos para el puesto.



## Procedimiento de selección de personal

Código: -PRC-RH-003

Versión: 01

### **Contratación.**

Se toma la decisión acerca del candidato idóneo, se procede a iniciar el proceso de contratación, creando un expediente del nuevo integrante, donde se incluya la solicitud de empleo -FRM-RH-3-, los resultados de las entrevistas y de las pruebas aplicadas, así como los siguientes documentos:

- Fotocopia DPI
- Fotocopia de RTU
- Fotocopia del título (grado académico obtenido)
- Certificación de colegiado activo (si aplica)
- Original antecedentes penales
- Original antecedentes policíacos
- Original cartas de referencias personales y de recomendación.

### **Elaboración y firma de contrato individual de trabajo.**

Se procede a llenar el contrato individual de trabajo, -FRM-RH-4-, que debe cumplir con la legislación vigente en el país, así como estipular condiciones adicionales como:

- Prestaciones adicionales
- Confidencialidad de la información
- Es necesario además incluir los términos de contratación y una copia del contrato individual de trabajo firmado por ambas partes.

### **Se informa a los candidatos que no fueron elegidos**

Se Informa través de una nota a los candidatos que no pasaron el proceso de selección de personal y se guarda en banco de datos para una futura selección.

### **Finaliza proceso, continúa en orientación de personal.**



## Procedimiento de selección de personal

Código: -PRC-RH-003  
Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.4.2 Políticas de selección de personal

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de selección de personal -PYD-RH-003-

Procedimiento de selección de personal -PRC-RH-003-

Solicitud de empleo -FRM-RH-3-

Contrato individual de trabajo -FRM-RH-4-

#### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

- Es requisito indispensable, que cualquier candidato interno que desee optar por alguna plaza disponible, haber desempeñado correctamente sus labores en el puesto actual, durante un año como mínimo o haber obtenido la autorización por escrito de la Vicerrectoría Administrativa para omitir este requisito.
- Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, velar porque la solicitud de empleo, -FRM-RH-3-, sea entregada a los candidatos sujetos al proceso de selección de personal.
- Debe aprovecharse la información generada en las distintas actividades del proceso de selección de personal, para crear una base de datos de posibles candidatos para futuras contrataciones, teniendo especial cuidado en resaltar aquellas características o competencias deseables.



## Políticas de selección de personal

Código: -POL-RH-003-  
Versión: 01

*1 de julio  
de 2012*

- El departamento de Recursos Humanos debe contar con un especialista en Psicología (interno o sub contratado), encargado de aplicar las pruebas psicométricas y de personalidad, así como del análisis de los resultados para la generación de informes.
- Todos y cada uno de los candidatos que avancen dentro del proceso de selección de personal hasta la actividad de "verificación de referencias laborales y personales", deberán ser investigados sin excepción alguna y debe contarse con un informe detallado, que formará parte del expediente del candidato que sea contratado.
- No se permite parentesco en el primer y segundo grado de afinidad y de consanguinidad, entre los colaboradores de Universidad Panamericana.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Solicitud de Empleo

Código: -FRM-RH-3-  
Versión: 01

### 6.4.3 Propuesta de selección de personal

#### 6.4.3.1 Solicitud de Empleo

<p align="center"><b>SOLICITUD DE EMPLEO</b></p> <p align="center">NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente</p> <p>No. De Solicitud    0000001</p>		Fecha	FRM-RH-3-		
		Puesto que solicita			
		Fecha de Contratación			
Datos Personales					
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)		Edad	
Domicilio		Teléfono	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino		
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento	Nacionalidad		
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Móvil			
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro			
Documentación					
DPI	Extendida en				
NIT	Número de Afiliación del IGSS	No. De Colegiado	Pasaporte No.		
Tiene licencia de conducir <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Clase y Número de Licencia	Etnia:			
Estado de Salud y Hábitos Personales					
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)			
¿Práctica Ud. Algún Deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?		
¿Cuál es su meta en la vida?					
Datos Familiares					
Nombre	Vive	Fin	Domicilio	Ocupación	
Padre					
Madre					
Esposa (o)					
Nombre y edades de los hijos*					
Escolaridad					
Nombre	Dirección	De	A	Años	Título Recibido
Primaria					
Secundaria					
Diversificado					
Universitario					
Post grado					
Otros					
Estudios que esta efectuando en la actualidad:					



# Solicitud de Empleo

Código: -FRM-RH-3-

Versión: 01

Conocimientos Generales	
Qué idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Máquina de Oficina que sepa manejar	Programas que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o último	Anterior	Anterior	Anterior
	de a	de a	de a	de a
Tiempo que presto sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldo Mensual:	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de de jefe directo				
Podemos solicitar Informe de usted	Comentarios de sus jefes			
<input type="checkbox"/> Si				
<input type="checkbox"/> No (Razones)				

Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Datos Generales		Datos Economicos	
¿Cómo supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelo)	¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos)	Importe mensual Q	
¿Tiene parientes trabajando en la UPANA? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombres)	¿Su conyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?)	Percepción mensual Q	
¿Ha estado afianzado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)	¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Valor aproximado Q	
¿Ha estado afiliado a algun sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿a Cuál?	¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Renta mensual Q	
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)	¿Tiene automovil propio? Marca	Modelo	
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)			
¿Esta dispuesto a cambiar de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)			
Fecha en que podría presentarse a trabajar			

Comentarios del Entrevistador y Firma	Declaro que todos los datos consignados en la presente solicitud son correctos y autorizo que sean investigados para confirmación
	Firma del solicitante

	<b>Contrato individual de trabajo</b>	Código: -FRM-RH-4- Versión: 01
--	---------------------------------------	-----------------------------------

### 6.4.3.2 Contrato individual de trabajo

#### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Por una parte *{Nombre del representante legal, de {Edad en letras} de edad, de sexo {sexo}, {estado civil}, {nacionalidad}, {profesión}, con domicilio y vecindad en el municipio de {Nombre del Municipio} del Departamento de {Nombre del Departamento de Guatemala}, identificándome con documento personal de identificación {DPI}, actuando en representación de **Universidad Panamericana**, quien para los efectos del presente acto se le denominará “EL PATRONO”*; y por la otra parte comparece el *{la} señor {señora/señorita} {Nombre del empleado}, de {edad del empleado, en letras} de edad, de sexo {sexo del empleado}, {nacionalidad del empleado}, {estado civil del empleado}, {profesión del empleado}, con domicilio y vecindad en el departamento de {Departamento de la dirección del empleado}, identificándose con documento personal de identificación {DPI}, con residencia ubicada en {Dirección del empleado}, lugar que señala para recibir notificaciones y/o citaciones; quien para los efectos de este contrato se denominará “EL TRABAJADOR” y/o “EL EMPLEADO” indistintamente. El Empleado manifiesta que desde ya se compromete a notificar a la empresa cualquier cambio que surja en sus generales y lugar de residencia.*

Mediante el presente acto comparecemos a celebrar **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO** *{o bien puede ser por un plazo determinado}*: el que se rige de acuerdo a las condiciones y estipulaciones de las cláusulas siguientes:

**PRIMERA: LAS SITUACIONES LABORALES:** Manifiestan ambas partes, que acuerdan que las condiciones de trabajo que rigen el presente contrato son las siguientes:

1. La relación laboral inicia el día *{día y mes de inicio de labores, en letras}* del año *{año de inicio de labores, en letras}* (*{misma fecha en números}*).
2. El trabajador laborará bajo la dirección, subordinación y dependencia económica de **Universidad Panamericana**, comprometiéndose a cumplir las órdenes que se le den en relación al trabajo contratado. El empleado se compromete, mientras dure la relación de trabajo, a no prestar servicios personales dentro del horario o jornada de trabajo a terceras personas ajenas al presente contrato.
3. El Trabajador prestará sus servicios como *{puesto del empleado}* del Departamento *{nombre del área}*. El puesto de *{puesto del empleado}* que ocupará el Trabajador,

*Departamento de Organización y Métodos*

*PED – Administración de  
Empresas – Cohorte-  
2012*



## Contrato individual de trabajo

Código: -FRM-RH-4-  
Versión: 01

conlleva las características descritas en el Descriptor de puesto adjunto. *{se debe anexar un documento con la descripción del puesto, o bien, citar a continuación todas las actividades y atribuciones del Trabajador}*. Adicional a tales servicios, el empleado deberá prestar todos aquellos servicios o labores propias e inherentes al puesto que se le asigna, las establecidas en el Código de Trabajo y cualquier otra ley laboral o de previsión Social vigentes, así como las políticas laborales establecidas por **Universidad Panamericana**, las que el empleado declara conocer. Asimismo, el Trabajador acepta que se le podrá trasladar a otro puesto con similares funciones si las necesidades de El Patrono así lo requieren, sin que signifique cambio en las condiciones de trabajo

4. Los servicios serán prestados en *{Departamento, sede, unidad}* de Universidad Panamericana, ubicada en *{dirección de la empresa, en letras y en números}*;
5. La duración del contrato será *{solo si es de plazo definido, especificar de qué fecha a qué fecha será el plazo del presente contrato. Si es de plazo "Indefinido", no se pone este numeral 5}*
6. La jornada ordinaria de trabajo será de *{lunes a viernes de (ejemplo de 9:00 a 17:00 horas y sábados de (ejemplo de 8:00 a 12:00 horas)}*, en jornada *{diurna, nocturna, mixta}*..}
7. El salario ordinario que se le pagará al Trabajador es de *{monto en quetzales}* mensuales y una bonificación incentivo de (monto) quetzales mensuales, establecida el Decreto 78-89);
8. Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, serán pagados de conformidad con los Artículos 121, 126 y 127 del Código de trabajo;
9. De conformidad con el Artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no podrán exceder de una suma total de 12 horas diarias.
10. **CONFIDENCIALIDAD:** Manifiesta *{nombre completo del empleado}*, que mediante el presente acto y a sabiendas que durante el desempeño del trabajo para el que ha sido contratado, tendrá acceso a información confidencial, de **Universidad Panamericana**,



## Contrato individual de trabajo

Código: -FRM-RH-4-  
Versión: 01

“**El Patrono**”; por este acto, bajo juramento me comprometo, en el desempeño del puesto de (nombre del puesto) del (nombre dependencia), a lo siguiente: **CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION:** Toda la información que obtenga de **El Patrono** o de cualquier otra persona individual o jurídica, relacionada directa o indirectamente con aquel, será para el suscrito estrictamente confidencial y exclusiva. Dicha información la recibiré y conoceré, con el único propósito de instruirme respecto del funcionamiento, evaluación y cualquier otro aspecto que sea propio de las obligaciones de mi trabajo. En tal virtud y con las limitaciones que sobre la materia contienen las leyes de Guatemala, deberá mantener durante mi relación laboral con la empresa arriba indicada, y aún fenecida la misma ilimitadamente, toda la información que reciba o llegue a ser de mi conocimiento, en forma confidencial y bajo reserva de guardar el mayor cuidado en el manejo de la misma; siendo por lo tanto, responsable de los daños y perjuicios causados por la inobservancia de lo aquí estipulado, me someto a las sanciones contempladas en el Código Penal y demás legislación sobre esta materia. Para la copia, reproducción, divulgación de la información, procederé siempre con la autorización previa y por escrito de **Universidad Panamericana**, quien mantendrá la propiedad de las formas tangibles e intangibles de la información tales como; documentos escritos, medios magnéticos y todas las copias de la misma, entregadas con ocasión de este documento. Asimismo, me obligo a lo siguiente: **a)** No copiar total o parcialmente la información propiedad del patrono o usados por el mismo y datos en general, que obtenga por cualquier mecanismo y en especial por el estudio e indagación que haga respecto de la misma, salvo que conste autorización previa y por escrito de **Universidad Panamericana**. **b)** No divulgar o prestar a terceros la información que me fue asignada, siendo responsable de cualquier uso indebido de la misma. En forma expresa me comprometo a devolver al patrono la información recibida cuando ya no me fuere de utilidad, me fuere requerida o cuando se interrumpa definitivamente mi relación laboral. Me está prohibido alterar la información recibida, es decir, no podré modificar los derechos de autor incorporados en ésta, secretos de comercialización y cualquier otra frase o leyenda propia de la información. Sin embargo, si el patrono lo considera necesario y da su autorización por escrito, podré realizar las modificaciones que considere necesarias. El patrono no tiene responsabilidad alguna por gastos, pérdidas o acciones ilícitas realizados por mí, como resultado del manejo de la información.

**SEGUNDA: DE LA ACEPTACIÓN EXPRESA POR PARTE DEL TRABAJADOR:**  
Manifiesta {nombre completo del empleado} que en la calidad con que actúa, acepta

Departamento de Organización y Métodos

PED – Administración de  
Empresas – Cohorte-  
2012

	<b>Contrato individual de trabajo</b>	Código: -FRM-RH-4- Versión: 01
--	---------------------------------------	-----------------------------------

expresamente las condiciones de trabajo que se pactan en el presente contrato, y que regirán su relación laboral.

**TERCERA: ACEPTACIÓN GENERAL DE LAS PARTES:** Ambas partes en la calidad con que actúan, declaran que están de acuerdo con todas y cada una de las cláusulas y condiciones a que se sujetan al presente contrato individual de trabajo, el cual lo suscriben en la ciudad de Guatemala el *{día y mes de inicio de labores, en letras}* del año *{año, en letras}*, quedando en tres copias, una para El Trabajador, uno para El Patrono y otro para el Departamento Administrativo de Trabajo y Previsión Social.

\_\_\_\_\_  
*{Nombre del Rep. Legal}*

\_\_\_\_\_  
*{nombre del empleado}*

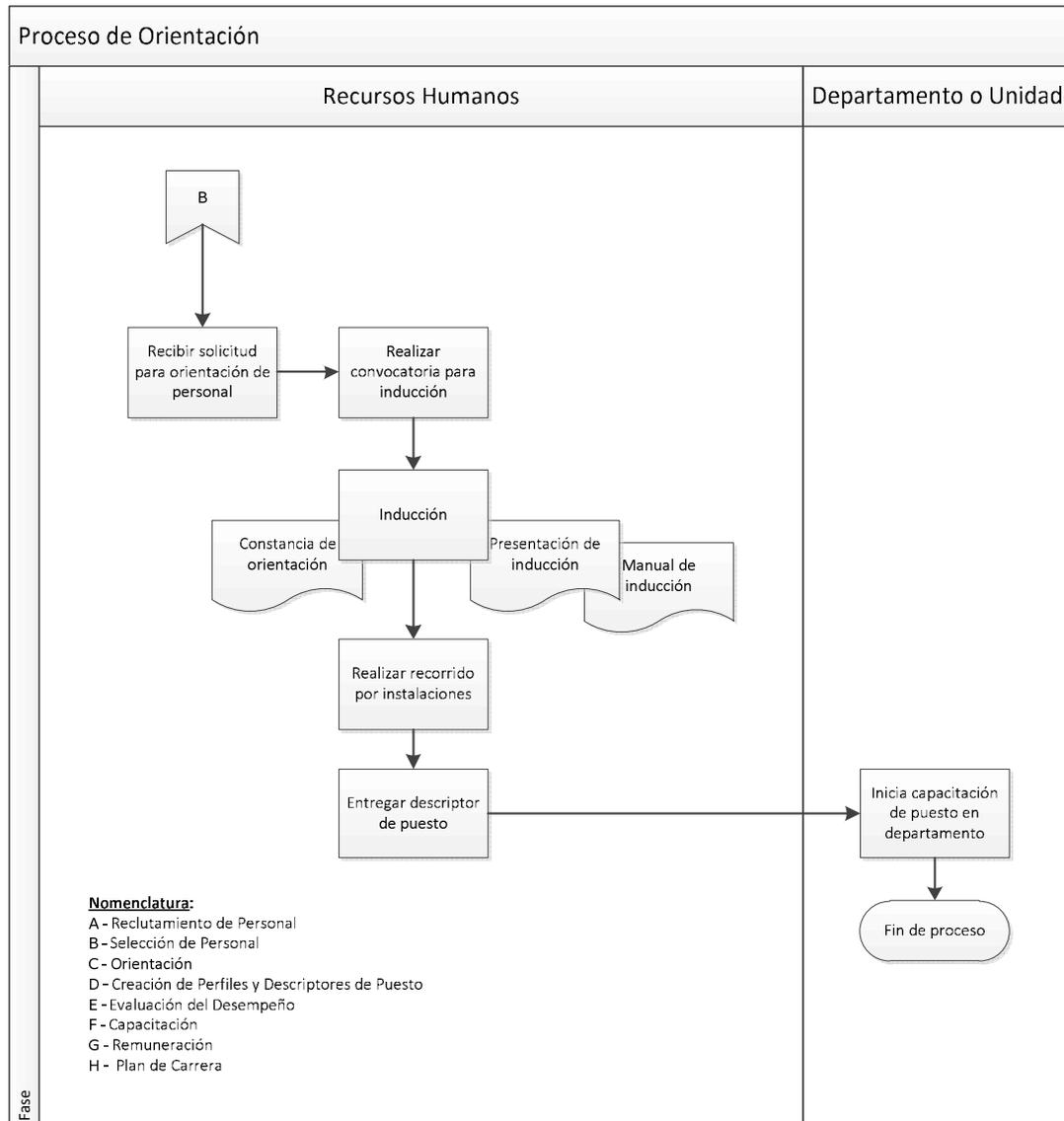
*{DPI del Rep. Legal}*

*{DPI del empleado}*

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.5 Proceso de Orientación





## Procedimiento de orientación

Código: PRC-RH-004

Versión: 01

### ***REFERENCIAS:***

Constancia de orientación-FRM-RH-6  
Manual del colaborador -FRM-RH-5  
Presentación de inducción-FRM-RH-24  
Procedimiento de orientación-PRC-RH-004  
Políticas de orientación-POL-RH-004

### ***RESPONSABILIDAD:***

El departamento de Recursos Humanos será el encargado del proceso.

### ***DESARROLLO:***

#### **Recibir solicitud para orientación de personal.**

Se recibe en Recursos Humanos el requerimiento de Orientación de personal, siendo la solicitud de empleo confirmada.

#### **Realizar convocatoria para inducción.**

El encargado de la orientación en Recursos Humanos realiza la convocatoria de orientación para nuevo personal.

#### **Inducción.**

El encargado de orientación en Recursos Humanos realizará presentación con formato FRM-RH-24 de Historia y misión, visión, valores, facultades, carreras y prestaciones laborales. Por medio de imágenes digitales se presentarán a las autoridades de Universidad Panamericana.



## Procedimiento de orientación

Código: PRC-RH-004

Versión: 01

### Realizar recorrido por instalaciones.

El encargado de orientación en Recursos Humanos llevará a recorrido a todo el nuevo personal para que conozcan las instalaciones y al personal que labora en ella.

### Entregar descriptor de puesto.

El encargado de orientación en Recursos Humanos entregará al nuevo colaborador el descriptor de puesto para que conozca sus nuevas funciones.

### Inicia capacitación de puesto en el departamento.

Habiendo concluido su proceso de orientación se informa al colaborador que puede dirigirse a su departamento para iniciar capacitación de sus labores.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimiento de orientación

Código: PRC-RH-004

Versión: 01

### 6.5.1 Procedimiento de orientación

#### ***REFERENCIAS:***

Constancia de orientación-FRM-RH-6

Manual del colaborador -FRM-RH-5

Presentación de inducción-FRM-RH-24

Proceso de orientación-PYD-RH-004

Políticas de orientación-POL-RH-004

#### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos será el encargado del proceso.

#### ***DESARROLLO:***

##### **Recibir solicitud para orientación de personal.**

El encargado de ejecutar la orientación recibirá en el departamento de Recursos Humanos el requerimiento de Orientación de Personal, que será la solicitud de empleo confirmada, entregada por el Jefe del departamento que solicita plaza. Si un colaborador inició sus labores y no ha recibido inducción el jefe del departamento podrá solicitarlo por medio de correo electrónico al Director de Recursos Humanos u otro medio de comunicación escrito.

##### **Realizar convocatoria para inducción.**

El encargado de orientación del departamento de Recursos Humanos, realizará la convocatoria enviando un correo electrónico al Director del departamento del nuevo personal, indicando el nombre completo del colaborador, la fecha, hora y lugar de la inducción.



## Procedimiento de orientación

Código: PRC-RH-004

Versión: 01

### **Inducción.**

Previo a la inducción, el encargado deberá llevar impresa la forma FRM-RH-6 y FRM-RH-5 por cada colaborador.

La inducción se dará a través de presentación en Office Power Point, FRM-RH-24, dando la bienvenida y presentando: Historia de la Universidad, Misión, Visión, Objetivos, Valores, Servicios (facultades, carreras, estructura organizacional) y Prestaciones laborales (día de pago, horario, vacaciones, descanso semanal, IGSS, días feriados se informa por memorando con anticipación).

Esta información se entregará por escrito a través de la forma FRM-RH-5. Al finalizar la presentación, se completará forma FRM-RH-6 por cada colaborador, la que deberá firmar el colaborador y su jefe inmediato.

### **Realizar recorrido por instalaciones.**

Se realizará una visita a todos los departamentos que conforman Universidad Panamericana en donde se irán presentando a los nuevos colaboradores, mostrando las instalaciones y ubicaciones de facultades, autoridades, entre otros.

### **Entregar descriptor de puesto.**

Solicitar al encargado de archivar los descriptores de puesto de las plazas a orientar, obtener una copia y entregar al colaborador que ha recibido orientación.

### **Inicia capacitación de puesto en el departamento.**

Habiendo concluido su proceso de orientación se informa al colaborador que puede dirigirse a su departamento para iniciar capacitación de sus labores.



## Procedimiento de orientación

Código: PRC-RH-004

Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.5.2 Políticas de orientación

#### **REFERENCIAS:**

Constancia de orientación-FRM-RH-6  
Manual del colaborador -FRM-RH-5  
Presentación de inducción-FRM-RH-24  
Proceso de orientación-PYD-RH-004  
Procedimiento de orientación-PRC-RH-004

#### **RESPONSABILIDAD:**

Recursos Humanos será el encargado del proceso.

#### **DESARROLLO:**

- El departamento de Recursos Humanos debe orientar únicamente al nuevo personal si el jefe del departamento solicitante entrega la hoja de vida confirmando la plaza.
- Recursos Humanos dará orientación al todo el personal que ha iniciado labores y no ha recibido la misma.
- Se debe enviar la convocatoria de orientación de personal por medio de correo electrónico al jefe de departamento a través del jefe de Recursos Humanos o cualquier otro medio de comunicación directa que indique hora, fecha y lugar con el nombre del empleado.
- Es responsabilidad del encargado de dar orientación que la forma FRM-RH-6 sea firmada por el colaborador que la recibe y el jefe inmediato.
- El encargado de la inducción debe realizar el recorrido a las instalaciones con el nuevo personal.



## Políticas de Orientación

Código: POL-RH-004

Versión: 01

Revisado por:

Fecha:

Firma:

Aprobado por:

Fecha:

Firma:



### 6.5.3 Propuesta de orientación

#### 6.5.3.1 Manual del colaborador

##### **Historia**

Universidad Panamericana abre su oficina como anteproyecto en 1993 bajo la dirección del Consejo Directivo de la Fundación Cristiana para el desarrollo de la Educación en América Latina. Durante ese primer año se establece el cronograma de actividades y se presenta el primer anteproyecto denominado: “Anteproyecto para la creación de Universidad Cristiana de Guatemala”. Se hace la primera consulta de profesionales para la presentación de la visión en el Hotel Ramada Conquistador el 7 de Enero de 1994 y luego se procede a integrar comisiones de trabajo para la elaboración del proyecto, carreras y facultades con participación de más de 50 profesionales en diversas disciplinas.

Como resultado se elabora un anteproyecto que se presenta ante el Consejo de Enseñanza Privada Superior el 2 de Agosto de 1996, siendo este rechazado aunque el proyecto académico estaba acabado, la comisión de asuntos formales y jurídicos no dio su aprobación, notificándose el 11 de Febrero de 1997.

Luego de ciertas negociaciones de tipo técnico y legal se presenta por segunda vez bajo el nombre de “Proyecto de creación de Universidad Panamericana de Guatemala el 12 de Diciembre de 1997.

Finalmente, en sesión el 2 de Octubre de 1998 el Consejo de Enseñanza Privada Superior decide aprobar el proyecto, dando así por concluida la fase de gestión. La fase de ejecución se lleva a cabo a partir del 17 de Noviembre de 1,998, fecha en la que se publica el acuerdo de creación en el Diario de Centroamérica de conformidad con las leyes del país.



A partir de esa fecha se inicia una breve campaña publicitaria en los diarios Prensa Libre, Siglo XXI y en Radio Stereo Visión. De esa manera en el término de tres meses se logra una matrícula de inscripción de 166 estudiantes. El 25 de Enero de 1999 se lleva a cabo el acto inaugural de Universidad presidida por el Consejo Directivo de Universidad integrado por el Ing. Abel Girón como Rector, el Lic. Alfonso Pantoja como Vicerrector, el Lic. Edwin Villalobos era el Secretario y Decano de la facultad de Ciencias Jurídicas, sociales y de la justicia, el Lic. Francisco Cajón Director Financiero, la Licda. Alba de González Decano de la facultad de Educación y Directora de estudios, el Lic. Alfred Kaltschmitt Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, el Dr. Roberto Orozco como vocal y el Consejo de Fiduciarios integrado por los señores: Francisco Bianchi, Mynor Herrera, José Castellanos, Edgar Monterroso y Harold Caballeros. Se contó con la asistencia de representantes de Universidad San Carlos, Francisco Marroquín, Mariano Gálvez, Rafael Landívar, Del Valle y Rural de Guatemala, así como los miembros del Consejo de la Enseñanza Privada Superior CEPS, autoridades de Gobierno e invitados especiales de otras instituciones.

Como punto importante del programa se hizo una mención especial de reconocimiento a tres fundadores de este proyecto quienes murieron sin verlo realizado, ellos son: Rafael Pantoja Herrera, el Lic. Renán Quiñonez y el Dr. Guillermo Forno.

Universidad Panamericana toma como sede inicial las instalaciones ubicadas en carretera a San Isidro zona 16, dos edificios con más de 24 salones de clase, propiedad de la Fundación y cedidos en Usufructo a la Universidad. En estos edificios funciona en la jornada matutina el Colegio Cristiano Verbo desde 1990. Para el inicio de sus operaciones, Universidad ha contado con la infraestructura, mobiliario y equipo del Colegio Verbo.



La lección inaugural a cargo del señor Rector Ing. Abel Girón se llevó a cabo en el auditorium del Campus de Universidad el 13 de Febrero de 1999. Al inicio Universidad Panamericana ofrece servicios en facultades de: Teología, Ciencias de la Comunicación, Ciencias Jurídicas, Ciencias de la Educación y Económicas.

### Misión

Contribuir con creatividad a la formación integral de la persona y al desarrollo nacional, mediante la administración innovadora de un sistema de Educación Superior de calidad, con un enfoque andragógico, centrado en la investigación y la tecnología, que responde a la falta de oportunidades para iniciar y continuar estudios superiores, resuelve la problemática de la no titulación y propone opciones de ingreso y egreso adecuadas a los procesos de formación.

### Visión

Ser una opción relevante en el sistema de Educación Superior sustentada en la calidad y pertinencia académica, en la práctica de principios y valores ético-morales judeocristianos, que se refleja en el egreso de profesionales capaces, íntegros y responsables.

### Objetivos

- a. Formar profesionales con vocación de servicio, dispuestos a plantear y ejecutar soluciones a la problemática social.
- b. Fortalecer el proyecto educativo con la formación de valores humanos.
- c. Actualizar el nivel académico de los egresados de Universidad.
- d. Actualizar y mejorar permanentemente la función del docente universitario.
- e. Propiciar programas para que los egresados se proyecten con liderazgo ante la comunidad nacional e internacional.
- f. Fortalecer la participación de profesionales egresados en el ámbito del quehacer político, económico, social y cultural.



### Valores

Individualidad, Autogobierno, Mayordomía, Sembrar y Cosechar, Unidad y Unión, Poder y Forma, Carácter, Integridad, Calidad, Capacidad, Solidaridad y Emprendimiento.

### Facultades

- a) Ciencias económicas. Decano M.A. Cesar Custodio
  - i) Técnicos en: Gerencia Administrativa, Contaduría y Auditoría, y Mercadotecnia.
  - ii) Licenciaturas en: Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría y Mercadotecnia.
  - iii) Maestría: Administración Corporativa, Finanzas y Administración de Negocios
- b) Ciencias de la comunicación. Decano Lic. Alfred Kaltshtmitt Luján
  - i) Diplomado en: Política y Comunicación.
  - ii) Licenciaturas en: Comunicación y Producción Audiovisual y Periodismo.
  - iii) Maestría: Política y comunicación.
  - iv) Doctorado: Investigación Social.
- c) Ciencias de la educación. Decano Lic. Dinno Zaghi
  - i) Profesorado de segunda enseñanza en Dirección y Administración de Centros Educativos, y en Psicología (Salidas Intermedias).
  - ii) Técnicos en: Trabajo Social y Desarrollo Comunitario
  - iii) Licenciaturas en: Administración Educativa.
  - iv) Maestría: Gerencia Educativa
  - v) Doctorado: En educación.
- d) Ciencias jurídicas. Decano Lic. Otto González Peña
  - i) Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Justicia.
  - ii) Maestría en Derecho Procesal
- e) Escuela Ingeniería. Directora, Dra. Ruth Comparini
  - i) Licenciatura en Ingeniería en Sistemas y Tecnologías de la Información y la Comunicación



- f) Teología. Decano Dr. Samuel Berberian
  - i) Diplomado: En Biblia.
  - ii) Licenciatura: En Teología.
  - iii) Maestría: Teología Pastoral y Gestión Eclesiástica.
  - iv) Doctorado en Teología Aplicada.
- g) Facultad Ciencias de la Salud. Dr. Roberto Orozco
  - i) Técnico: En Enfermería
  - ii) Licenciatura: En Enfermería y Gestión de la Salud
- h) Ciencias de la Psicología. Licda. Julia Elizabeth Herrera de Tan
  - i) Licenciaturas en: Psicología y Consejería Social y Psicopedagogía.

### Autoridades

Rector: Magister Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrector administrativo: Master Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrectora académica: Master Alba Aracely Rodríguez de González

Representante del Consejo Fiduciario: Lic. Leonel Soberanis

Gerente Administrativo: Lic. Francisco Salvador Méndez Duarte

### Prestaciones Laborales

Universidad Panamericana brindará las prestaciones indicadas en la ley.

- Día de pago: 20 de cada mes. Si es día de descanso se paga un día antes.
- Vacaciones: gozará de vacaciones pagadas el personal que cumpla un año de labores, con tiempo según lo indica la ley.
- Descanso semanal: un día a la semana, según horario de trabajo.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: El personal cuenta con servicio médico del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.



## Manual del colaborador

Código: FRM-RH-5

Versión: 01

- Días asuetos o feriados: Se informa con anticipación por memorándum.
- Uniforme: No utilizar suéter ajeno al uniforme. Se deben utilizar zapatos formales, cerrados de color negro o azul.
- Refacción: Turno de la mañana, 15 minutos según ley, en su lugar. Turno de la tarde, 15 minutos según ley, en su lugar. Sábados 20 minutos según ley, en su lugar.
- Sanciones de marcaje:  
Se realizarán las sanciones de ley: Primero una llamada de atención verbal, luego una por escrito con copia a la Inspección General de Trabajo Ministerio de Trabajo y Previsión.
- Bono 14 y Aguinaldo para el personal en las fechas que contempla la ley.



## Presentación de inducción

Código: FRM-RH-24

Versión: 01

### 6.5.3.2 Constancia de orientación

 <b>UNIVERSIDAD PANAMERICANA</b> <i>"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"</i>		Fecha: _____
Nombre de colaborador:	_____	
Departamento:	_____	
Puesto:	_____	
Fecha que recibe orientación:	_____	
Nombre de jefe inmediato:	_____	
Firma de recibido Jefe Inmediato	_____	
	_____ Firma del Encargado de Inducción	_____ Firma del colaborador
 <b>UNIVERSIDAD PANAMERICANA</b> <i>"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"</i>		<b>COPIA RRHH</b> Fecha: _____
Nombre de colaborador:	_____	
Departamento:	_____	
Puesto:	_____	
Fecha que recibe orientación:	_____	
Nombre de jefe inmediato:	_____	
Firma de recibido Jefe Inmediato	_____	
	_____ Firma del Encargado de Inducción	_____ Firma del colaborador



## Presentación de inducción

Código: FRM-RH-24

Versión: 01

### 6.5.3.3 Presentación de inducción

The slide features a dark blue header with the Universidad Panamericana logo and name. The main content area is white with a blue and green background image of a building. The text is centered and reads: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Inducción.

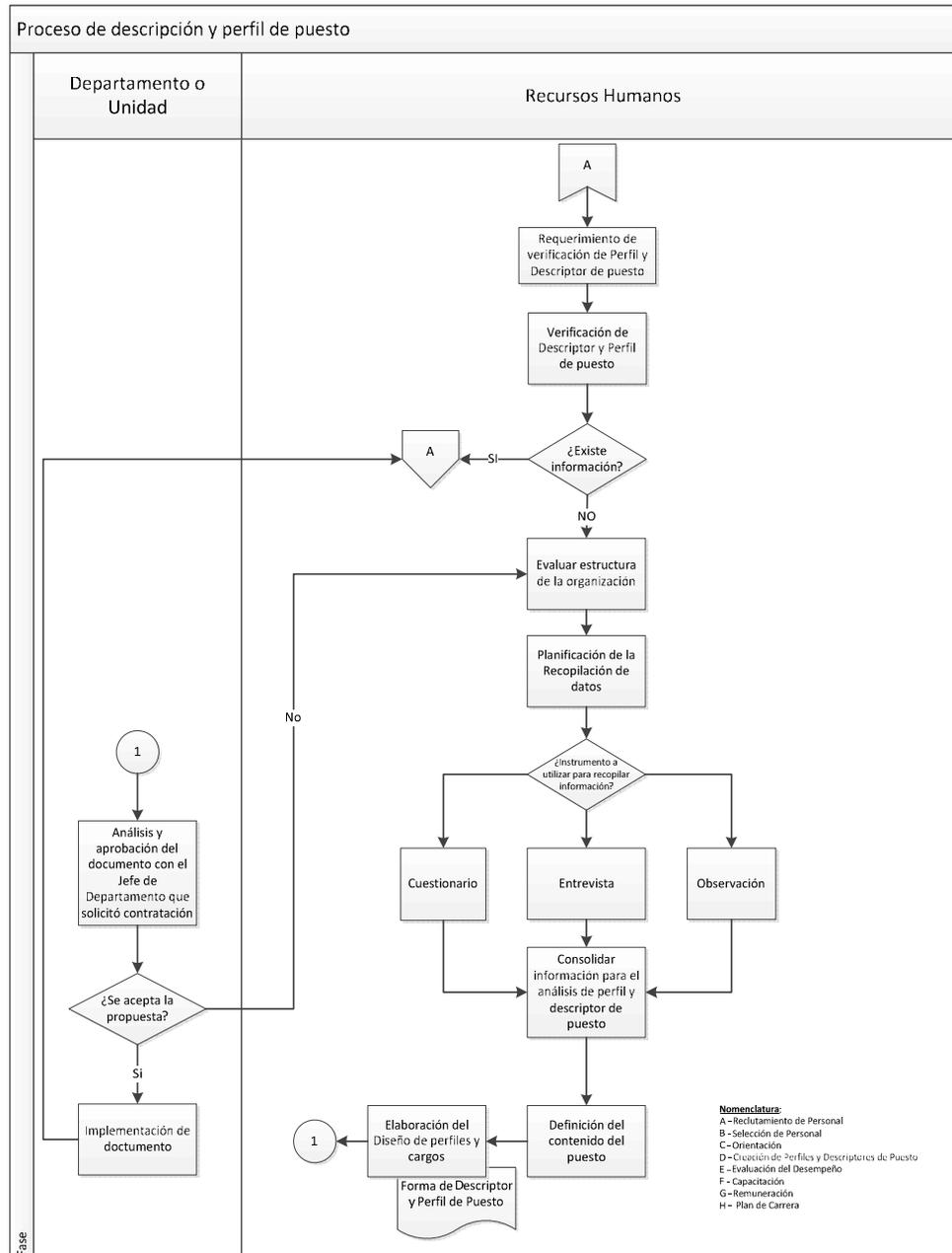
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**Inducción**



## 6.6 Proceso de perfiles y descriptores de puestos





## Proceso de perfiles y descriptores de puestos

Código: -PYD-RH-005-  
Versión: 01

### ***REFERENCIAS:***

Procedimiento de perfiles y descriptores-PRC-RH-005

Políticas de perfiles y descriptores-POL-RH-005

Método de entrevista -FRM-RH-7

Método de cuestionario -FRM-RH-9

Método de observación -FRM-RH-8

### ***RESPONSABILIDAD:***

Departamento de Recursos humanos en coordinación con los departamentos involucrados.

### ***DESARROLLO:***

#### **Requerimiento de verificación de perfil y descriptor de puesto**

El departamento o unidad solicita al departamento de Recursos humanos, documento de descriptor y perfil de puesto.

#### **Verificación de descriptor y perfil de puesto**

Recursos humanos procede a verificar si existen los descriptores y perfiles de puestos solicitados.

#### **¿Existe la información?**

Si existe la información requerida, se entrega el documento solicitado y se hace referencia de salida al proceso de reclutamiento de personal, en caso contrario se procede a evaluar la estructura de la organización.



## Proceso de perfiles y descriptores de puestos

Código: -PYD-RH-005-  
Versión: 01

### **Evaluar la estructura de la organización**

Se procede a evaluar la estructura de la organización (organigrama), para determinar la posición del puesto

### **Recopilación de datos**

Se proponen tres métodos de recopilación de datos:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación

### **Instrumento a utilizar para recopilar información**

Se selecciona el método más adecuado para la obtención de datos requeridos en el descriptor de puesto y perfil.

### **Consolidar información para el análisis de perfil y descriptor**

Reunir la información obtenida por medio de los instrumentos de recopilación de datos.

### **Forma FRM-RH-7**

Se procederá a llenar la forma FRM-RH-7 con la información a partir del análisis del paso anterior.

### **Definición del contenido del puesto**

Es un documento escrito que identifica, describe y define el puesto, basado en los siguientes análisis:

- Lo que se hace
- Cuándo se hace
- Cómo se hace
- Dónde se hace
- Porqué se hace"

### **Elaboración del diseño de perfiles y cargos**

Recursos humanos ingresa la información obtenida sobre el descriptor y perfil de puesto.



## Proceso de perfiles y descriptores de puestos

Código: -PYD-RH-005-  
Versión: 01

### **Análisis y aprobación del documento**

Recursos humanos envía el documento al jefe de la unidad para su respectiva evaluación y aprobación del mismo.

### **Aceptación de la propuesta**

Si el jefe de la unidad acepta el documento, se procede a la implementación del mismo.

En caso contrario, se retorna a la actividad de "Evaluación de la estructura".

### **Implementación del documento**

Se traslada información al proceso de "Reclutamiento de Personal"

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### 6.6.1 Procedimiento de perfiles y descriptores

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de perfiles y descriptores-PYD-RH-005

Políticas de perfiles y descriptores-POL-RH-005

Método de entrevista -FRM-RH-7-

Método de cuestionario -FRM-RH-9

Método de observación -FRM-RH-8

#### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos

Involucrados.

#### **DESARROLLO:**

##### **Requerimiento de verificación de perfil y descriptor de puesto**

Se recibe referencia de entrada desde el proceso de reclutamiento de personal, el requerimiento de verificación de perfil y descriptor de puesto, a través de un memorando solicitando la entrega del mismo.

##### **Verificación de descriptor y perfil de puesto**

El departamento de Recursos Humanos recibe la solicitud de verificación del descriptor y perfil de puesto.

Se realiza una búsqueda en la base de descriptores y perfiles existente, para verificar si alguno cumple con los requerimientos del puesto a contratar.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005  
Versión: 01

### ¿Existe la información?

Realizada la búsqueda del documento de descriptor y perfil de puesto, se deberá enviar un memorando indicando el resultado. Si la respuesta es positiva, se envía el documento al departamento solicitante, de lo contrario se procederá a iniciar las actividades para elaborar los descriptores y perfiles de puestos.

### Evaluar la estructura de la organización

El departamento de Recursos Humanos y el departamento solicitante conjuntamente analizarán la estructura del organigrama de la institución, para colocar el puesto dentro del mismo.

Si no existe, debe definirse su posición dentro de la estructura organizacional, identificando su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento donde se localiza.

Se deberá indicar el nivel de autoridad (las líneas inferiores representan a los subordinados y las líneas superiores representan a los jefes)

### Recopilación de datos

El departamento de Recursos Humanos deberá escoger el método apropiado para iniciar la obtención de datos, que pueden ser:

### Entrevista

Se realiza entrevista guiada, con el objetivo de obtener la información pertinente al puesto, con el formato propuesto a continuación:

### Puesto

Anotar el nombre del puesto o cargo



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### **Fecha de elaboración**

Anotar la fecha que se realiza la entrevista

### **Fecha de revisión**

Anotar la última fecha que fue actualizado el documento

### **Departamento**

Anotar el nombre del departamento del que, dependerá el puesto

### **Reporta a**

Anotar quien es la persona a quien debe rendir cuentas jefe o encargado

### **Delega en**

Anotar nombre de las personas quienes serán los subordinados

### **Objetivo del puesto**

Debe anotarse el propósito del puesto, para alcanzar las metas establecidas por Universidad Panamericana

### **Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto**

Anotar todas las actividades que se realizan, separándolas en:

Diarias

Semanales

Mensuales

Anuales

Eventuales.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005  
Versión: 01

### **Perfil educativo**

Se refiere a todas las características que debe poseer el candidato a ocupar un puesto dentro de la institución

### **Estudios requeridos**

Anotar el nivel académico solicitado para ocupar el puesto

### **Estudios complementarios requeridos**

Anotar estudios complementarios deseables

### **Idiomas requeridos**

Anotar los idiomas requeridos para el desempeño del puesto (inglés, francés, etc.)

### **Experiencia mínima necesaria**

Anotar la experiencia laboral que se requiere para aplicar al puesto.

### **Perfil por competencias requeridas**

Anotar las competencias que debe poseer el aspirante para ocupar el puesto

### **Perfil de condiciones de trabajo**

### **Horario requerido para el puesto**

Anotar el horario programado para desempeñar en el puesto.

### **Uso de equipo necesario para el puesto**

Anotar el tipo de equipo que va a utilizar la persona que ocupará el puesto



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### **Realiza actividades que requiere un nivel de concentración**

Se debe elegir el nivel (bajo, medio, alto) que el ocupante requiere para el desempeño de sus funciones.

### **Realiza actividades que requieran un esfuerzo físico**

Se debe elegir el nivel (bajo, medio, alto) que el ocupante requiere para desempeñar sus actividades.

### **Realiza actividades que requiere un esfuerzo mental**

Se debe elegir el nivel (bajo, medio, alto) que el ocupante requiere para desempeñar sus actividades.

### **Perfil general**

#### **Edad**

Colocar la edad del ocupante o aspirante.

#### **Género**

Femenino o masculino.

#### **Nacionalidad**

Guatemalteco o extranjero.

#### **Religión que practica**

Católica, evangélica y otras.

#### **Vehículo requerido**

Descripción del vehículo, si el puesto lo requiere.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005  
Versión: 01

### **Licencia de conducir**

Anotar tipo y número de licencia si el puesto lo requiere.

### **Fecha de elaboración**

Colocar la fecha de elaboración del documento.

### **Fecha de actualización**

Colocar la fecha de actualización del documento.

### **Elaborado**

Colocar el nombre de la persona que realizó la entrevista.

### **Revisado**

Colocar el nombre de la persona que dio el visto bueno al documento.

### **Aprobado**

Colocar el nombre de la persona que aprobó el documento.

### **Cuestionario**

El departamento de Recursos Humanos identifica a la persona que tenga conocimiento en el puesto a evaluar y procede a entregarle el cuestionario.

### **Nombre**

Escribir el nombre de la persona que desempeña el puesto.

### **Título del Puesto**

Nombre técnico que tiene el puesto que desempeña.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### Departamento

Nombre del departamento al que pertenece.

### Superior Inmediato

Nombre del jefe inmediato.

### Resumen de obligaciones

Anotar todas las actividades laborales que se llevan a cabo en el puesto.

### Calificaciones profesionales

Escribir los conocimientos que aprendió en su época de estudiante y que utiliza para desempeñarse en su puesto.

### Equipamientos

Indicar el equipo (computador, calculadora, etc.) que utiliza para hacer sin ningún contratiempo su trabajo.

### Responsabilidades

Mencionar las responsabilidades que contrae el puesto que desempeña por orden decreciente de importancia y cuánto tiempo le dedica al mes a cada una de ellas.

### Contactos

Indicar con que otros departamentos o empresas tienen relación laboral o apoya con las funciones que realiza el ocupante.

### Supervisión ejercida

Se debe indicar; ¿si el puesto tiene la responsabilidad de supervisar a las personas? Si ( ) No ( ), si la respuesta es positiva debe nombrar los puestos que están bajo su supervisión directa.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### Supervisión recibida

¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que recibe del superior?

Debe indicar uno de los siguientes enunciados que se asemeja a la realidad de la supervisión:

Frecuente ( ) A veces ( ) Rara vez ( ) Nunca ( )

### Decisiones

Explicar las decisiones que toma en el desempeño del puesto.

### Condiciones de trabajo

Describir las condiciones en las que se trabaja. Como los ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajos externos, condiciones desagradables, etc.

### Requisitos exigidos por el puesto

Indicar los requisitos mínimos necesarios para el puesto: el grado de escolaridad; que carrera de diversificado debe tener, experiencia; indicar cuantos años debió trabajar en un puesto similar, conocimientos específicos; indicar los conocimientos que debe tener la persona (manejo de computador y paquetes de office).

### Información adicional

Describir toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores, (edad de la persona, sexo).

### Observación

Recursos Humanos, debe realizar una lista de las actividades y atribuciones que realiza el ocupante, este método se fundamenta únicamente en la visualización sin interrumpir las actividades del ocupante.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### **¿Qué puesto desempeña?**

El analista observa y anota el nombre del puesto que desempeña.

### **¿Qué actividades hace en él?**

Se analizan todas las funciones, y se realiza una lista.

### **¿Cuándo lo hace, diaria, semanal o mensualmente?**

Se toma nota del cronograma de cada función, si es realizada diaria, semanal o mensual.

### **¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?**

Se anota la forma de realizar cada actividad, las técnicas y procesos que emplea para realizar la misma.

### **¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?**

Observar, anotar el porqué realiza cada función y así conocer cuál es el objetivo de su puesto y los resultados en sus funciones.

### **¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?**

De la lista de sus actividades conocer cuáles son las importantes obligaciones de cada una y el nivel de responsabilidad que requiere.

### **¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?**

Detallar las circunstancias físicas en las que se realizan todas las actividades (altas temperaturas o bajas, ruidos, polvo, poca iluminación), que nivel de salud se debe poseer para cumplir con el puesto y la seguridad con que debe realizarse.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005  
Versión: 01

### **¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?**

Solicitar información sobre qué tipo de nivel académico se necesita, cuanta experiencia y las habilidades que requiere su puesto.

### **¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?**

Anotar que exigencias físicas y mentales se necesitan para cumplir con las actividades que el puesto requiera.

### **¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted que le reporta a él?**

Detallar quien es su superior y listar todas las tareas que le reporta.

### **¿Quiénes son sus subordinados? Explique:**

Deben registrarse las personas sobre las cuales se ejerce mando.

Firmar y anotar la fecha en se realizó la toma de datos.

### **Instrumento a utilizar para recopilar información**

Una vez seleccionado el instrumento adecuado para la recopilación de información, debe Elegirse a un colaborador experimentado (jefe o subalterno) que tenga la capacidad suficiente para dar una visión global del puesto, sus obligaciones y funciones.

Los entrevistados deben tener experiencia (ocupante) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor o jefe inmediato)

El analista reúne los datos mediante el instrumento elegido

Elaborar información preliminar del puesto.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

### **Consolidar información para el análisis de perfil y descriptor**

Recopilar y realizar análisis de la información recolectada.

Listar los requisitos mentales (iniciativa, aptitudes, experiencia anterior)

Listar requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración visual o mental, destrezas o habilidades)

Listar las responsabilidades (supervisión de personas a su cargo, material, equipo, Contactos internos o externos, manejo de dinero o documentos)

Diagnosticar las condiciones de trabajo (ambiente físico y riesgos de accidentes)"

### **Forma FRM-RH-7**

Debe ingresarse la información requerida en la forma FRM-RH-7 teniendo el cuidado de completar todos los campos.

Es necesario respetar el tipo de información solicitada en cada uno de los campos.

Poner especial cuidado en la definición de objetivos del puesto y la descripción de las actividades, dividiéndolas en las campos indicados:

Diarias

Semanales

Mensuales

Anuales

Eventuales



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005

Versión: 01

La descripción de las competencias debe hacerse de acuerdo a la definición de qué es una competencia (actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas)

### Definición del contenido del puesto

El analista inicia la estructuración de descriptor y perfil de puesto en referencia a lo siguiente:

- **Lo que hace**, definir las tareas y actividades que se realizarán.
- **Cuándo lo hace**, definir la periodicidad de sus tareas, diaria, semanal, mensual, anual esporádica.
- **Cómo se hace**, definir como realizará las tareas y con quienes interactúan personas, máquinas de trabajo, materiales, datos e información
- **Dónde se hace**, definir el lugar y ambiente de trabajo
- **Porqué se hace**, definir los objetivos del puesto, metas, resultados que se deben alcanzar
- Verificar la descripción de puesto y perfiles con el encargado y entregarle una copia escrita.

### Elaboración del diseño de perfiles y cargos

El analista con todos los datos recaudados procederá a ingresar la información en la forma FRM-RH-7, "Descriptor y Perfil de Puestos".

### Análisis y aprobación del documento

El departamento de Recursos Humanos enviará la forma FRM-RH-7 al departamento que solicitó la contratación del personal, cuyo descriptor se está creando, para su revisión y aprobación.



## Procedimiento de perfiles y descriptores

Código: PRC-RH-005  
Versión: 01

### Aceptación de la propuesta

El jefe de la unidad revisa en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, que la información plasmada en la forma FRM-RH-7 cumpla con todos los requisitos de: funciones, estudios requeridos, estudios complementarios y competencias necesarias para el puesto. En caso de cumplir con los requisitos descritos, se procede a implementar el Perfil y Descriptor de Puestos. En caso contrario, es necesario volver a la actividad de Evaluación de Estructura.

### Implementación del documento

Se continúa con el proceso de "Reclutamiento de Personal", entregando la información plasmada en el documento FRM-RH-7

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 6.6.2 Políticas de perfiles y descriptores

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de perfiles y descriptores-PYD-RH-005-

Procedimiento de perfiles y descriptores-PRC-RH-005

Método de entrevista -FRM-RH-7-

Método de cuestionario -FRM-RH-9

Método de observación -FRM-RH-8

### ***RESPONSABILIDAD:***

Departamento de Recursos humanos en coordinación con los departamentos Involucrados.

### ***DESARROLLO:***

- Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos velar por la existencia de los descriptores y perfiles de puestos, actualizados de todos los puestos ocupados por los colaboradores de la Universidad.
- La determinación de la información requerida para el perfil de puestos, es responsabilidad del director del departamento, a través del método de entrevista.
- La recopilación de la información para el descriptor de puestos, puede ser realizado a través de cualquiera de los métodos propuestos.
- Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y el director del departamento o unidad solicitante, evaluar y definir la estructura de la organización para ubicar el puesto en el organigrama.
  
- Toda la documentación generada por el departamento de Recursos Humanos es de carácter confidencial, por lo que, queda prohibida la reproducción o



## Políticas del proceso de perfiles y descriptores

Código: POL-RH-005  
Versión: 01

divulgación de la misma, salvo autorización de la Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana.

- Cualquier modificación al documento FRM-RH-7, deberá realizarse dentro del proceso de revisión de la estrategia del departamento de Recursos Humanos, o mediante solicitud directa de la Vicerrectoría Administrativa según la estrategia general de Universidad Panamericana.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Método de entrevista

Código: FRM-RH-7

Versión: 01

### 6.6.3 Propuesta de perfiles y descriptores

#### 6.6.3.1 Método de entrevista

#### Contenido de Funciones

<b>Puesto:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
Nombre del Puesto o Cargo.	Seleccione una fecha.	Seleccione una fecha.
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	<b>Delega en:</b>
Nombre del Departamento del Puesto.	Nombre del Superior	Nombre del Subordinado
<b>Objetivo del puesto:</b>		
Haga clic aquí para escribir Objetivos del Puesto.		
Haga clic aquí para escribir Objetivos del Puesto.		
Haga clic aquí para escribir Objetivos del Puesto.		
Haga clic aquí para escribir Objetivos del Puesto.		
Haga clic aquí para escribir Objetivos del Puesto.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
<b>Diarias</b>	Haga clic aquí para funciones Diarias.	
	Haga clic aquí para funciones Diarias.	
	Haga clic aquí para funciones Diarias.	
	Haga clic aquí para funciones Diarias.	
	Haga clic aquí para funciones Diarias.	
<b>Semanales</b>	Haga clic aquí para funciones Semanales.	
	Haga clic aquí para funciones Semanales.	
	Haga clic aquí para funciones Semanales.	
	Haga clic aquí para funciones Semanales.	
	Haga clic aquí para funciones Semanales.	
<b>Mensuales</b>	Haga clic aquí para funciones Mensuales.	
	Haga clic aquí para funciones Mensuales.	
	Haga clic aquí para funciones Mensuales.	
	Haga clic aquí para funciones Mensuales.	
	Haga clic aquí para funciones Mensuales.	
<b>Anuales</b>	Haga clic aquí para funciones Anuales.	
	Haga clic aquí para funciones Anuales.	
	Haga clic aquí para funciones Anuales.	
	Haga clic aquí para funciones Anuales.	



## Método de entrevista

Código: FRM-RH-7

Versión: 01

<b>Eventuales</b>	Haga clic aquí para funciones Eventuales.
	Haga clic aquí para funciones Eventuales.
	Haga clic aquí para funciones Eventuales.
	Haga clic aquí para funciones Eventuales.
	Haga clic aquí para funciones Eventuales.

<b>Perfil educativo</b>	
<b>Estudios requeridos:</b>	Haga clic aquí para Estudios Requeridos.
	Haga clic aquí para Estudios Requeridos.
<b>Estudios complementarios requeridos:</b>	Haga clic aquí para Estudios Complementarios.
	Haga clic aquí para Estudios Complementarios.
	Haga clic aquí para Estudios Complementarios.
<b>Idiomas requeridos:</b>	<b>Idioma principal:</b> Haga clic aquí para Idioma.
	<b>Idioma secundario:</b> Haga clic aquí para Idioma.
<b>Experiencia mínima necesaria</b>	Haga clic aquí para Experiencia Mínima.
	Haga clic aquí para Experiencia Mínima.
	Haga clic aquí para Experiencia Mínima.

<b>Perfil por competencias requeridas</b>	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	
Haga clic aquí para Perfil por Competencias.	



## Método de entrevista

Código: FRM-RH-7

Versión: 01

### Perfil condiciones de trabajo

Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Elija un día.	De:	Escriba Hora - hh:mm.
	A:	Elija un día.	A:	Escriba Hora - hh:mm.
	De:	Elija un día.	De:	Escriba Hora - hh:mm.
	A:	Elija un día.	A:	Escriba Hora - hh:mm.
Uso de equipo necesario para el puesto: Ej. Bodeguero: Cinturón de carga, Trocket, etc.	Haga clic aquí para Equipo.			
	Haga clic aquí para Equipo.			
	Haga clic aquí para Equipo.			
	Haga clic aquí para Equipo.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
Elija un nivel.	Elija un nivel.	Elija un nivel.		

### Perfil general

Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Escriba su Edad.	Elija un Género	Elija Estado Civil	Escriba su Nacionalidad.
Religión que practica:			
Escriba su Religión.			
Vehículo Requerido	Vehículo Requerido?	Licencia de conducir requerida	Licencia Requerida?

Fecha de Elaboración:	Seleccione Fecha.
Fecha de Actualización:	

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Método observación

Código: FRM-RH-8

Versión: 01

### 6.6.3.2 Método de observación

¿Qué puesto desempeña?

---

¿Qué actividades hace en él?

---

¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?

---

---

¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?

---

---

¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?

---

---

¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?

---

---

¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?

---

---

¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?

---

---

¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?

---

---



## Método observación

Código: FRM-RH-8

Versión: 01

¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?

---

---

¿Quiénes son sus subordinados? Explique

---

---

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## Método cuestionario

Código: -FRM-RH-9-  
Versión: 01

### 6.6.3.3 Método de cuestionario

#### Método de cuestionario

Nombre: \_\_\_\_\_ Título del puesto: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Superior  
inmediato: \_\_\_\_\_

Resumen de obligaciones:

\_\_\_\_\_

Calificaciones profesionales:

\_\_\_\_\_

Equipamientos:

\_\_\_\_\_

Responsabilidades:

\_\_\_\_\_

Contactos:

\_\_\_\_\_

Supervisión ejercida:

\_\_\_\_\_

Supervisión recibida:

\_\_\_\_\_

Decisiones:

\_\_\_\_\_

Condiciones de trabajo:

\_\_\_\_\_



## Método cuestionario

Código: -FRM-RH-9-

Versión: 01

Requisitos exigidos por el puesto:

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Conocimientos físicos: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

Información adicional:

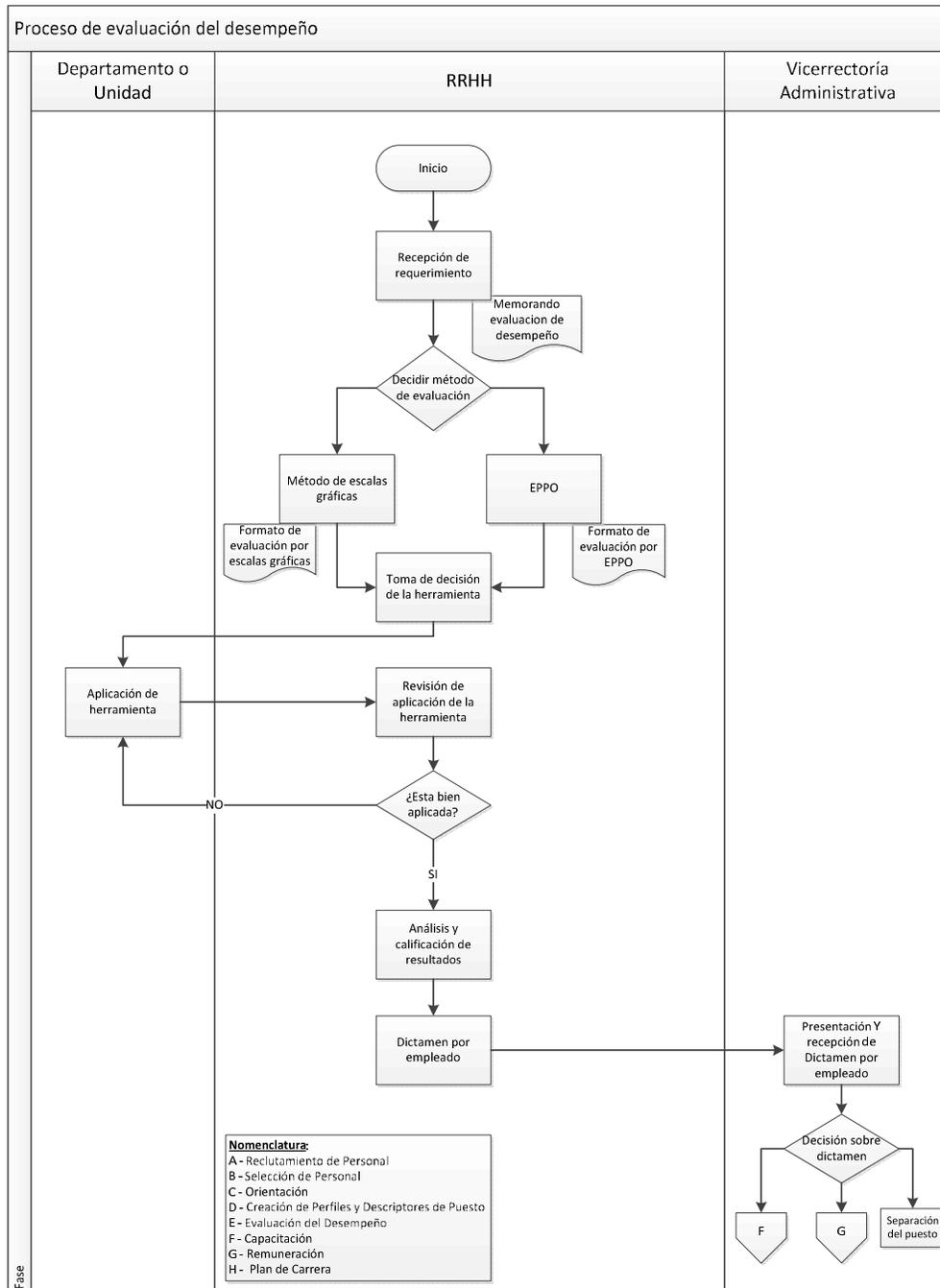
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



### 6.7 Proceso de evaluación del desempeño





### ***REFERENCIAS:***

Procedimiento de evaluación del desempeño-PRC-RH-006

Políticas de evaluación del desempeño-POL-RH-006

Memorando de evaluación del desempeño-FRM-RH-10

Método escalas gráficas-FRM-RH-11

Método de evaluación participativa por objetivo-FRM-RH-12

Dictamen de evaluación del desempeño-FRM-RH-13

### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y Vicerrectoría Administrativa.

### ***DESARROLLO:***

#### **Recepción del requerimiento**

El departamento de Recursos Humanos recibirá mediante forma FRM-RH-10 escrito de parte de Vicerrectoría Administrativa solicitándole realizar evaluación del desempeño al personal.

#### **Decisión del método**

El departamento de Recursos Humanos evaluará la metodología a utilizar.

#### **Toma de decisión de la herramienta**

El departamento de Recursos Humanos seleccionará la herramienta a utilizar y entregará la cantidad de formas necesarias a cada jefe de unidad.



## Proceso de evaluación del desempeño

Código:PYD-RH-06  
Versión: 01

### Aplicación de la herramienta

Los jefes de unidad recibirán las instrucciones precisas de parte del departamento de Recursos Humanos para la realización de las evaluaciones.

### Revisión de aplicación de la herramienta

El departamento de Recursos Humanos recibirá de los jefes de departamento las evaluaciones realizadas para revisión.

### Análisis y calificación de resultados

El departamento de Recursos Humanos procesará la información generada por las evaluaciones del desempeño realizadas.

### Dictamen por empleado

El departamento de Recursos Humanos elaborará la forma FRM-RH-13 respectivos por empleado y por unidad.

### Recepción y análisis de dictamen

Vicerrectoría Administrativa recibirá los dictámenes elaborados por el departamento de Recursos Humanos.

### Decisión final en base a dictamen

Vicerrectoría Administrativa girara instrucciones sobre cada dictamen de acuerdo a resultados.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimientos del proceso de evaluación del desempeño

Código: PRC-RH-006

Versión: 01

### 6.7.1 Procedimientos de evaluación del desempeño

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de evaluación del desempeño-PYD-RH-006

Políticas de evaluación del desempeño-POL-RH-006

Memorando de evaluación del desempeño-FRM-RH-10

Método escalas gráficas-FRM-RH-11

Método de evaluación participativa por objetivo-FRM-RH-12

Dictamen de evaluación del desempeño-FRM-RH-13

#### **RESPONSABILIDAD:**

Vicerrectoría Administrativa, Departamento de Recursos Humanos y Jefes de departamentos.

#### **DESARROLLO:**

##### **Recepción del requerimiento**

Vicerrectoría solicita al departamento de Recursos Humanos realizar evaluación del desempeño indicando los objetivos que busca obtener con dicha evaluación, asimismo indicará la fecha de presentación de resultados y las recomendaciones sugeridas por empleado.

##### **Decisión del método**

Recursos Humanos elige el método de evaluación a utilizar, la opción "A" es el método antiguo de escalas gráficas a través de la forma FRM-RH-11 y la opción "B" es el método moderno de Evaluación por objetivos (Eppo).a través de la forma FRM-RH-12.



## Procedimientos del proceso de evaluación del desempeño

Código: PRC-RH-006

Versión: 01

Los jefes de unidad informan a su personal a cargo acerca de las fechas y lineamientos para la realización de las evaluaciones por medio de Memorando.

### **Toma de decisión de la herramienta**

El departamento de Recursos Humanos procede a la generación de la forma de acuerdo al método elegido.

Recursos Humano entrega a los jefes de unidad las formas a utilizar según la cantidad de personal a su cargo.

Los jefes de departamento informan al personal fechas y lineamientos a tomar para la realización de las evaluaciones del desempeño por medio de memorandos.

### **Aplicación de la herramienta**

El departamento de Recursos Humanos gira instrucciones para el correcto llenado de las formas.

Los jefes de unidad entregan a cada empleado la forma de evaluación del desempeño elegida.

### **Revisión de aplicación de la herramienta**

Los jefes de departamento reciben las evaluaciones del desempeño.

El jefe de unidad entrega al departamento de Recursos Humanos la documentación.

### **Análisis y deducción de resultados**

El departamento de Recursos Humanos analiza los resultados de las evaluaciones, y a la vez procesará la información para generar datos consolidados provenientes de las evaluaciones.

### **Dictamen por empleado**

Recursos Humanos prepara el dictamen con la forma FRM-RH-13 por empleado.



## Procedimientos del proceso de evaluación del desempeño

Código: PRC-RH-006

Versión: 01

### Recepción y análisis de dictamen

Vicerrectoría recibe y revisa el dictamen con el que definirá acciones a realizar y lo firma con Vo.Bo. para archivo de Recursos Humanos.

El informe incluye recomendaciones sugeridas, como capacitaciones específicas, promociones, ascensos, sanciones y/o despidos.

### Decisión final en base a dictamen

Vicerrectoría Administrativa gira instrucciones de acuerdo a cada dictamen presentado por el departamento de Recursos Humanos.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 6.7.2 Políticas de evaluación del desempeño

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de evaluación del desempeño-PYD-RH-006

Procedimiento de evaluación del desempeño-PRC-RH-006

Memorando de evaluación del desempeño-FRM-RH-10

Método escalas gráficas-FRM-RH-11

Método de evaluación participativa por objetivo-FRM-RH-12

Dictamen de evaluación del desempeño-FRM-RH-13

### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y Vicerrectoría Administrativa.

### ***DESARROLLO:***

- Vicerrectoría Administrativa es la unidad facultada para solicitar al departamento de Recursos Humanos la implementación y práctica de evaluaciones del desempeño.
- El departamento de Recursos Humanos será la unidad facultada para analizar y determinar la metodología a aplicar en las evaluaciones del desempeño.
- El departamento de Recursos Humanos será la unidad facultada para tomar la decisión sobre la herramienta a utilizar.
- Todo proceso que incluya la participación del personal deberá publicarse por medio de circulares informativas y notificaciones a las jefaturas de departamentos, debiendo llevar el visto bueno de Vicerrectoría Administrativa.
- El departamento de Recursos Humanos es el responsable de girar instrucciones para el llenado correcto de las formas de evaluación del desempeño.



## Políticas de evaluación del desempeño

Código: POL-RH-006

Versión: 01

- El jefe de unidad debe verificar que la información en la herramienta haya sido completada.
- Únicamente Recursos Humanos validará la información contenida en ésta herramienta.
- Los procesos que incluyan análisis de información deben realizarse por personal experto con conocimiento en evaluación de desempeño y bajo la supervisión de la jefatura inmediata.
- El dictamen debe ser presentado en la forma correspondiente.
- La divulgación de información sobre resultados y dictámenes será facultad única y exclusiva del departamento de Recursos Humanos.
- El departamento de Recursos Humanos es el único facultado para notificar a los empleados acerca del resultado de su evaluación del desempeño, en forma escrita y con copia al expediente y a Vicerrectoría Administrativa.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Memorando de evaluación del desempeño

Código: FRM-RH-10

Versión: 01

### 6.7.3 Propuesta de evaluación del desempeño

#### 6.7.3.1 Memorando de evaluación de desempeño

##### Memorando

**Para:** Departamento de Recursos Humanos  
**De:** Vicerrectoría Administrativa  
**Fecha:**  
**Asunto:** Evaluación del desempeño al personal

---

Se le solicita efectuar la planificación y ejecución de la evaluación del desempeño del personal a cargo de la Vicerrectoría Administrativa, asimismo la preparación y presentación de informes respectivos a este despacho.

La evaluación del desempeño abarcará a todo el personal que labora dentro del marco organizacional de Vicerrectoría Administrativa; debiendo observar los siguientes aspectos:

- Entregar a Vicerrectoría Administrativa el plan de ejecución, el que incluye metodología e instrumentación.
- Entregar a Vicerrectoría Administrativa la calendarización de fechas para efectuar dicha evaluación.

Vicerrector Administrativo



## Método de escalas gráficas

Código: FRM-RH-11

Versión: 01

### 6.7.3.2 Método de escalas gráficas

*Universidad Panamericana**Area: Recursos Humanos*

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<b>Código,</b>	<b>Código,</b>	<b>Año:</b>
<b>Nombre,</b>	<b>Nombre, Jefe:</b>	<b>Cod. Depto.:</b>
<b>Puesto:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Depto/Ag.:</b>

#### PONDERACIÓN

Deficiente: 1 -1.5 Regular: 2 -2.5 Bueno: 3 -3.5 Excelente: 4

CARACTERÍSTICA A EVALUAR	CONCEPTO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SELECCIÓN
<b>Actitud de Servicio. (Cliente Externo e Interno)</b>	Cortesía y amabilidad que presenta con el cliente interno y externo.					
<b>Integridad</b>	Actuar con honradez, veracidad, lealtad, discreción y justicia ante la corporación.					
<b>Responsabilidad</b>	Es asumir las consecuencias de las acciones, es responder por los resultados y no solo por los esfuerzos.					
<b>Trabajo en Equipo</b>	Es la voluntad de buscar el bien común tanto como el bien propio.					
<b>Proactividad</b>	Es la voluntad de tomar la Iniciativa, de correr riesgos razonables, de planificar y alcanzar metas					
<b>Calidad de Respuesta</b>	Es la rapidez y exactitud en la que se resuelven los requerimientos de los clientes					
<b>Calidad y Cantidad de Trabajo</b>	Es realizar correctamente y en el tiempo óptimo las funciones del puesto de trabajo					
<b>Puntualidad</b>	Asistencia diaria y puntualidad para iniciar las actividades y reuniones de trabajo.					
<b>Presentación Personal y/o Uso de Uniforme</b>	Cumplimiento de las normas del uso diario del uniforme y/o excelencia en el arreglo personal.					
<b>Auto Capacitación</b>	Grado de conocimientos en relación a las funciones del puesto y su área.					

**Comentarios:**


---



---

Colaborador

Evaluador

Jefe del evaluador



## Método de evaluación participativa por objetivo

Código: FRM-RH-12

Versión: 01

### 6.7.3.3 Método de evaluación participativa por objetivo

Universidad Panamericana

Area: Recursos Humanos

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<i>Codigo, Colaborador:</i>	<i>Codigo, Jefe:</i>	<i>Año</i>
<i>Nombre, Colaborador:</i>	<i>Nombre, Jefe:</i>	<i>Cod. Depto.:</i>
<i>Puesto:</i>	<i>Puesto:</i>	<i>Depto/Ag.:</i>

#### OBJETIVOS

DESCRIPCIÓN DE Objetivo, Meta o Proyecto desarrollado en el <u>Semestre.</u>	Factores determinantes del (%) Porcentaje de Cumplimiento	Justificación de la Nota	(1) Peso Relativo	(2) (%) Porcentaje de Cumplimiento	$((1)*(2))/100$ Nota obtenida por Factor

Observaciones

---



## Dictamen de evaluación del desempeño

Código: -FRM-RH-13-  
Versión: 01

### 6.7.3.4 Dictamen de evaluación del desempeño

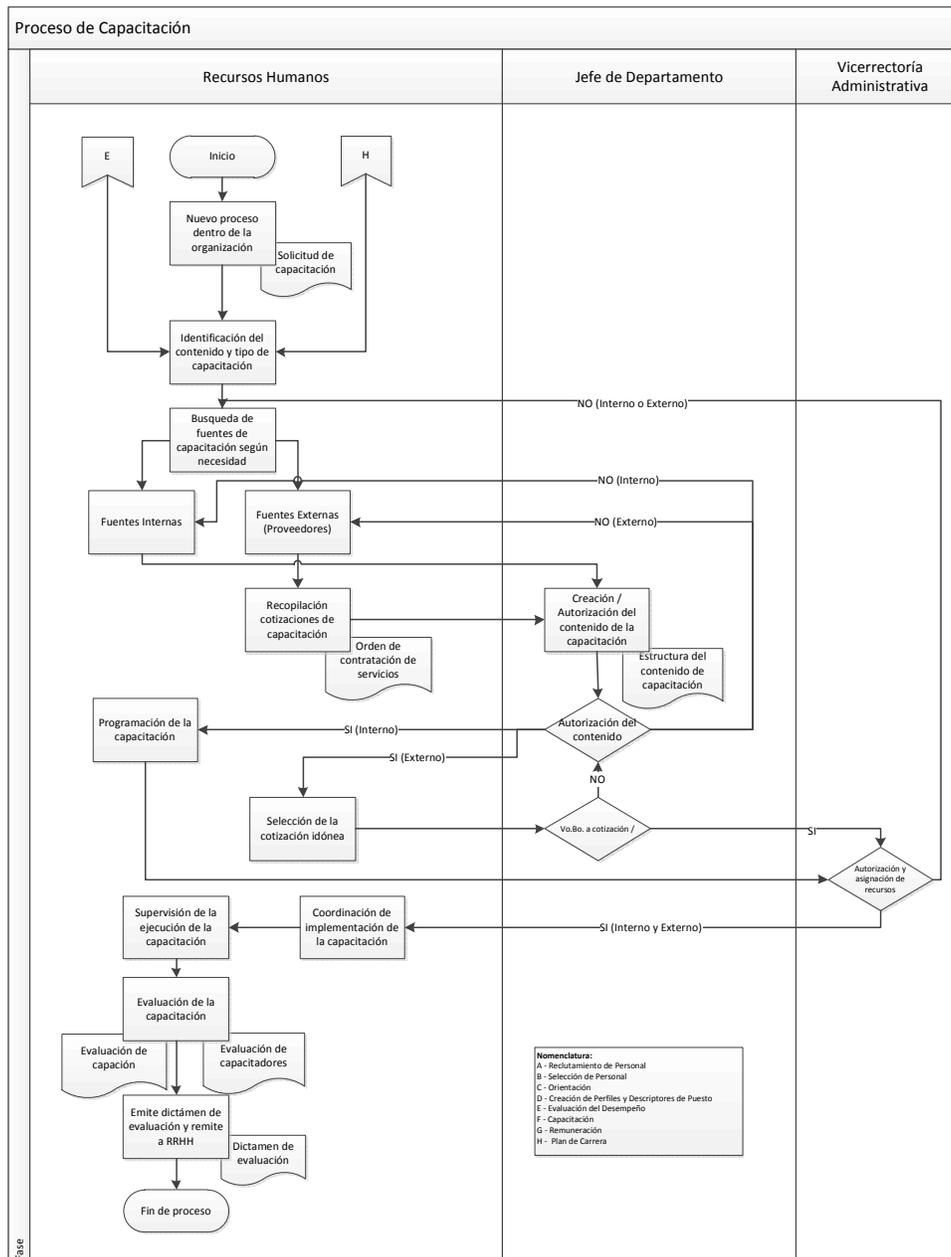
**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Dirección Talento**  
**Area: Capacitación**

#### INTEGRACIÓN DE LA NOTA FINAL

Características Individuales (40%)	Nota Parcial	Nota Final
<b>Actitud de Servicio. (Cliente Externo e Interno)</b>		
<b>Integridad</b>		
<b>Responsabilidad</b>		
<b>Trabajo en Equipo</b>		
<b>Proactividad</b>		
<b>Calidad de Respuesta</b>		
<b>Calidad y Cantidad de Trabajo</b>		
<b>Puntualidad</b>		
<b>Presentación Personal y/o Uso de Uniforme</b>		
<b>Auto Capacitación</b>		
<b>TOTAL</b>		
<b>Nota real del formato</b>		
Objetivos (60%)	Nota Parcial	
<b>Objetivo 1</b>		
<b>Objetivo 2</b>		
<b>Objetivo 3</b>		
<b>Objetivo 4</b>		
<b>Objetivo 5</b>		
<b>TOTAL</b>		
<b>Nota real de formato</b>		
<b>Nota Final</b>		



## 6.8 Proceso de capacitación





## Proceso de capacitación

Código: -PYD-RH-007-  
Versión: 01

### **REFERENCIAS:**

Procedimiento de Capacitación -PRC-RH-007-  
Políticas de Capacitación -POL-RH-007  
Estructura del contenido de capacitación -FRM-RH-16-  
Solicitud de capacitación -FRM-RH-19-  
Orden de contratación de servicios de capacitación -FRM-RH-17-  
Evaluación de capacitación -FRM-RH-15  
Evaluación de capacitadores -FRM-RH-14

### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos humanos, en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

### **DESARROLLO:**

#### **Ingreso desde proceso de “evaluación del desempeño”**

Se inicia el proceso a partir del resultado del proceso de evaluación del desempeño “E”, para luego proceder a la actividad de identificación del contenido y tipo de capacitación.

#### **Inicio por “nuevo proceso”**

Se inicia el proceso a partir la necesidad de capacitación por un nuevo proceso dentro de la organización, para luego proceder a la actividad de identificación del contenido y tipo de capacitación.

#### **Identificación del contenido y tipo de capacitación**

Consiste en la definición de las características del proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades de capacitación.



### **Búsqueda de fuentes de capacitación según necesidad**

Se realiza búsqueda de las posibles fuentes o recursos de capacitación disponibles, dentro o fuera de la organización.

### **Fuentes internas**

Si la selección de la fuente de capacitación es interna, se solicitará la ayuda de él (los) colaborador (es) de la universidad para la capacitación.

Se procede luego a la actividad de creación y/o autorización del contenido de la capacitación.

### **Fuentes externas (proveedores)**

Se solicitarán los servicios de capacitación a organizaciones externas a la universidad, mediante una cotización o propuesta

### **Recopilación de cotizaciones de capacitación**

Se recopilan las diferentes cotizaciones o propuestas recibidas de los proveedores contactados. Se procede luego a la actividad de creación y/o autorización del contenido de la capacitación.

### **Creación / Autorización del contenido de la capacitación**

Se creará y/o autorizará el contenido de la capacitación en base a las necesidades de capacitación, cumpliendo con los aspectos de contenido, indicados en la forma FRM-RH-16

### **Autorización del contenido**

El jefe de departamento revisará en conjunto con Recursos Humanos, analíticamente el contenido de capacitación propuesto por el proveedor o colaborador interno, si éste no es autorizado, será necesario volver a las actividades de selección de fuentes internas o externas, según sea el caso.



## Proceso de capacitación

Código: -PYD-RH-007-  
Versión: 01

### **Programación de capacitación (fuentes internas)**

Se procede a coordinar la ejecución según lineamientos de la solicitud de capacitación.

Se procede luego a la actividad de “autorización y asignación de recursos”

### **Selección de la cotización idónea (fuentes externas)**

Se selecciona entre las cotizaciones recibidas, la más adecuada.

### **Vo. Bo. de cotización seleccionada**

Envío de cotización seleccionada, al jefe del departamento solicitante, para su autorización.

### **Autorización y asignación de recursos**

Si la autorización del jefe del departamento solicitante es positiva, ésta se envía a Vicerrectoría Administrativa para su autorización.

### **Coordinación de implementación de la capacitación**

Se coordinará con el proveedor o el personal interno seleccionado; la fecha, el lugar y las condiciones necesarias para la capacitación.

### **Supervisión de la capacitación**

Recursos Humanos estará a cargo de velar por el cumplimiento de la coordinación de implementación de la capacitación.

### **Evaluación de la capacitación**

Consiste en realizar una evaluación de la calidad de la capacitación y los capacitadores involucrados.



## Proceso de capacitación

Código: -PYD-RH-007-

Versión: 01

### **Emite dictamen de evaluación y remite a RR.HH.**

Se emite un dictamen individual a partir de los objetivos trazados al inicio del proceso de capacitación

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.8.1 Procedimiento de capacitación

#### ***REFERENCIAS:***

Proceso de Capacitación -PYD-RH-007-

Políticas de Capacitación -POL-RH-007

Estructura del contenido de capacitación -FRM-RH-16-

Solicitud de capacitación -FRM-RH-19-

Orden de contratación de servicios de capacitación -FRM-RH-17-

Evaluación de capacitación -FRM-RH-15

Evaluación de capacitadores -FRM-RH-14

#### ***RESPONSABILIDAD:***

Departamento de Recursos humanos, en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### ***DESARROLLO:***

##### **Ingreso desde proceso de “evaluación del desempeño”**

Se inicia el proceso a partir del resultado del proceso de evaluación del desempeño “E”, para luego proceder a la actividad de identificación del contenido y tipo de capacitación

##### **Inicio por “nuevo proceso”**

Se inicia el proceso a partir la necesidad de capacitación por un nuevo proceso dentro de la organización, para luego proceder a la actividad de identificación del contenido y tipo de capacitación



### Identificación del contenido y tipo de capacitación

Consiste en la definición de las características del proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades de capacitación, las que se definen a partir de los tres procesos de entrada definidos anteriormente. El objetivo principal es definir la base del contenido de capacitación.

### Búsqueda de fuentes de capacitación según necesidad

En esta actividad se define la o las fuentes de capacitación, las que pueden ser internas, externas o una combinación de ambas.

#### Fuentes internas

Si la selección de la fuente de capacitación es interna, se solicitará la ayuda de él (los) colaborador (es) de Universidad Panamericana para la capacitación, de acuerdo a sus capacidades o nivel de especialización actual.

Se procede luego a la actividad de creación y/o autorización del contenido de la capacitación

#### Fuentes externas (proveedores)

Se solicitarán los servicios de capacitación a organizaciones externas a Universidad Panamericana, mediante una cotización o propuesta, buscando factores como calidad, tiempo de entrega y precio.

### Recopilación de cotizaciones de capacitación

Se recopilan las diferentes cotizaciones o propuestas recibidas de los proveedores contactados, comparando equitativamente las calidades y cualidades de cada una.

Se procede luego a la actividad de creación y/o autorización del contenido de la capacitación



## Procedimiento de capacitación

Código:PRC-RH-007-  
Versión: 01

### **Creación / Autorización del contenido de la capacitación**

Según las necesidades de capacitación identificadas, se procede a crear un plan o a la búsqueda de propuestas de proveedores, que cumplan con dichas necesidades, velando por el cumplimiento de los aspectos de contenido, indicados en la forma FRM-RH-16

### **Autorización del contenido**

El jefe de departamento revisará en conjunto con Recursos Humanos, analíticamente el contenido de capacitación propuesto por el proveedor o colaborador interno, buscando que cubra las necesidades de capacitación identificadas. Durante esta actividad, pueden proponerse nuevas alternativas de capacitación. Si este es el caso, deberá iniciarse nuevamente el proceso de búsqueda de fuentes de información.

### **Programación de la capacitación**

Si la selección es interna, se procede a coordinar con el capacitador; cómo, dónde y cuándo se realizará la capacitación, de acuerdo a la solicitud establecida en la forma FRM-RH-19. Cualquier cambio en este documento deberá ser informado por escrito (correo, memorando, entre otros) a las personas y departamento involucrados.

### **Selección de la cotización idónea (fuentes externas)**

En el caso de selección de fuentes externas, se procede a comparar las cotizaciones recibidas para seleccionar una, se seleccionará la institución que preste sus servicios con costos razonables y apropiados.

### **Vo. Bo. de cotización seleccionada**

Autorización por parte del jefe de departamento quién dará Vo. Bo. a la cotización elegida.



### **Autorización y asignación de recursos**

Vicerrectoría administrativa analiza y autoriza o no, las propuestas de capacitación presentadas, así como asigna los recursos solicitados. En caso de no ser autorizado, se retorna a la actividad de “búsqueda de fuentes de capacitación”.

### **Coordinación de implementación de la capacitación**

De acuerdo a las condiciones y requerimientos propuestos por el proveedor externo o en su caso por el personal interno que proporcionará la capacitación, se procede a coordinar todo lo necesario para la realización de la capacitación, como:

Seguridad

Materiales necesarios

Meriendas

Programación

### **Supervisión de la capacitación**

Un representante de Recursos Humanos estará presente en la capacitación como enlace y para asegurar que se cumpla con los lineamientos planteados en la programación de la capacitación. Cualquier anomalía o incumplimiento, debe reportarla al gerente de Recursos Humanos para la toma de las acciones correspondientes.

### **Evaluación de la capacitación**

Al finalizar la capacitación, será necesario realizar una evaluación de cumplimiento de objetivos y de la calidad de dicha capacitación y de los capacitadores involucrados, utilizando la forma FRM-RH-15 Y FRM-RH-16, la que deberá ser llenada por todos y cada uno de los participantes.



## Procedimiento de capacitación

Código:PRC-RH-007-  
Versión: 01

### Emite dictamen de evaluación y remite a Recursos Humanos

Con la información recopilada en la evaluación de la capacitación, se procede a emitir un dictamen que permita conocer el grado de cumplimiento y satisfacción de la actividad de capacitación, con el objetivo de contar con parámetros de comparación para futuras actividades o futuras contrataciones de proveedores externos.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.8.2 Políticas de capacitación

#### **REFERENCIAS:**

Documento de Proceso y Descripción de Capacitación

Documento de Procedimientos del Proceso de Capacitación

#### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

- Es obligación de todos los jefes de departamento que contraten a un nuevo colaborador o colaboradores a su cargo, realizar una solicitud de programación de capacitación para guiarlo dentro de los procesos relativos e inherentes a su puesto y/o departamento al que pertenecerá
- El único responsable de autorizar y programar cualquier curso de capacitación será el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el jefe de área y la Vicerrectoría Administrativa, quienes darán las directrices y justificaciones necesarias para la capacitación.
- Cuando se seleccione una fuente de capacitación interna, no se realizará ninguna remuneración adicional al salario del (los) capacitador (es), con excepción al pago de horas extras que puedan ser requeridas para la realización de las actividades de capacitación.



## Políticas de capacitación

Código: POL-RH-007

Versión: 01

- En el caso de la selección de una fuente de capacitación externa es obligatorio requerir un mínimo de tres cotizaciones, los encargados de la elección de la más adecuada, será el departamento de recursos humanos en conjunto con el jefe del departamento que solicita la capacitación.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Evaluación de capacitadores

Código: FRM-RH-14-

Versión: 01

### 6.8.3 Propuesta de capacitación

#### 6.8.3.1 Evaluación de capacitadores

	<b>Criterios de evaluación</b>	Si	No
1	Expresa sus ideas con claridad y fluidez		
2	Utiliza lenguaje técnico		
3	Pronuncia correctamente		
4	Acompaña su exposición con gestos naturales y espontáneos		
5	Habla con una velocidad adecuada		
6	Timbre y volumen de voz adecuado		
7	El tema de capacitación es preciso y apropiado		
8	El contenido de la capacitación responde al título		
9	La selección de información fue conveniente		
10	Respeto el esquema de exposición: introducción, desarrollo y conclusión.		
11	Utiliza ejemplos claros y convenientes		
12	Manifiesta su opinión personal		
13	Utiliza bibliografía de nivel adecuado		
14	Apoya su exposición con material como hojas o esquemas		
15	El material apoya y ejemplifica la exposición		
16	Es puntual en la entrega y presentación de su trabajo		
17	Responde preguntas de forma lógica, racional, y convincente		
18	Acepta con tolerancia las opiniones de los colaboradores		
19	Es capaz de aceptar que cometió una equivocación		
20	Es capaz de aceptar críticas de los demás respecto al tema		
<u>Observaciones:</u>          			



## Evaluación de capacitación

Código: FRM-RH-15-  
Versión: 01

### 6.8.3.2 Evaluación de Capacitación

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Necesita Mejorar</b>	<b>Observaciones</b>
La información que proveyeron fue adecuada para entender los objetivos de la capacitación					
Los capacitadores promovieron un ambiente cómodo durante la capacitación					
Los capacitadores estuvieron accesibles para contestar mis preguntas					
La puntualidad de los capacitadores fue:					
El horario en que fue impartida la capacitación se considera:					

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Tema de capacitación:** \_\_\_\_\_



## Estructura del contenido de capacitación

Código: FRM-RH-16-  
Versión: 01

### 6.8.3.3 Estructura del contenido de capacitación

<b>Contenidos declarativos</b>	
	(Hechos, conceptos y principios que se impartirán a los colaboradores durante la capacitación)
<b>Contenidos procedimentales</b>	
	(Procedimientos, estrategias, técnicas, destrezas y métodos a utilizar durante la capacitación)
<b>Contenidos actitudinales</b>	
	(Hacer referencia a actitudes y valores institucionales y fomentarlos en las actividades de capacitación)



## Solicitud de capacitación

Código: FRM-RH-19-  
Versión: 01

### 6.8.3.4 Solicitud de capacitación

Departamento solicitante	
Tema solicitado	
	Requerimientos mínimos
Carga Horaria Sugerida	
Disponibilidad Horaria	Opción Preferida:
	Opción Alternativa:
Lugar	Opción Preferida:
	Opción Alternativa:
Especificar la cantidad de colaboradores a capacitar	
Capacitador Sugerido	Opción Preferida:
	Opción Alternativa:
Fecha de solicitud	



## Orden de contratación de servicios

Código: FRM-RH-17

Versión: 01

### 6.8.3.5 Orden de contratación de servicios

	Nombre de la empresa	
Datos empresa y responsable de capacitación	Nombre y Apellido	
	Teléfono fijo	
	Móvil	
	Dirección	
	Email:	
Tema de la capacitación		
Fecha de la capacitación		
Número de colaboradores:		
Horario de la capacitación		
Lugar y Fecha		
Departamento que solicita:		
Costo total		



**Dictamen de evaluación de capacitación**

Código: -FRM-RH-18  
Versión: 01

6.8.3.6 Dictamen de evaluación de capacitación

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_

Licenciado \_\_\_\_\_  
Vicerrector administrativo  
Universidad Panamericana  
Presente

Me permito enviar a usted el dictamen de evaluación de la capacitación \_\_\_\_\_ (nombre de la capacitación) llevada a cabo en Universidad Panamericana.

El dictamen para la capacitación \_\_\_\_\_ (nombre de la capacitación). Con base en el análisis realizado, el departamento de recursos humanos emite el siguiente dictamen: \_\_\_\_\_

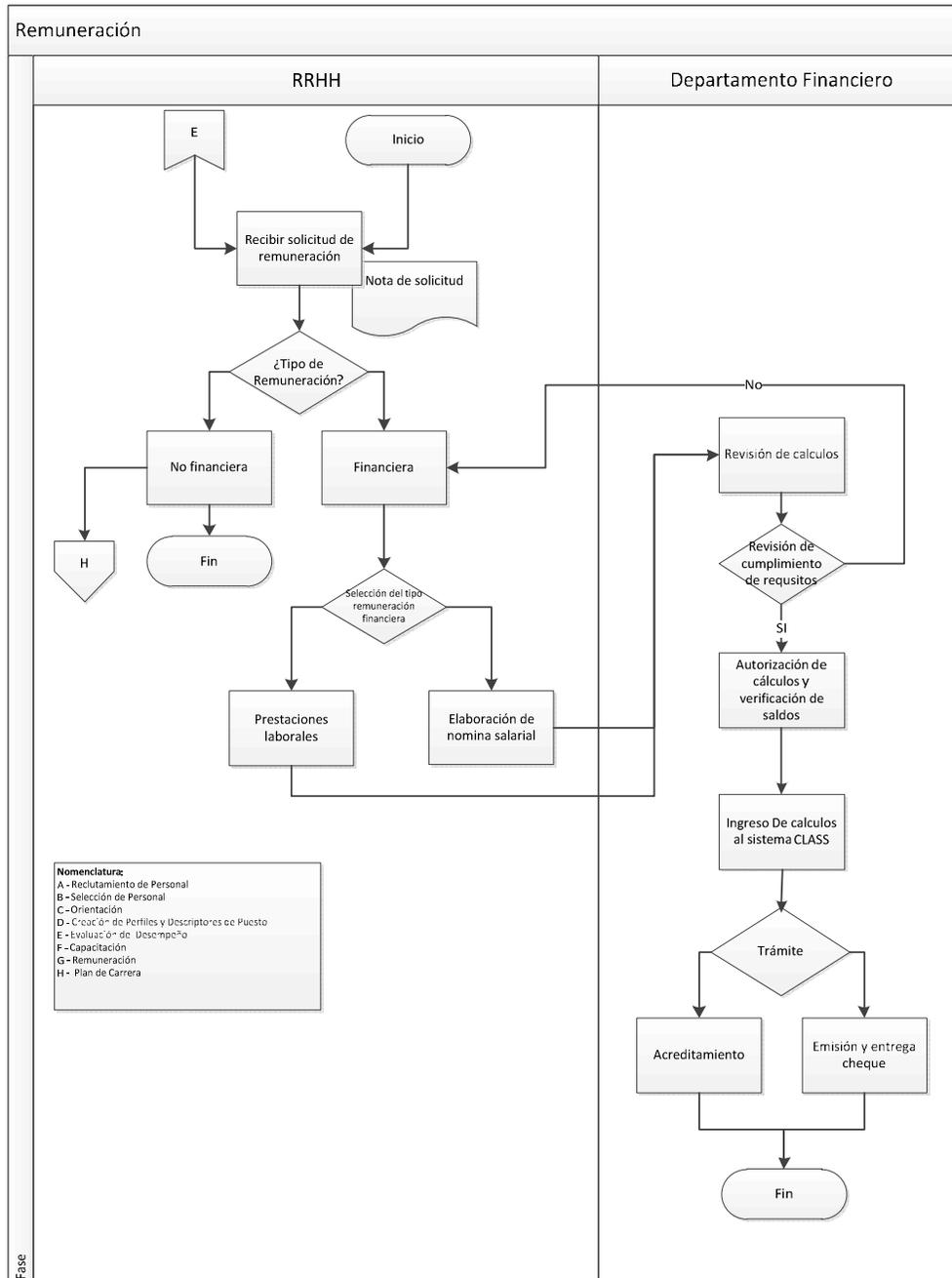
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Atentamente,

Director de Recursos Humanos



## 6.9 Proceso de remuneración





## Proceso de remuneración

Código: PYD-RH-008

Versión: 01

### **REFERENCIAS:**

Procedimiento de Remuneración-PRC-RH-008

Políticas de Remuneración-POL-RH-008

Solicitud de trámite de Remuneración-FRM-RH-20

### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

### **DESARROLLO:**

#### **Recibir solicitud de remuneración**

Se recibirá la solicitud para operar lo requerido.

#### **No financiera**

Se recompensará a los colaboradores por medio de incentivos no monetarios.

#### **Financiera**

Se recompensará a los colaboradores por medio de incentivos monetarios.

#### **Decisión**

Selección del tipo remuneración financiera

#### **Elaboración de nomina**

Se realizará un cuadro consolidado con información de empleados para planilla y los honorarios, con días laborados para su ingreso a nómina.



## Proceso de remuneración

Código: PYD-RH-008

Versión: 01

### **Prestaciones laborales**

Se efectuarán los cálculos de acuerdo a la ley.

### **Revisión de cálculos**

Se revisa que la nómina de pago y las prestaciones laborales tengan la información exacta.

### **Decisión de cumplimiento**

El Departamento Financiero revisará que cada planilla cumpla con los requisitos para continuar el trámite.

### **Autorización de cálculos y verificación de saldos bancarios**

Se revisa la nómina, prestaciones laborales, saldos y se procede a autorizar los pagos.

### **Ingreso de cálculos al sistema CLASS**

Se ingresa la nómina al sistema para generar registro y control de pagos.

### **Decisión**

Se realizará un acreditamiento o se emitirá un cheque.

### **Acreditamiento**

Se realiza acreditamiento a cuenta bancaria a nombre del trabajador.

### **Trámite de cheque**

Se genera cheque, se solicita firma de autorización y se entrega al empleado por honorarios ó prestaciones laborales.



## Proceso de remuneración

Código: PYD-RH-008

Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.9.1 Procedimiento de remuneración

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de Remuneración-PYD-RH-008

Políticas de Remuneración-POL-RH-008

Solicitud de trámite de Remuneración-FRM-RH-20

#### **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

##### **Recibir solicitud de remuneración**

La Unidad de Recursos Humanos recibe solicitudes de remuneración de parte de los diversos departamentos.

##### **No financiera**

Se recompensará a los colaboradores por medio de incentivos no monetarios, entre ellos oportunidades de desarrollo, promociones, reconocimientos y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, libertad y autonomía en el trabajo.

##### **Financiera**

Se recompensará a los colaboradores por medio de incentivos monetarios, como salario ordinario, premios, comisiones, descanso semanal remunerado, días feriados, horas extras, aguinaldo, bono 14, para elaboración de la nómina y pago de prestaciones laborales.

##### **Decisión**



## Procedimiento de remuneración

Código:-PRC-RH-008

Versión: 01

Se selecciona el tipo de remuneración para elaboración de la nómina y pago de prestaciones laborales

### **Elaboración de nómina**

El departamento de Recursos Humanos realiza un cuadro con información de los empleados para pagarla nómina de colaboradores por planilla, honorarios y adjunta copia de cada factura.

### **Prestaciones laborales**

Se calculará el bono 14, aguinaldo, pago de horas extras, indemnización, liquidación, pago de vacaciones; de acuerdo a la ley.

### **Revisión de cálculos**

La Jefatura Financiera recibe la nómina de pago y el cálculo de las prestaciones laborales, asegura que esté cuadrado y se verifican las facturas.

### **Decisión de cumplimiento**

Si los cálculos no cumplen con los requisitos se traslada nuevamente al departamento de Recursos Humanos con las observaciones correspondientes, para su corrección. Si los cálculos cumplen con los requisitos se continúa con el proceso.

### **Autorización de cálculos y verificación de saldos bancarios**

La Jefatura Financiera revisa la nómina, las prestaciones laborales, saldos y se autorizan los pagos. Después se procede a trasladar la información a Tesorería para su ingreso al sistema CLASS.



## Procedimiento de remuneración

Código:-PRC-RH-008

Versión: 01

### Ingreso de cálculos al sistema CLASS

Tesorería recibe información de los cálculos de pago autorizados por la Jefatura Financiera y se procede a ingresar la información en el sistema CLASS.

### Decisión

Si el colaborador se encuentra en nómina de pago se le acreditará su salario. Si el colaborador recibe honorarios ó prestaciones laborales, se emitirá un cheque.

### Acreditamiento

Tesorería realiza trámites para acreditación a cuenta bancaria de colaboradores.

### Trámite entrega de cheque

Tesorería genera cheques y solicita firmas de autorización. Una vez firmado el cheque se le entrega al colaborador como honorario ó prestaciones laborales.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Políticas de remuneración

Código:POL-RH-008

Versión: 01

### 6.9.2 Políticas de remuneración

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de Remuneración -PYD-RH-008

Procedimiento de Remuneración -PRC-RH-008

Solicitud de trámite de remuneración -FRM-RH-20

#### **RESPONSABILIDAD:**

Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los departamentos involucrados y la Vicerrectoría Administrativa.

#### **DESARROLLO:**

- En Universidad Panamericana podrá existir más de una nómina ó planilla, las mismas se pagarán de acuerdo a la periodicidad que convenga a la institución.
- Los pagos que implican las mismas podrán hacerse por períodos diarios, semanales, quincenales o mensuales.
- Cuando el tiempo trabajado por el empleado fuese menor a un mes, ya sea por licencia sin goce de sueldo, por suspensión de labores como medida disciplinaria ó por comenzar su relación laboral y la efectiva prestación de servicios en una fecha posterior al primer día del mes considerado, se hará el pago proporcional a los días laborados. De igual manera si el número de días laborados fuere menor por motivo de renuncia ó despido.
- Para elaborar la nómina mensual, la información que servirá de base para su elaboración deberá estar en poder del Departamento Financiero a más tardar el 15 de cada mes.



## Políticas de remuneración

Código:POL-RH-008

Versión: 01

- Los pagos por concepto de horas extras, sólo aplicarán cuando sean autorizados previamente por la autoridad competente de Universidad Panamericana. Se cancelarán con un 50% adicional de su salario ordinario por hora. Sin embargo no se considerará jornada extraordinaria, el tiempo ocupado en subsanar errores o consecuencias de inactividad durante la jornada ordinaria.
- Otras deducciones ó retenciones a los salarios, deberán estar autorizadas por el empleado y contar con el visto bueno de la Unidad de Recursos Humanos.
- En el mes de julio será pagada la Bonificación Anual para los Trabajadores de Universidad Panamericana, conforme a la ley
- El aguinaldo anual, será pagado durante el mes de diciembre de cada año, conforme a la ley.
- Todos los pagos por concepto de salarios, deben estar previamente autorizados por la Jefatura Financiera.
- El pago de remuneración mensual, se hará por medio de crédito a cuenta bancaria personal a nombre del trabajador.
- Todos los pagos emitidos por medio de cheques deberán contar con la firma de las autoridades.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.9.3 Propuesta de remuneración

#### 6.9.3.1 Solicitud de trámite de remuneración

Guatemala \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**Señores**  
**Jefe Unidad de Recursos Humanos**  
**Universidad Panamericana**  
**Presente**

**Estimado Señor Jefe:**

Por medio de la presente, solicitamos realizar el trámite de remuneración

\_\_\_\_ *Salario ordinario,*  
\_\_\_\_ *Descanso remunerado*  
\_\_\_\_ *Horas Extras,*  
\_\_\_\_ *Aguinaldo*  
\_\_\_\_ *Bono 14*  
\_\_\_\_ *Reconocimiento*  
\_\_\_\_ *Oportunidad de Desarrollo*  
\_\_\_\_, *Otros* \_

Al Sr. \_\_\_\_\_, quien desempeña sus labores en el Departamento de \_\_\_\_\_ de esta Universidad., devengando un salario mensual de Q\_\_\_\_\_.-

Atentamente

(Nombre y firma)



## Solicitud de trámite de remuneración

Código: -FRM-RH-20-  
Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:

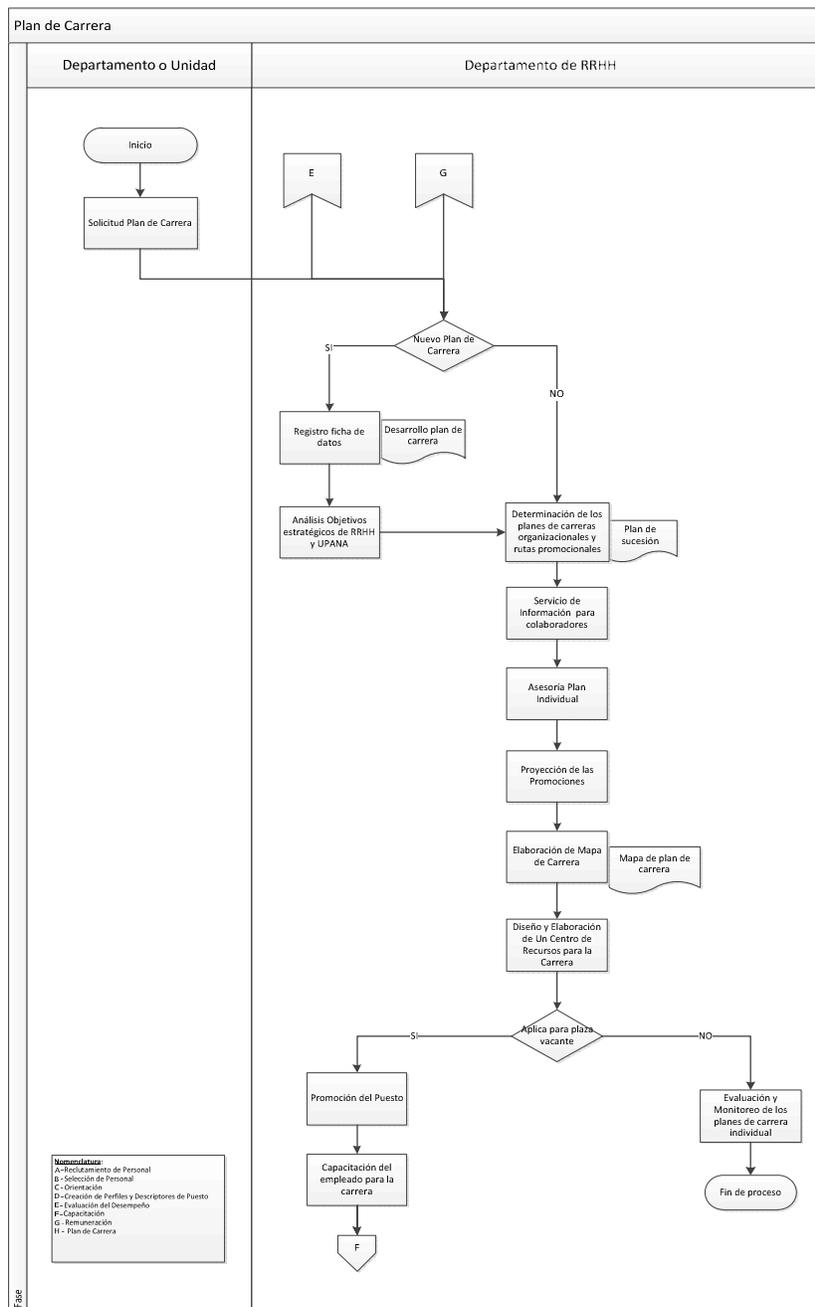


# Proceso de Plan de carrera

Código: -PYD-RH-009-

Versión: 01

## 6.10 Proceso de plan de carrera





## Proceso de Plan de carrera

Código: -PYD-RH-009-  
Versión: 01

### ***REFERENCIAS:***

Procedimiento de plan de carrera -PRC-RH-009

Políticas de plan de carrera -POL-RH-009

Desarrollo de plan de carrera -FRM-RH-21

Plan de sucesión -FRM-RH-22

Mapa de plan de carrera -FRM-RH-23

### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos será el encargado del proceso.

### ***DESARROLLO:***

Este proceso puede iniciar de evaluación de desempeño, de remuneración o un nuevo proceso.

#### **Solicitud plan de carrera**

El jefe de departamento enviará a recursos humanos una carta de solicitud de desarrollo de plan de carrera para el empleado.

#### **¿Nuevo plan de carrera?**

Se refiere a la creación de un nuevo plan de carrera o el seguimiento de uno ya existente.

#### **Registro de ficha de datos**

Se debe llenar correctamente la ficha Desarrollo de plan de carrera -FRM-RH-21



## Proceso de Plan de carrera

Código: -PYD-RH-009-  
Versión: 01

### **Análisis de los objetivos estratégicos de Universidad Panamericana y recursos humanos**

Se analizan y revisan los objetivos del departamento de Recursos Humanos y Universidad Panamericana para estar alineados en los planes a desarrollar.

### **Determinación de los planes de carreras organizacionales y rutas promocionales**

Se desarrollan e identifican las oportunidades de carrera dentro de Universidad Panamericana y las rutas a seguir para esas oportunidades. Se llena la forma Plan de sucesión -FRM-RH-22

### **Gestionar las bases del talento**

Se identifican las personas que laboran dentro de Universidad Panamericana con las capacidades necesarias para aplicar a un puesto o promoción.

### **Servicio de información para colaboradores**

Se brinda todo tipo de información que permita presentar la gran diversidad de intereses, aspiración que tiene de Universidad Panamericana y que le puedan servir a los empleados para que conozcan cuáles son las oportunidades para desarrollar su plan de carrera.

### **Asesoría plan individual**

Asesoría al empleado por puesto para desarrollar un plan de carrera dentro de Universidad Panamericana.

### **Proyección de las promociones**

Se realiza una proyección con tiempo de las promociones de carreras acorde a la expansión y necesidad de la Universidad Panamericana.

### **Elaboración mapa de carrera**

Se realiza un mapa de carrera por puesto con la forma Mapa de plan de carrera -FRM-RH-23



## Proceso de Plan de carrera

Código: -PYD-RH-009-  
Versión: 01

### **Diseño y elaboración de un centro de recursos para la carrera**

Se definen los recursos y los responsables que brindaran el apoyo al nuevo puesto o mejora del mismo.

### **Capacitación de personal para la carrera**

Se crean programas de capacitación acorde a la carrera.

### **Evaluación y monitoreo de los planes de carrera individual**

Se mantienen en constante actualización las evaluaciones y monitoreo de los puestos.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 6.10.1 Procedimiento del plan de carrera

#### ***REFERENCIAS:***

Proceso de plan de carrera -PYD-RH-009  
Políticas de plan de carrera -POL-RH-009  
Desarrollo de plan de carrera -FRM-RH-21  
Plan de sucesión -FRM-RH-22  
Mapa de plan de carrera -FRM-RH-23

#### ***RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:***

Recursos Humanos será el encargado del proceso.

#### ***DESARROLLO:***

##### **Solicitud plan de carrera**

El jefe de departamento enviará a recursos humanos una carta de solicitud de desarrollo de plan de carrera para el empleado.

##### **Solicitud plan de carrera**

Se refiere a la creación de un nuevo plan de carrera o el seguimiento de uno ya existente.

##### **Registro de ficha de datos**

Se debe llenar correctamente la ficha Desarrollo de plan de carrera -FRM-RH-21



### **Análisis de los objetivos estratégicos de Universidad Panamericana y Recursos Humanos**

Analizar y comparar los objetivos generales y específicos de Universidad Panamericana con los del departamento de Recursos Humanos, para desarrollar el Plan de Carrera por cada puesto.

### **Determinación de los planes de carreras organizacionales y rutas promocionales**

Completar la Forma Plan de sucesión -FRM-RH-22 a desarrollar el plan de carrera. Analizar por colaborador, la ruta de promociones y puestos superiores a los que puede aplicar. Identificar las rutas de puestos y expansión del departamento y/o Universidad Panamericana.

### **Servicio de información para colaboradores**

Realizar comunicados generales, por departamentos y brindar información sobre plazas nuevas o promociones, nuevas herramientas y capacitaciones. Visualizar la información a través del portal intranet, correos electrónicos, entre otros para los empleados según su departamento o de forma general dependiendo su caso. Identificar y gestionar los servicios de información que recursos humanos puede disponer para los colaboradores de la Universidad Panamericana como ferias informativas, vitalización de la información, desarrollo de portal informativo de intranet, entre otros, basado en el presupuesto, recursos y tecnología a disposición.

### **Asesoría plan individual**

Revisar y actualizar el plan de carrera por puesto. Orientar al empleado en el desarrollo de su plan de carrera comparando las aspiraciones que tiene contra sus logros alcanzados.

### **Proyección de las promociones**

Realizar en el departamento de Recursos Humanos las proyecciones anuales sobre promociones de carrera acorde a las disponibilidades del departamento al que pertenece el puesto y a los planes de expansión de Universidad Panamericana.



## Procedimiento del Plan de Carrera

Código: -PRC-RH-009-  
Versión: 01

### Elaboración mapa de carrera

Llenar la forma Mapa de plan de carrera -FRM-RH-23 por parte del departamento de Recursos Humanos en colaboración del departamento al que pertenece de Universidad Panamericana y al jefe de departamento de ser requerido.

### Diseño y elaboración de un centro de recursos para la carrera

Definir y solicitar a los responsables las herramientas a disposición para la carrera por puesto, en coordinación con el proceso de capacitación.

### Capacitación de personal para la carrera

Coordinar la capacitación según las necesidades y los tiempos que requiera para el óptimo desempeño en las funciones de puesto.

### Evaluación y monitoreo de los planes de carrera individual

Coordinar la evaluación de plan de carrera y monitoreo periódica de los empleados. Analizar los resultados de las evaluaciones de planes de carrera por puesto y retroalimentar al Jefe de departamento.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 6.10.2 Políticas del plan de carrera

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de plan de carrera -PYD-RH-009

Procedimiento de plan de carrera -PRC-RH-009

Desarrollo de plan de carrera -FRM-RH-21

Plan de sucesión -FRM-RH-22

Mapa de plan de carrera -FRM-RH-23

### ***RESPONSABILIDAD:***

Recursos Humanos será el encargado del proceso.

### ***DESARROLLO:***

- Los colaboradores que ingresen a Universidad Panamericana tendrán la oportunidad de realizar un plan de carrera que lo llevarán a cabo dentro de la organización.
- La segunda sección de la Ficha de desarrollo de plan de carrera deberá ser llenada únicamente por el empleado en un período no mayor de cinco días hábiles.
- El proceso para registro en la Ficha de desarrollo de plan de carrera será de un máximo de cinco días hábiles.
- El análisis de los objetivos estratégicos de la Universidad Panamericana y Recursos Humanos deberá elaborarse anualmente y mantener una revisión y actualización semestralmente.
- El análisis realizado deberá adjuntarse con una copia al expediente de plan de carrera del empleado.
- Se llenará la forma de Plan de sucesión por puesto a desarrollar el plan de carrera en un período máximo de cinco días hábiles.



## Políticas del plan de carrera

Código: -POL-RH-009-  
Versión: 01

- La determinación de las rutas promocionales deberán ser desarrollados en un máximo de cinco días hábiles.
- Es requisito que recursos humanos cuente con la descripción de puesto requerido por el departamento de la nueva plaza o promoción.
- Cada departamento tiene la responsabilidad de enviar a Recursos Humanos el perfil del puesto antes de iniciar cualquier proceso de contratación. (la descripción se busca, verifica el proceso de reclutamiento y selección).
- Hacer una revisión anual de la actualización de la base del talento laborando en Universidad Panamericana.
- El arte y diseños sobre los servicios de información que se divulgarán quedan a discreción del departamento de mercadotecnia.
- Se deberá contar con una base de datos del personal de Recursos Humanos que tengan la información específica de servicio de información para colaboradores.
- El departamento de Recursos Humanos será el responsable de apoyar y dar asesoría a los colaboradores a realizar un plan de carrera dentro de Universidad Panamericana cuando se requiera.
- Los empleados podrán solicitar asesoría del plan individual en cualquier momento que así lo deseen.
- Recursos Humanos deberá contar con la proyección anual general de las promociones según los departamentos de Universidad Panamericana.
- El colaborador podrá solicitar información de manera formal e informal y asesoría al departamento de Recursos Humanos en cualquier momento sobre las herramientas y el centro de recursos para la carrera.
- La capacitación del personal, independientemente del departamento, deberá ser coordinada a través del departamento de Recursos Humanos.



## Políticas del plan de carrera

Código: -POL-RH-009-  
Versión: 01

- La evaluación y monitoreo de los planes de carrera individual deberán realizarse periódicamente junto con la participación del jefe o supervisor del departamento y el colaborador.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Desarrollo del plan de carrera

Código: FRM-RH-21

Versión: 01

### 6.10.3 Propuesta del plan de carrera

#### 6.10.3.1 Desarrollo de plan de carrera

(Deberá ser llenado por el departamento de Recursos Humanos)

<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Escolaridad:</b>	
<b>Puesto que desempeña:</b>	
<b>Antigüedad en la empresa:</b>	
<b>Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).</b>	
<b>Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo).</b>	
<b>Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:</b>	
<b>Evaluación de desempeño.</b>	
<b>Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido).</b>	



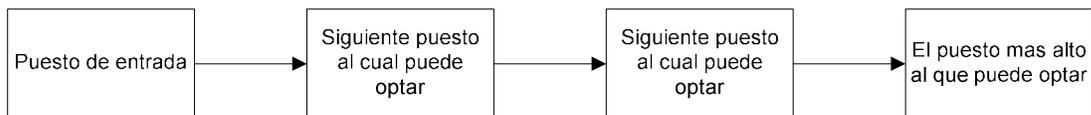
## Desarrollo del plan de carrera

Código: FRM-RH-21  
Versión: 01

### 6.10.3.2 Metas del empleado dentro de la universidad

(Deberá ser llenado por el empleado)

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
¿Qué quieres lograr?			
¿Cuándo quieres lograrlo?			
¿Cómo sabrás que lo has logrado?			
¿Cómo cambiará tu vida?			



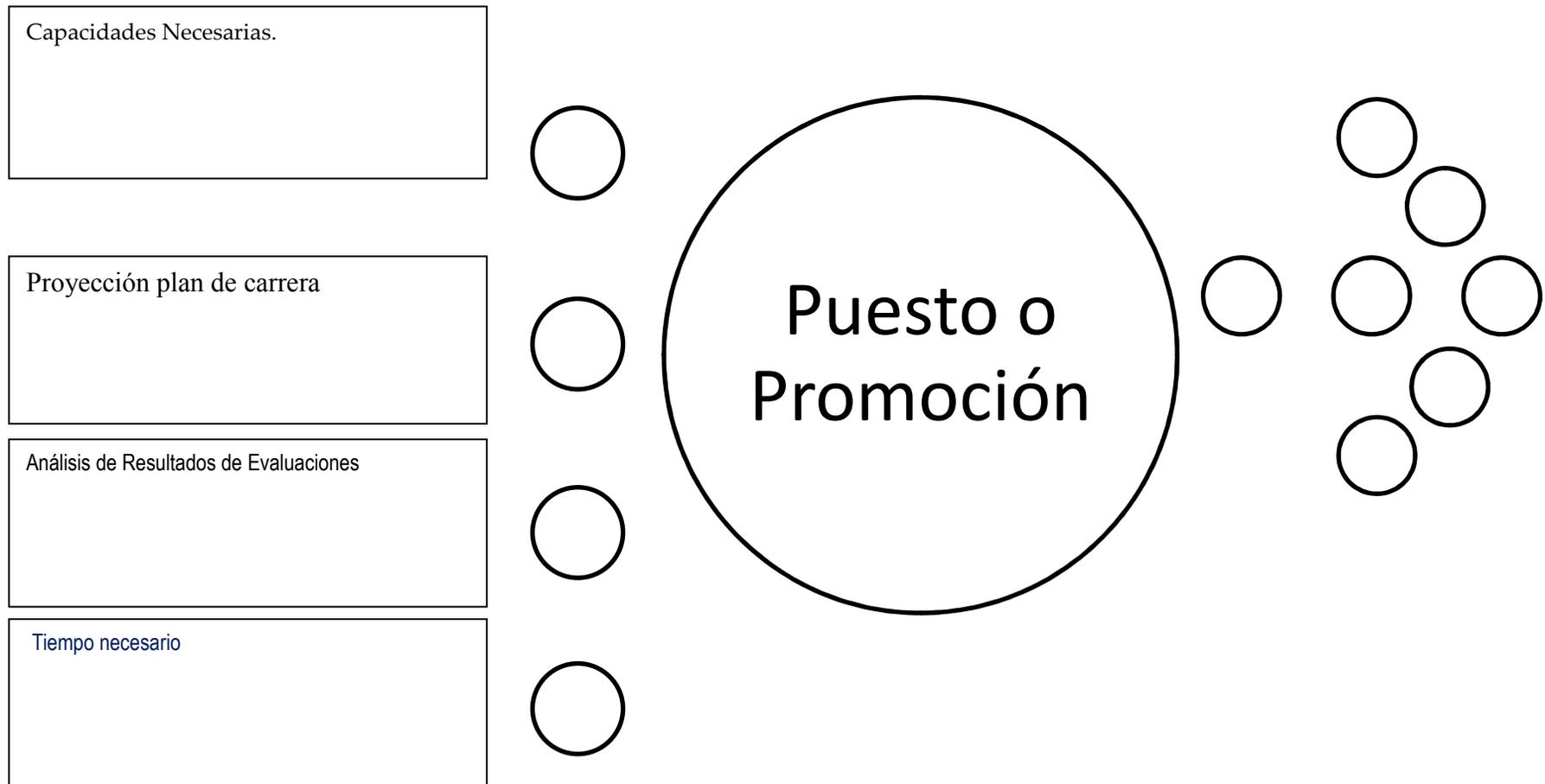


## Mapa de plan de carrera

Código:FRM-RH-23

Versión: 01

### 6.10.3.3 Mapa de plan de carrera

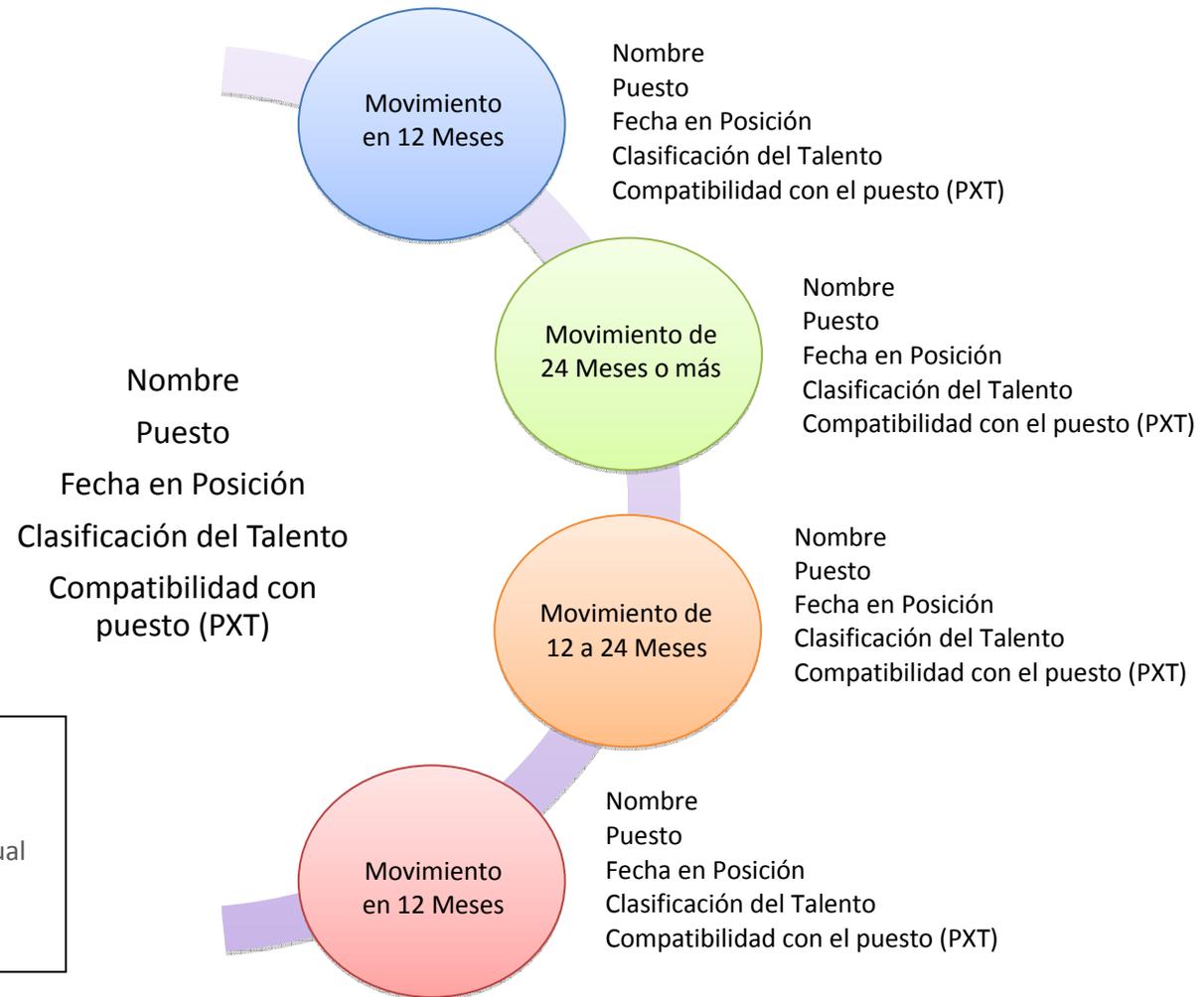




# Mapa de plan de carrera

Código:FRM-RH-23

Versión: 01



- Incluir clasificación del talento
- Tiempo de desarrollo
- Fecha en la posición actual
- Compatibilidad con el puesto (PXT)



## Mapa de plan de carrera

Código:FRM-RH-23

Versión: 01

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre</li> <li>● Puesto</li> <li>● Clasificación del Talento</li> <li>● Compatibilidad con el puesto (PXT)</li> <li>● Tiempo en Posición Actual</li> </ul>	Razón de Desarrollo	Puesto Largo Plazo (tiempo estimado)	Movimiento previo (tiempo estimado)	Responsable

Experiencia Relevante Adquirida	Competencias de Liderazgo 360 y PXT *	
<u>Obtenidas:</u>	<u>Fortalezas:</u>	<u>Áreas de Desarrollo</u>
<u>Brechas:</u>	<u>Fortalezas:</u>	<u>Áreas de Desarrollo</u>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan de Desarrollo</li> </ul>
--



## Mapa de plan de carrera

Código:FRM-RH-23

Versión: 01

Nombre Puesto Grado				
Corto Plazo 0-1 año				
Mediano Plazo 1-2 años				
Largo Plazo 3-5 años				

\*PXT **ProfileXT**® es una evaluación de la “Persona Total” que mide 20 indicadores de rendimiento que son utilizados para selección, desarrollo, entrenamiento, promoción, gerenciamiento y planes de sucesión. ProfileXT® es una herramienta de administración poderosa y dinámica diseñada y desarrollada para el uso en contextos de trabajo. Esta herramienta evalúa varios asuntos de capital humano y provee sugerencias para resoluciones efectivas.

FeedbackCheckPoint es un sistema de 360°™ ofrece los fundamentos para planificar y poner en práctica un programa de crecimiento para cada gerente. Este sistema es un proceso de retroalimentación multicalificador que ofrece a gerentes y líderes la oportunidad de ser evaluados por las personas que los rodean con respecto a su desempeño en el puesto, para comparar las opiniones de terceros con sus propias percepciones, para identificar en forma positiva sus puntos fuertes y encontrar las áreas de desempeño en las que pueden mejorar.



## 6.11 Descriptores y perfiles del departamento de tesorería

## 6.11.1 Auxiliar de tesorería USAID

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - USAID	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Apoyar a la dirección de tesorería en la región central y USAID.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Administrar correo electrónico institucional. Emitir constancias de exención de IVA y de retención de ISR. Asistir a coordinadores, catedráticos y estudiantes de las sedes, en requerimientos por teléfono. Revisar y corregir pagos de colegiatura e inscripción. Actualizar cuenta corriente de alumnos. Archivar papelería (facturas, recibos). Recibir y gestionar papelería (facturas, recibos y solicitudes de cheques). Emitir cheques para catedráticos y proveedores.	
Semanales	Recibir pago de colegiaturas de alumnos. Cuadrar recibos de cobros. Realizar exenciones de IVA y retenciones de ISR pendientes de pago o mal facturado.	
Mensuales	Emitir cheques de honorarios (planilla de sedes). Elaborar retenciones y exenciones (planilla de sedes). Emitir cheques para proyectos del programa USAID y completar información del formato USAID. Realizar y revisar los cuadros y documentación de cheques del campus central y USAID. Digitalizar papelería de cheques después de revisar solicitar fondos para el siguiente mes.	
Anuales	Verificar e informar acerca de la cartera morosa de cada sede.	
Eventuales	Verificar nivel de morosidad por alumno (trimestral y semestralmente).	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito contador Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office. Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable). Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable). Programas contables Class Web y GES (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto	Computadora, impresora, escáner, teléfono.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	Guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.2 Auxiliar de tesorería

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Apoyar a las sedes de Villa Canales, San Raymundo, San Felipe de Jesús, Chimaltenango, Escuintla y Xejuyup en las operaciones asignadas por Tesorería.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Administrar correo electrónico institucional, archivar papelería (facturas, recibos). Asistir a coordinadores, catedráticos y estudiantes de las sedes a su cargo, en requerimientos por teléfono. Emitir cheques para catedráticos y proveedores. Emitir constancias de exención de IVA y de retención de ISR Depurar cuenta corriente de alumnos.	
Semanales	Recibir pago de colegiaturas de alumnos.	
Mensuales	Emitir cheques de honorarios. Elaborar retenciones y exenciones de IVA e ISR.	
Anuales	Verificar cierre contable anual. Revisar facturación pendiente para pago de catedráticos y proveedores. Emitir solvencias de pagos para graduación de alumnos y exámenes privados (depende de la región y sede) solicitado por el coordinador.	
Eventuales	Revisar fichas de re-inscripción de alumnos. Apoyar en la logística de actos de graduación. Asistir en la visita a sedes en la revisión de expedientes de los alumnos y en las condiciones de infraestructura	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador Estudios universitarios en carrera de administración de empresas o auditoría
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office. Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable). Class web y GES (deseable), Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto	Computadora, Impresora, escáner, teléfono.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	Guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.3 Asistente de Contabilidad

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente de Contabilidad	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de contabilidad	
Objetivo del puesto:		
Verificar y corregir las operaciones contables correspondientes a los ingresos bancarios.		
Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto		
Diarias	Generar reportes de conciliaciones bancarias. Conciliar en línea los ingresos de depósitos en efectivo y cheques. Supervisar las asignaciones de auxiliares de contabilidad.	
Semanales	Enviar reportes de conciliaciones bancarias a los superiores.	
Mensuales	Conciliar depósitos bancarios de colegiaturas.	
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Título de Perito Contador
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	3 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Actitud pro activa
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica

Perfil condiciones de trabajo			
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario
	De:	Lunes	De: 8:00 am
	A:	Viernes	A: 5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto	Computadora		
	Sumadora		
	Teléfono		
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
ALTA	BAJA	ALTA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 años en adelante	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	-	Licencia de conducir requerida	-

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.4 Asistente de dirección

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente de Dirección	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	Auxiliares de tesorería
Objetivo del puesto:		
Asistir a la directora de tesorería en la organización de operaciones y actividades del personal del departamento.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Revisar los reportes procesados en el sistema GES y cortes de cobro a cargo de encargadas de cajas receptoras. Administrar caja chica B del departamento. Revisar cheques emitidos por el departamento de tesorería y recepción, entregar facturas a contabilidad. Asistir al personal en la resolución de problemas (auxiliares de tesorería). Atender personal y telefónicamente a encargados de las diferentes sedes.	
Semanales	Entregar al departamento de contabilidad reportes y papelería respectiva de cortes de cajas receptoras. Dar seguimiento a solicitudes de viáticos. Atender a catedráticos de diferentes sedes. Coordinar programación de turnos del personal de tesorería y finanzas para apoyar en cajas receptoras en horarios extraordinarios.	
Mensuales	Revisar planillas de honorarios profesionales por sedes. Codificar archivos para efectuar transferencias bancarias para pago de honorarios profesionales de campus central y naranjo. Revisar papelería y pago de honorarios profesionales de sede "EDUCAR" zona 1. Controlar la recepción de planillas de honorarios profesionales de las diferentes sedes. Revisar y trasladar planillas de Campus Central y El Naranjo.	
Anuales		
Eventuales	Coordinar al personal de tesorería y finanzas en actos de graduación, brindar soporte logístico como anfitriona. Dar seguimiento a situaciones imprevistas de departamentos y catedráticos de las diferentes sedes. Coordinar la entrega de llaves de vehículos a cargo del departamento a los usuarios autorizados por la dirección. Coordinar inducción al personal de nuevo ingreso al departamento de tesorería. Reportar al departamento de informática contingencias que presenten los usuarios del departamento Coordinar actividades del personal de tesorería y finanzas por ausencias, suspensiones laborales o permisos.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Pensum cerrado en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office. Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable). Programas contables (Class Web y GES), Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar bajo presión
Buenas relaciones interpersonales
Facilidad de comunicación
Actitud pro activa
Discreción en el manejo de información
Habilidad numérica
Pensamiento crítico
Diligente
Creativa
Observadora
Manejo de personal

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Viernes	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, teléfono, radio comunicador.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	Femenino	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.5 Asistente de dirección

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - Sedes Departamentales	26/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Apoyar a la Dirección de Tesorería, en relación con registros contables, procesamiento informático y actividades administrativas, de las sedes de las áreas occidente, centro y oriente del país.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Registrar cobros en el sistema GES realizados (colegiaturas, inscripciones y otros cobros) en cada sede departamental a cargo, por medio de bancos del sistema. Emitir y liquidar cheques para viáticos. Emitir reportes diversos en sistema GES. Atender y asistir telefónicamente a cada encargado de las sedes departamentales. Recibir papelería enviada por sedes departamentales.	
Semanales	Emitir y liquidar cheques para cajas chicas de las respectivas sedes departamentales.	
Mensuales	Emitir y entregar cheques por conceptos de honorarios profesionales a catedráticos. Emitir solvencias. Planear y presentar informes por morosidad a la Vicerrectoría. Emitir constancias de exenciones y retenciones de IVA e ISR	
Anuales	Emitir y liquidar cheques para gastos de publicidad para cada sede departamental. Revisar reportes de morosidad de sedes departamentales.	
Eventuales	Apoyar en la logística de actos de graduación. Apoyar con asistencia y cobertura a cajas receptoras. Emitir y registrar cheques y depósitos extraordinarios. Apoyar en la supervisión y control de las visitas a sedes departamentales.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable) programas contables Class Web y GES (deseable) Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable)
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, Impresora, Sumadora, Escáner, Teléfono.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.6 Auxiliar de tesorería

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la Dirección de Tesorería atendiendo las sedes de: Peten, Santa Elena, Poptún, San Luis Petén, Melchor de Mencos, El Naranjo, La Libertad, Sayaxché, Dolores, El Chai, Las Cruces, Alta Verapaz, Cobán, Chisec, Fray Bartolomé, Lanquín, La Tinta, Cahabon, Baja Verapaz, Santa Cruz, El Chol, Rabinal, Salamá.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Administrar cuenta de correo electrónico asignada, para graduación, cheques para catedráticos y proveedores. Dar seguimiento a reintegros a caja chica. Atender llamadas de sedes a cargo. (facturas, recibos y memos). Dar seguimiento a entrega de factura por parte de catedráticos. Realizar exenciones de IVA y retenciones de ISR	Emitir solvencias  Archivar papelería de sedes
Semanales	Apoyar con asistencia y cobertura a cajas receptoras. Realizar reporte de pagos efectuados en bancos correspondientes a las sedes a cargo. Liquidar viáticos a coordinadores de sedes.	
Mensuales	Enviar talonarios de pago a las sedes. Elaborar planillas de honorarios de catedráticos.	
Anuales		
Eventuales	Asistir en la visita a sedes en la revisión de expedientes de los alumnos y en las condiciones de infraestructura Apoyar en la logística de actos de graduación.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador con estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de Legislación fiscal, Microsoft Office Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable), programas contables Class Web y GES (deseable) Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto	Computadora, fotocopiadora, impresora, escáner, teléfono			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.7 Auxiliar de tesorería sedes occidente

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería – Sedes occidente	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Apoyar en operaciones del departamento de Tesorería, para las sedes de: Zacapa, Jutiapa, Asunción Mita, Quetzaltepeque, Jocotán, Jilotepeque, Chiquimula, Conguapa, Comapa, Sololá, Santa Clara la Laguna, San Lucas Tolimán, Santa Catarina Ixtaguacan, Santiago Atitlán, San Pedro la Laguna, Nahualá, Santa Lucía Utatlán y Canillá, Joyabaj.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Realizar requisiciones de fondos para cheques. Realizar solvencias para graduación. Emitir cheques a proveedores y catedráticos, y recepción de recibos de pagos. Efectuar cobro a alumnos y recibir facturas de proveedores y catedráticos. Realizar constancia de exenciones y retención de IVA e ISR. Verificar Facturas especiales.	
Semanales	Organizar reuniones para seguimiento de pago de alumnos. Elaborar Notas de crédito. Recibir y administrar papelería proveniente de las sedes. Apoyar al área de caja en recepción de pagos.	
Mensuales	Revisar información de planilla y facturas correspondientes a los honorarios.	
Anuales		
Eventuales	Apoyar en la logística de actos de graduación. Asistir en la visita a sedes en la revisión de expedientes de los alumnos y en las condiciones de infraestructura	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Secretaría Comercial o Perito Contador con estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office, Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable)
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa.
Altamente diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo.
Discreción en el manejo de información.
Facilidad de comunicación.
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, Impresora, escáner			
	Teléfono.			
	Radio intercomunicador.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	MEDIA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	Femenino	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

laborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.8 Auxiliar de tesorería emisión de cheques

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - Emisión de cheques	20/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la Dirección de Tesorería en actividades administrativas.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Imprimir cheques de las cuentas bancarias y conceptos varios. Gestionar la recepción de copias de facturas y retenciones de ISR. Administrar y resguardar la existencia de cheques y vouchers continuos.	
Semanales	Imprimir cheques para proveedores. Apoyar en atención a cajas receptoras una vez por semana.	
Mensuales	Recibir facturas y planillas por concepto de honorarios profesionales de campus central. Imprimir cheques de honorarios profesionales de todas las sedes. Codificar cheques emitidos con clave de seguridad bancaria (autorización de cheque). Preparar reporte para pago de ISR retenido. Archivar vouchers y facturas del campus central Trasladar cheques impresos a primera firma del Director Financiero.	
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable). Programas contables Class Web y GES (deseable) y Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa.
Altamente diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo.
Discreción en el manejo de información.
Facilidad de comunicación.
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, Impresora, Escáner Teléfono			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.9 Auxiliar de tesorería procesos informáticos

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería – Procesos informáticos	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de tesorería	
Objetivo del puesto:		
Realizar registros de procesos informáticos en el sistema contable relacionados con proveedores.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Administrar correo electrónico institucional. Revisar en el sistema, gestiones creadas por otras personas. Generar códigos en sistema para proveedores y catedráticos. Procesar notas de crédito. Registrar en el sistema cobros a estudiantes.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Apoyar como anfitriona en Actos de graduación y logística.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office, Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable). Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable) Programas contables Class Web y GES (deseable)
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, teléfono			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.10 Auxiliar de tesorería personal de apoyo

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería – Personal de apoyo	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la Dirección de Tesorería en procesos contables y tareas administrativas.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Elaborar talonarios de pago de cuotas para alumnos de todas las sedes. Archivar documentación generada. Conciliar depósitos bancarios con reportes contables. Trasladar documentación con otros departamentos. Revisar reportes generados, comprobar que los campos se encuentren debidamente llenos	
Semanales		
Mensuales	Coordinar envío de talonarios de pagos de alumnos a las distintas sedes.	
Anuales		
Eventuales	Archivar documentación de secretarías. Apoyar en la logística de actos de graduación. Realizar transacciones en agencias bancarias	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador o Bachiller en ciencias y Letras con estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office Class Web y GES (deseable), Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable), Sistema Plan B (deseable) Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable), Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable)
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, sumadora, teléfono.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	MEDIA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.11 Auxiliar de tesorería caja

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - Caja	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Velar por el correcto flujo de efectivo de los ingresos por pagos en caja.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Actualizar los datos de las cuentas bancarias (datos de registro y control de pagos) Realizar Reporte de caja en cobros de tarjeta y depósitos Brindar servicio de atención al cliente vía telefónica y personal	
Semanales	Trasladar cortes de caja de bancos a contabilidad	
Mensuales		
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito contador Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office, programas contables Class web y GES (deseable). Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable) Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable)
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa.
Altamente diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo.
Discreción en el manejo de información.
Facilidad de comunicación.
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Escáner			
	Teléfono			
	Impresora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.12 Auxiliar de tesorería caja

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - Caja	26/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Velar por el correcto flujo de efectivo de los ingresos por pagos en caja.		
Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto		
Diarias	Recibir pagos de los alumnos de la sede central. Actualizar pagos de sedes. Corregir pagos acreditados a cuenta incorrecta. Trasladar pagos recibidos a contabilidad. Efectuar arqueo de caja.	
Semanales		
Mensuales	Programar plan de pagos por colegiaturas.	
Anuales		
Eventuales	Realizar reporte de pagos por inscripciones. Reportar pagos al departamento de contabilidad.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador. Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office. Programas contables Class web y GES (deseable). Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa.
Diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo.
Discreción en el manejo de información.
Facilidad de comunicación.
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, Impresora			
	Escáner			
	Teléfono			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.13 Auxiliar de tesorería registro de cobros de sedes

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería -Registro de cobros de sedes	30/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la Dirección de Tesorería en registros contables, procesos informáticos y actividades administrativas.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Registrar en el sistema los cobros efectuados por diversos conceptos en todas las sedes. Apoyar a la Dirección de Tesorería en diversas actividades asignadas por Jefe Inmediato.	
Semanales		
Mensuales	Gestionar la activación de alumnos en el sistema GES inscritos en todas las sedes. Emitir solvencias para graduaciones.	
Anuales	Archivar papelería generada por actividades asignadas del departamento. Organizar bodega de útiles de oficina.	
Eventuales	Apoyar en la logística de actos de graduación. Asistir como anfitriona técnica y logística. Asistir y dar soporte en cajas receptoras.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador. Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office. Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable), sistema Plan B (deseable). Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa.
Diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo.
Discreción en el manejo de información.
Facilidad de comunicación.
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico.
<a href="#">Haga clic aquí para Perfil por Competencias.</a>
<a href="#">Haga clic aquí para Perfil por Competencias.</a>
<a href="#">Haga clic aquí para Perfil por Competencias.</a>

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora.			
	Escáner.			
	Teléfono.			
	Impresora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	MEDIA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	7 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.14 Auxiliar de tesorería atención a proveedores

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - Atención a proveedores	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a Dirección de Tesorería en cuanto a los proveedores de bienes y servicios.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarías	Atender la recepción de facturas de proveedores y emitir contraseñas de pago. Emitir solicitudes de fondos para emitir cheque de pago a proveedores. Ingresar facturas (urgentes) al sistema CLASS WEB Elaborar constancias de exención y retención de IVA e ISR.	
Semanales	Ingresar información de facturas al sistema CLASS WEB. Trasladar información para la emisión de cheques. Apoyar en atención a cajas receptoras una vez a la semana.	
Mensuales	Generar pagos de servicios generales (agua, energía eléctrica, teléfono, entre otros).	
Anuales	Apoyar en la atención de receptores de caja una vez a la semana.	
Eventuales	Apoyar en la logística de actos de graduación.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador. Estudios universitarios en carrera de administración de empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office y programas contables Class web y GES (deseable). Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable). Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: -
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Escáner			
	Teléfono			
	Impresora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		





### 6.11.15 Auxiliar de tesorería

Formulario: UNP-004

**Contenido de Funciones**

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Ejecutar las operaciones asignadas por la dirección de tesorería de las siguientes sedes: Huehuetenango, Democracia, Uspantán, Playa Grande, Cuilco, Nentón, San Mateo Ixtatán, San Miguel Ixtaguacán, Nebaj, Jacaltenango, Casillas, San Pedro Necta		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Administrar cuenta de correo electrónico asignada. Emitir cheques a catedráticos y proveedores; recibir papelería proveniente de las sedes y realizar memorandos para retorno de facturas. Actualizar expedientes de alumnos dados de baja. Realizar reembolsos de caja chica. Efectuar reintegros a alumnos cuando no continúan estudiando y ya pagaron. Emitir constancias de exenciones de IVA y retenciones de ISR	
Semanales	Apoyar al área de caja en la recepción de pagos.	
Mensuales	Asistir a reuniones para coordinar soluciones a problemas de control de pagos de alumnos.	
Anuales		
Eventuales	Apoyar en la logística de actos de graduación. Visitar sedes para verificar expedientes de alumnos e infraestructura adecuada. Emitir solvencias de graduación.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito contador. Estudios universitarios en carrera de administración de empresas o auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal, Microsoft Office. Manejo de software de asistencia de la SAT (deseable). Programas contables Class Web y GES (deseable); Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable)
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Actitud pro activa
Altamente diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información.
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, teléfono.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.16 Auxiliar de tesorería para pago a proveedores

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Tesorería - Pago a proveedores	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir en funciones operacionales (atención al cliente, recepción y entrega de documentos de crédito).		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Entregar cheques a proveedores. Emitir exenciones de IVA. Verificar fondos monetarios para emisión de cheques. Ingresar datos de cheques al sistema. Archivar facturas, solicitudes de fondos monetarios y cheques pendientes de recoger por los proveedores	
Semanales		
Mensuales	Entregar cheques de honorarios profesionales	
Anuales		
Eventuales	Apoyar y supervisar las visitas a sedes departamentales asignadas por el jefe inmediato.	



<b>Perfil educativo</b>	
Estudios requeridos:	Perito Contador con estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal (deseable) y Microsoft Office. Programas contables (Class web y GES deseable). Sistema bancario de firmas electrónicas (deseables).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares.

<b>Perfil por competencias requeridas</b>
Actitud pro activa
Diligente
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Facilidad de comunicación
Habilidad numérica
Pensamiento crítico

<b>Perfil condiciones de trabajo</b>				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, teléfono, fotocopiadora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.17 Cajera

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Cajera	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Apoyar a la Dirección de Tesorería en funciones de Caja-Receptor.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Realizar apertura de caja. Emitir y entregar solvencias de pago de sedes y campus. Realizar cobros a los alumnos. Realizar Cierre de POS. Cuadrar caja. Atender consultas vía telefónica.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Apoyar de forma logística en actos de graduación.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador con estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal (deseable), Microsoft Office, programas contables (Class web y GES deseable), Sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Buenas relaciones interpersonales
Facilidad de comunicación
Actitud pro activa
Discreción en el manejo de información
Habilidad numérica
Pensamiento crítico
Diligente

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, teléfono, fotocopidora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.18 Directora de tesorería

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Directora de Tesorería	26/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Vicerrectoría Administrativa	Asistente de Dirección, Auxiliares, Recepcionistas, Personal de apoyo.
Objetivo del puesto:		
Administración del personal y recursos del departamento de Tesorería.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Dirigir las operaciones de captación de ingresos diversos. emisión de egresos (pagos diversos). Coordinar las actividades asignadas al personal del departamento. Administrar cuenta de correo electrónico asignada. Delegar actividades específicas a la asistente de dirección de tesorería y dar seguimiento a actividades asignadas con anterioridad. Atender y resolver casos presentados por alumnos, catedráticos y personal a cargo. Verificar saldos de las cuentas bancarias.	Dirigir las operaciones de
Semanales	Participar los días lunes en la reunión del consejo técnico – administrativo. Preparar y entregar informe de morosidad en las cuotas universitarias. Preparar y entregar reportes financieros por facultad, sede y región.	
Mensuales	Recibir y revisar los reportes de asistencia y puntualidad del personal a su cargo (15 de cada mes). Realizar sanciones respectivas al personal. Dirigir actividades para recuperación de cartera y reportar los datos a Vicerrectoría administrativa. Emitir, revisar y entregar solvencias al departamento de control académico. Preparar, revisar y autorizar las planillas de honorarios profesionales para los catedráticos. Gestionar pago de impuestos.	
Anuales	Organizar actividades extraordinarias (convivencia a fin de año). Planificar vacaciones del personal a cargo.	
Eventuales	Contactar y programar entrevistas con asesores de entidades de tarjetas de crédito. Contactar y programar reuniones con ejecutivos de bancos. Coordinar y desarrollar capacitaciones según la necesidad a los diversos puestos dentro del departamento y de las diferentes sedes. Supervisar sedes departamentales y capacitar al personal.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Administración de empresas o carrera a fin.
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office, Cursos de legislación fiscal y laboral (deseable), NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Buenas relaciones interpersonales
Capacidad para trabajar bajo presión
Habilidad numérica
Actitud pro activa
Altamente analítica
Capacidad de resolución de conflictos
Discreción en el manejo de información
Pensamiento crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, fotocopidora, teléfono, sumadora, celular, radio.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 a 45 años	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	-
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.19 Personal de apoyo

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Personal de Apoyo	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de Tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la dirección de tesorería en funciones administrativas y contables.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Imprimir talonarios para pago de cuotas universitarias en agencias bancarias. Activar las fichas de los estudiantes. Depurar del sistema a los estudiantes que no continúen con su plan de carrera.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Archivar diversos tipos de papelería. Efectuar depósitos bancarios. Atender llamadas telefónicas. Apoyar el día sábado al personal en actividades asignadas.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito contador o Bachiller en CCLL con estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal (deseable), Microsoft office, Superintendencia de Administración Tributaria (SAT deseable), programas contables (Class web, GES, deseable), sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Buenas relaciones interpersonales.
Facilidad de comunicación
Actitud pro activa
Discreción en el manejo de información
Habilidad numérica
Pensamiento crítico
Diligente

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, teléfono, fotocopiadora, calculadora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	MEDIA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	-	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.20 Recepcionista

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Recepcionista	29/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la dirección de tesorería en atención directa a catedráticos, alumnos, personal y proveedores.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Recibir facturas de los proveedores. Recibir papelería y documentos provenientes de las sedes. Emitir contraseñas para gestionar el pago a proveedores. Emitir solicitudes de fondos monetarios. Archivar documentación y papelería generada. Envío de correspondencia a las sedes.	
Semanales	Archivar expedientes de alumnos. Archivar boletas de depósitos bancarios.	
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Apoyar logísticamente en los actos de graduación. Generar certificaciones del IGSS Gestionar apertura de cuentas bancarias para empleados nuevos.	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Perito Contador	
	Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría	
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal (deseables), Microsoft Office, superintendencia de administración tributaria (SAT deseable). Programas contables (Class web y GES deseable), sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares.	

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Buenas relaciones interpersonales
Facilidad de comunicación
Actitud pro activa
Discreción en el manejo de información
Habilidad numérica
Pensamiento crítico
Diligente
Trabajo bajo presión
Ordenada
Creativa

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, fotocopiadora, impresora, escáner.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	Femenino	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.21 Recepcionista

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Recepcionista	27/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Directora de tesorería	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la dirección de tesorería en atención directa a catedráticos, alumnos, personal y proveedores.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Recibir facturas de los proveedores. Recibir papelería y documentos provenientes de las sedes. Emitir contraseñas para gestionar el pago a proveedores. Emitir solicitudes de fondos monetarios. Archivar documentación y papelería generada. Envío de correspondencia a las sedes.	
Semanales	Archivar expedientes de alumnos. Archivar boletas de depósitos bancarios.	
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Generar certificaciones del IGSS. Gestionar apertura de cuentas bancarias para empleados nuevos. Apoyar logísticamente en los actos de graduación.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito contador Estudios universitarios en carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de legislación fiscal (deseables), Microsoft Office, superintendencia de administración tributaria (SAT deseable). Programas contables (Class web y GES deseable), sistema bancario de firmas electrónicas (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares.

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Buenas relaciones interpersonales
Facilidad de comunicación
Actitud proactiva
Discreción para el manejo de información
Habilidad numérica
Pensamiento crítico
Diligente
Ordenada
Creativa
Trabajo bajo presión

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, impresora, escáner, fotocopidora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Entre 25 a 35 años	Femenino	Soltero	guatemalteca
Religión que practica:			
Indefinido			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	07 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.11.22 Supervisora de operaciones

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Supervisora de Operaciones	07/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Tesorería	Director Financiero	Auxiliares de Tesorería
Objetivo del puesto:		
Supervisar el trabajo del departamento de tesorería para que se cumplan las políticas y procedimientos generales.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Revisar emisión de cheques de catedráticos y proveedores de todas las sedes. Revisar facturación de catedráticos y proveedores en el sistema para emisión de cheques de las sedes. Revisar que las facturas cuadren con planilla y con las transferencias bancarias. Codificar facturas y cheques en el sistema contable. Aprobar transferencias de pagos. Revisar exenciones y retenciones físicas y en el sistema. Revisar las transacciones bancarias para el pago a catedráticos y colaboradores. Revisar las planillas de salarios de catedráticos y colaboradores de todas las sedes.	
Semanales	Verificar pago a catedráticos por transferencias bancarias. Aprobar cheques en el módulo de contabilidad en el sistema.	
Mensuales	Asistir a la inducción, capacitación y presentación de nuevos compañeros de trabajo en la Universidad.	
Anuales		
Eventuales	Asistir a reuniones para exponer problemas generales en el departamento. Revisar los procesos de trabajo sugerir mejoras.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office, NIC (Normas internacionales de Contabilidad deseables). Curso de legislación fiscal y laboral (deseables).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar bajo presión.
Habilidad numérica
Buenas relaciones interpersonales
Actitud pro activa
Altamente analítica
Pensamiento Crítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, escáner, teléfono, Celular, impresora, sumadora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 a 45 años	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12 Descriptores y perfiles del departamento de contabilidad

## 6.12.1 Auxiliar de cuenta por pagar

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Contabilidad - Cuentas por pagar	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Contador General	
Objetivo del puesto:		
Asegurar el ordenamiento adecuado de la documentación y papelería inherente a su función.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Codificar los documentos físicos de las sedes departamentales dentro del sistema Class. Verificar datos de facturas: NIT, nombre de la persona, cálculos de IVA, ISR y descuentos especiales. Verificar gastos de la Universidad basados en documentación de respaldo.	
Semanales	Revisar la meta asignada de entrega de documentos.	
Mensuales	Realizar el cierre de documentos contables. Entregar reporte de cuentas por pagar conciliado con el sistema Class web y documentos físicos	
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Título de Perito Contador	
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar.	

Perfil por competencias requeridas
Habilidad numérica
Diligente
Discreción en el manejo de información.
Buenas relaciones interpersonales

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
20 años en adelante	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	-	Licencia de conducir requerida	-

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.2 Auxiliar de Contabilidad

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Contabilidad	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	
Objetivo del puesto:		
Analizar y verificar los registros contables con los estándares requeridos		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Revisar el listado de pagos a los catedráticos. Verificar retenciones de ISR y exenciones de IVA. Comparar listados del banco contra el listado de la universidad. Identificar descuadres en los pagos recibidos de los alumnos.	
Semanales	Codificar la cuenta contable e ingresarla al sistema.	
Mensuales	Revisar el reporte de pagos.	
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas	
6.12.2.0.1.1.1	Capacidad para trabajar en equipo
6.12.2.0.1.1.2	Discreción en el manejo de información
6.12.2.0.1.1.3	Habilidad numérica

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
20 años en adelante	-	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.3 Auxiliar de Contabilidad

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Contabilidad	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Contador General	
Objetivo del puesto:		
Analizar y verificar los registros contables con los estándares requeridos.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Revisar integridad de información en los pagos recibidos (fecha, nombre, cantidad y número de carnet). Ingresar al sistema Class los depósitos realizados en el banco por los estudiantes. Atender llamadas telefónicas. Administrar cuenta de correo electrónico asignada.	
Semanales	Archivar reporte de caja. Archivar voucher de cheques.	
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Reproducir copia de factura de catedráticos cuando se solicite. Apoyar en la integración de documentos contables.	



<b>Perfil educativo</b>	
Estudios requeridos:	Título de Perito Contador
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar.

<b>Perfil por competencias requeridas</b>	
6.12.3.0.1.1.1	Capacidad para trabajar en equipo
6.12.3.0.1.1.2	Discreción en el manejo de información
6.12.3.0.1.1.3	Habilidad numérica

<b>Perfil condiciones de trabajo</b>			
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario
	De:	Lunes	De: 8:00 am
	A:	Viernes	A: 5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora		
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
ALTA	BAJA	MEDIA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
20 años en adelante	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.4 Auxiliar de contabilidad

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Contabilidad	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Directora de Contabilidad	
Objetivo del puesto:		
Realizar y verificar los registros contables acorde a estándares requeridos.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Verificar datos de los vouchers con las integraciones bancarias. Verificar la liquidación de gastos (honorarios, anticipo de viajes y cuentas por liquidar). Codificar pagos de los estudiantes en el sistema DB caja.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Título de Perito Contador
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	No indispensable

Perfil por competencias requeridas	
6.12.4.0.1.1.1	Capacidad para trabajar en equipo
6.12.4.0.1.1.2	Discreción en el manejo de información
6.12.4.0.1.1.3	Habilidad numérica

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
20 años en adelante	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.5 Auxiliar de Contabilidad

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Contabilidad	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Directora de Contabilidad	
Objetivo del puesto:		
Realizar y verificar los reportes contables con los estándares requeridos		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Cuadrar notas de crédito con el estado de cuenta bancario. Realizar notas de crédito diarias de todas las sedes y campus.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Título de Perito Contador
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	1 año de experiencia en puestos similares

Perfil por competencias requeridas	
6.12.5.0.1.1.1	Capacidad para trabajar en equipo
6.12.5.0.1.1.2	Discreción en el manejo de información
6.12.5.0.1.1.3	Habilidad numérica

Perfil condiciones de trabajo			
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario
	De:	Lunes	De: 8:00 am
	A:	Viernes	A: 5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora		
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
ALTA	BAJA	MEDIA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
20 años en adelante	-	-	Guatemalteco o vecindado en Guatemala
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.6 Contador general

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Contador General	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Directora de Contabilidad	Auxiliares Contables
Objetivo del puesto:		
Coordinar y verificar el registro de todas las operaciones contables que realiza la Universidad para garantizar el buen funcionamiento de la institución.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Revisar todos los módulos inherentes a la contabilidad. Supervisar la cuenta por pagar. Revisar que las cuentas contables actualizadas el día anterior estén correctamente ingresadas. Reportar los movimientos diarios de libros a la Dirección de contabilidad. Revisar que los cheques estén apropiadamente ingresados en el sistema.	
Semanales	Generar reportes financieros. Clasificar cuentas contables. Revisar los documentos que se trasladan a tesorería: (cortes de caja, reporte de mensualidades de alumnos, facturas de catedráticos y proveedores). Revisar los anticipos de honorarios profesionales.	
Mensuales	Depurar cuentas por liquidar. Realizar el reporte de los módulos del sistema contable. Generar los estados financieros a través del sistema contable.	
Anuales	Presentar estados financieros.	
Eventuales	Verificar procesos con personas subordinadas. Organizar reuniones para tratar temas inherentes al mejoramiento del departamento y cambios de puestos del personal.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Perito Contador con estudios universitarios en Auditoría (Séptimo semestre)
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office, Manejo de sistema contable, Cursos de legislación.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	5 años en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo
Discreción en el manejo de información
Habilidad numérica
Actitud pro activa
Buenas relaciones interpersonales.

Perfil condiciones de trabajo (El perfil solo dice disponibilidad de horario)				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	6:00 am
	A:	Sábado	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
28 en adelante	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.7 Directora de contabilidad

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Directora de Contabilidad	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Director Financiero	Auxiliares de Contabilidad
Objetivo del puesto:		
Administrar, planificar y controlar las políticas y operaciones contables e institucionales.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Monitorear las planificaciones. Atender problemas operativos. Asistir a reuniones de la organización. Realizar el registro contable de los ingresos y egresos.	
Semanales	Elaborar planificación. Realizar un resumen del avance de la planificación.	
Mensuales	Elaborar metas de la Dirección.	
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría Administración de Empresas o carrera afín
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office, NIC (Normas Internacionales de Contabilidad).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar bajo presión.
Habilidad numérica
Buenas relaciones interpersonales
Actitud pro activa
Capacidad para priorizar
Altamente analítica
Pensamiento crítico.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, escáner, teléfono, Celular, impresora, sumadora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 a 45 años	-	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	31 de Mayo de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.12.8 Encargado de proveedores

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de Proveeduría	06/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Contabilidad	Directora de Contabilidad	
Objetivo del puesto:		
Proveer y administrar insumos de apoyo al personal en campus central y las sedes.		
Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto		
Diarias	Administrar la proveeduría. Clasificar materiales didácticos (tipos de papel, lapiceros, entre otros). Elaborar inventario de insumos-	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Título de Perito Contador	
	Estudios universitarios en Administración o carrera a fin	
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	
Experiencia mínima necesaria	3 años en puesto similar.	

Perfil por competencias requeridas
Diligente
Discreción en el manejo de información
Alto grado de organización
Buenas relaciones interpersonales

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, trocket, cinturón de carga.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 años en adelante	Masculino	-	guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13 Descriptores y perfiles del departamento de Informática

## 6.13.1 Asistente

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente	07/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo informático	
Objetivo del puesto:		
Apoyar a la Dirección de informática y atención al usuario.		

Descripción de funciones y atribuciones del puesto	
Diarias	<p>Cotizar el equipo necesario</p> <p>Solicitar compra de equipo</p> <p>Atender las llamadas entrantes a extensiones telefónicas (actividad principal).</p> <p>Elaborar solicitudes de fondos para la compra de equipo.</p> <p>Brindar atención a los usuarios, canalizando llamadas para que las mismas sean trasladadas y atendidas.</p>
Semanales	<p>Elaborar y entregar reportes de líneas telefónicas.</p>
Mensuales	
Anuales	
Eventuales	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	2º. A 3er. Año de Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería.	
Estudios complementarios requeridos:	Servicio al cliente, Microsoft Office.	
	Internet.	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años de experiencia	

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Actitud pro activa.
Discreción en el manejo de información.
Habilidad numérica.

Perfil de condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	6:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora.			
	Impresora.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	BAJA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
De 24 a 27 años	Femenino	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO
Fecha de Elaboración:	07 de Junio de 2012		
Fecha de Actualización:			

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.2 Directora del departamento de planeación y desarrollo informático

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Directora del Departamento de Planeación y Desarrollo informático	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Rectoría/ Vicerrectoría	Todas las Unidades
Objetivo del puesto:		
Velar por el buen desarrollo de procesos informáticos, que le permitan a la Universidad operar eficientemente.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Coordinar y dirigir los procesos técnicos e informáticos tanto de la Universidad Panamericana como del Colegio Verbo, así mismo los campus y sedes. Desarrollar y controlar redes, infraestructura, internet, inalámbricos y todo lo relacionado para el funcionamiento técnico e informático básico para que los establecimientos puedan operar. Desarrollar redes y sistemas así como controlar fallas técnicas. Controlar directamente la unidad de desarrollo y ordenamiento (sistema para inscripciones, ingresos de actas, registro de catedráticos y plataforma). Controlar directamente la Unidad Class, ERP (Enterprise Resource Planning), en el área financiera y académica. Controlar unidades y equipo de laboratorios.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Tomar decisiones en la compra del equipo de cómputo. Controlar los sistemas de matriculación. (Trimestral)	



<b>Perfil educativo</b>	
Estudios requeridos:	Ingeniería en Sistemas
Estudios complementarios requeridos:	Manejar bases de datos, programación SQL y Web. Certificaciones de desarrollo
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años de experiencia

<b>Perfil por competencias requeridas</b>
Pensamiento crítico.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para la resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente
Analítica.

<b>Perfil condiciones de trabajo</b>				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Equipo de oficina			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 años	-	-	Guatemalteca o extranjero con permisos de trabajo
Religión que practica:			
Cristiana			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.3 Encargada de laboratorio de informática

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargada de Laboratorio de informática	07/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático	
Objetivo del puesto:		
Apoyar al estudiante en el uso del equipo de cómputo y velar por su adecuado uso.		
Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto		
Diarias	Dar asistencia y soporte a todo usuario del equipo de cómputo en el laboratorio. Atender problemas técnicos dentro del laboratorio. Monitorear equipo. Atender las solicitudes de impresión requeridas por alumnos. Llevar el control de los usuarios y personas que ingresan al laboratorio. Crear usuarios a catedráticos para los sistemas de actas.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Brindar capacitaciones en cuanto al uso de la plataforma a catedráticos y alumnos. Preparar el equipo y material utilizable en actividades del laboratorio. Brindar soporte técnico al equipo de cómputo. Realizar reportes de equipo dañado o problemas de software.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Bachiller en Computación
Estudios complementarios requeridos:	Preferiblemente con estudios universitarios
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	Manejo de recursos de cómputo en otro laboratorio y/o un café internet.

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad de resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente.
Discreción en el manejo de información.
Organizado.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	7:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:				
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
BAJA	BAJA	BAJA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 años	-	-	Guatemala o extranjero con permiso de trabajo
Religión que practica:			
Cristiana			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	15 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.4 Encargado de auditorium

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de Auditorium	07/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático	
Objetivo del puesto:		
Brindar atención en servicios y presentación de proyectos en el Auditorium.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Coordinar actividades en el Auditorium. Atender y brindar servicio a los usuarios del Auditorium con el equipo utilizado para presentaciones. Brindar mantenimiento a la utilería. Reportar daños en Auditorium. Apoyar a técnicos.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Brindar soporte y apoyar a la Facultad de Comunicación. Verificar el mantenimiento e instalación de equipo en los laboratorios para diseño y producción de videos. Apoyar, controlar y cuidar del equipo en eventos fuera del campus central.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Título a nivel medio
Estudios complementarios requeridos:	No requeridos
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	1 año en puesto similar

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente.
Discreción en el manejo de información.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora Portátil			
	Equipo de oficina			
	Equipo audiovisual a su cargo			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
BAJA	ALTA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 20 años	Masculino	-	Guatemalteco extranjero con permiso de trabajo
Religión que practica:			
Cristiano			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	01 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.5 Encargado de la unidad de desarrollo

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado Unidad de Desarrollo	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático	
Objetivo del puesto:		
Brindar mantenimiento, control de plataformas y sistemas de ordenamiento para el funcionamiento del sistema utilizado en la Universidad Panamericana.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Realizar los procesos de la Unidad de Desarrollo, ordenamiento (Sistema para inscripciones, ingreso de actas, registro de catedráticos y Plataforma). Desarrollar aplicaciones WEB. Brindar soporte a catedráticos y personal, principalmente al área de control académico y tesorería. Desarrollar bases de datos. Desarrollar aplicaciones para asignaturas, inscripciones, extraordinarios. Brindar soporte técnico en resolución de conflictos.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Estudiante del segundo año de Ingeniería en Sistemas
Estudios complementarios requeridos:	Programación SQL y Web. Certificaciones en desarrollo de base de datos
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	6 años experiencia en desarrollo de software

Perfil por competencias requeridas
Pensamiento crítico.
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad de resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente
Discreción en el manejo de información.
Analítico.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Equipo de oficina			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
20	-	-	Guatemala o extranjero con permiso de trabajo
Religión que practica:			
Cristiana			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	15 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.6 Encargado de unidad sistema class

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado Unidad Sistema Class	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático	
Objetivo del puesto:		
Administrar y dar mantenimiento de plataformas y sistemas.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	<p>Elaborar procedimientos y verificar el avance de la Unidad Class, ERP (Enterprise Resource Planning), en el área financiera y académica.</p> <p>Área Financiera (sistemas): Controlar los sistemas de registro de cuentas por cobrar, por pagar, cheques, operaciones bancarias, planillas, inventarios, contabilidad.</p> <p>Área Académica (sistemas): Diseñar y verificar procesos a través de internet, interconexión bancaria, control por alumno, pagos, notas, cursos por alumno.</p> <p>Soporte a la Unidad de Desarrollo (Sistema para inscripciones, ingreso de actas, registro de catedráticos y plataforma).</p> <p>Crear usuarios</p>	
Semanales		
Mensuales	Realizar back up a base de datos del Sistema Class.	
Anuales		
Eventuales		



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Pensum cerrado en Ingeniería en Sistemas	
Estudios complementarios requeridos:	Conocimiento de instalación de servidores	
	Conocimiento SQL	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	3 años en aplicaciones ERP, aplicación integrada, instalación de servidores y bases de datos.	

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad de resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente.
Discreción en el manejo de información.
Analítico.

Perfil condiciones de trabajo			
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario
	De:	Lunes	De: 8:00 am
	A:	Sábado	A: 5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora		
	Equipo de oficina		
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
MEDIA	BAJA	BAJA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Guatemala
Religión que practica:			
Cristiana			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	15 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



### 6.13.7 Unidad técnica

Formulario: UNP-004

**Contenido de Funciones**

<b>Puesto:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
Unidad Técnica	07/06/2012	
<b>Departamento:</b>	<b>Reporta a:</b>	<b>Delega en:</b>
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático	
<b>Objetivo del puesto:</b>		
Brindar mantenimiento en prevención de problemas al equipo de cómputo para su eficiencia en sistemas y redes		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
<b>Diarías</b>	Brindar soporte general. Coordinar soporte técnico con los proveedores de equipo de cómputo, red y audiovisual. Verificar la infraestructura de sistemas en el campus central y en sedes (red, servidores, sistemas de seguridad). Planificar, diseñar, desarrollar e implementar políticas de seguridad. Supervisar el equipo y brindar asistencia a sedes regionales.	
<b>Semanales</b>		
<b>Mensuales</b>		
<b>Anuales</b>		
<b>Eventuales</b>		



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Estudiante del segundo año de Ingeniería en Sistemas	
Estudios complementarios requeridos:	.	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	Instalación de servidores, redes y sistemas operativos.	

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad de resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente.
Discreción en el manejo de información.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Herramientas técnicas			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Guatemala o extranjero con permiso de trabajo
Religión que practica:			
Evangélico			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	15 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.8 Encargado de soporte técnico

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de Soporte Técnico	07/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático	Nombre del Subordinado
Objetivo del puesto:		
Controlar los sistemas de red y equipos para lograr un buen funcionamiento del mismo. Facilitar y hacer eficiente el equipo de cómputo, sistemas y redes		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Controlar el servidor y dar mantenimiento a plataforma de Dokeos. Dar soporte técnico directo a estudiantes, catedráticos y personal interno. Atender llamadas de sedes y campus, relacionadas con soporte técnico. Brindar seguridad a los sistemas (antivirus, bloqueos, soporte técnico de redes, equipos y servicios). Tipificar cuentas de usuarios.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Gestionar la creación de usuarios Dar soporte técnico a las sedes para prevenir caídas de redes	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Estudiante del segundo año de Ingeniería en Sistemas	
Estudios complementarios requeridos:	Mínimo tercer año de estudios universitarios en Ingeniería en Sistemas.	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	Instalación de servidores, redes y sistemas operativos	

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad de resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente.
Discreción en el manejo de información.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Herramientas técnicas			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Guatemala o extranjero con permiso de trabajo
Religión que practica:			
Cristiana			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	15 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.13.9 Encargado de soporte técnico

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de Soporte técnico	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Planeación y Desarrollo Informático	Directora de Planeación y Desarrollo Informático.	
Objetivo del puesto:		
Velar por el buen funcionamiento del equipo de cómputo para la eficiencia de procesos y tiempos.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Solucionar problemas del equipo como Máquinas lentas, instalación de aplicativos, impresoras, actualización del sistema operativo. Atender problemas técnicos en sedes o campus. Asignar procesos Active Directory (políticas de restricciones a cada usuario). Solucionar problemas de funcionamiento en los sistemas (Hardware y Software).	
Semanales		
Mensuales		
Anuales		
Eventuales	Elaborar reportes de control de usuarios y tráfico de internet.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Estudiante del segundo año en Ingeniería en Sistemas
Estudios complementarios requeridos:	Mínimo tercer año de estudios universitarios de Ingeniería en Sistemas.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés técnico
Experiencia mínima necesaria	Instalación de servicios, redes y sistemas operativos.

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad de resolución de conflictos.
Actitud pro activa.
Diligente.
Discreción en el manejo de información.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Herramientas técnicas			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	guatemalteco o extranjero con permiso de trabajo
Religión que practica:			
Cristiana			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	01 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.14 Descriptores y perfiles del departamento de servicios generales

## 6.14.1 Auxiliar de bodega (A)

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Bodega (A)	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Servicios Generales	Jefe de Bodega	
Objetivo del puesto:		
Apoyar en el ordenamiento de mobiliario y equipo de la Universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Entregar suministros de oficina, según pedido autorizado. Colocar y recoger equipo audiovisual en salones. Actualizar diariamente los inventarios. Colocar escritorios en cada salón de clases, observando el debido orden. Revisar y dejar en orden los salones al finalizar la jornada. Abrir y cerrar con llave los salones de cada edificio.	
Semanales	Entregar reportes de bodega. <span style="float: right;">Colocar equipo audiovisual en los salones de clases.</span> Revisar que todos los salones de clase y servicios sanitarios estén limpios. Revisar el buen funcionamiento de las conexiones eléctricas de la Universidad. <span style="float: right;">Cuidar y velar por el buen uso de las instalaciones de la Universidad.</span> Extender y recoger las mantas vinílicas de Universidad Panamericana en lobby de los edificios. Colocar tableros en el lobby de edificios A y B. Mantener el orden y limpieza en bodega.	
Mensuales	Elaborar el reporte mensual de inventarios y de insumos por departamentos. Ordenar, entregar y recibir togas, collarines, capelos, banderas y astas utilizadas en actos de graduación. Apoyar en el montaje de equipo necesario para los actos de graduación. Coordinar el traslado de todos los accesorios necesarios para los actos de graduaciones de las sedes. Colocar y recoger equipo audiovisual en el Auditorium.	
Anuales	Preparar las instalaciones para la reunión de encargados de sedes departamentales. Ayudar en el cierre de inventarios de togas, mobiliario y equipo, papelería y útiles. Trasladar papelería de facultades a bodega, en cajas rotuladas.	
Eventuales	Brindar apoyo a tesorería. Preparar las instalaciones para eventos esporádicos. Trasladar equipo de oficina. Colocar escritorios en el lobby del Edificio A, para exámenes finales y de recuperación efectuados por la facultad de Ciencias Jurídicas (2 o 3 veces al año). Encender el aire acondicionado en los edificios, cuando sea requerido.	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Título de Nivel Medio	
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	
Experiencia mínima necesaria	No se requiere	

Perfil por competencias requeridas
Facilidad de comunicación.
Capacidad para trabajar en equipo.
Capacidad para resolución de conflictos.
Diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Habilidad numérica.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Cinturón de carga			
	Trocket			
	Carretones, Radio.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	ALTA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 18 años	Masculino	Casado	Guatemalteco
Religión que practica:			
Católico			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	31 de Mayo de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



### 6.14.2 Auxiliar de bodega (B)

Formulario: UNP-004

**Contenido de Funciones**

Puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de bodega (B)		31/05/2012	
Departamento:		Reporta a:	Delega en:
Servicios Generales		Jefe de Bodega	Ninguno
Objetivo del puesto:			
Apoyar en el ordenamiento de mobiliario y equipo de la Universidad.			
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>			
Diarias			
Semanales	Colocar escritorios en cada salón, observando el debido orden. el equipo audiovisual en aulas del Edificio B.		Instalar y recoger
	Realizar el montaje de mobiliario y equipo, para eventos como conferencias y seminarios. Revisar que todos los salones de clases y servicios sanitarios estén limpios. Revisar el buen funcionamiento de las conexiones eléctricas en la Universidad.		Cuidar y velar por el buen uso de las instalaciones de la Universidad.
	Extender y recoger las mantas vinílicas de Universidad Panamericana en lobby de los edificios. Colocar tableros en lobby de edificios A y B. limpieza en bodega. pedido autorizado.		Mantener el orden y Entregar suministros de oficina, según
	Revisar y dejar en orden los salones al finalizar la jornada. con llave a los salones de cada edificio.		Abrir y cerrar
Mensuales	Preparar el Auditorium para eventos como graduaciones y conferencias. para el público asistente a los eventos. Planchar manteles, fundas, moñas, rompe flujos, banderas y astas para trasladar al Auditorium. Montar y desmontar manteles, fundas, moñas, rompe flujos banderas y astas. Entregar y recibir togas a los estudiantes. Ordenar togas, collarines, capelo, banderas para actos de graduaciones departamentales. Coordinar el traslado de todos los accesorios necesarios para los actos de graduaciones de las sedes. Colocar y recoger equipo audiovisual en el Auditorium.		Preparar café
Anuales	Preparar las instalaciones para la reunión de encargados de sedes departamentales. Colocar escritorios en el lobby del Edificio A, para exámenes finales y de recuperación efectuados en la Facultad de Ciencias Jurídicas. (2 y 3 veces al año). Trasladar papelería de facultades a Bodega, en cajas rotuladas. Apoyar en el proceso de cierre de inventarios, mobiliario y equipo, papelería útiles.		
Eventuales	Auxiliar en las actividades de bodega en ausencia de algún compañero. Atender imprevistos en logística de eventos. Controlar el encendido y apagado de aire acondicionado.		



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Título de Nivel Medio	
Estudios complementarios requeridos:	Ninguno	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	
Experiencia mínima necesaria	No se requiere	

Perfil por competencias requeridas
Facilidad de comunicación.
Capacidad para trabajar en equipo.
Capacidad de resolución de conflictos.
Diligente
Buenas relaciones interpersonales.
Habilidad numérica.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Viernes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Cinturón de carga			
	Trocket			
	Carretones			
	Radio			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	ALTA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 18 años	Masculino	Soltero	Guatemalteco
Religión que practica:			
Católico			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.14.3 Auxiliar de bodega (B)

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Bodega (B)	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Servicios Generales	Jefe de Bodega	Ninguno
Objetivo del puesto:		
Apoyar en el ordenamiento de mobiliario y equipo en la Universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Colocar escritorios en cada salón, observando el debido orden. recoger el equipo audiovisual en aulas del Edificio B.	Instalar y
	Realizar el montaje de mobiliario y equipo, para eventos como conferencias y seminarios. Revisar que todos los salones de clases y servicios sanitarios estén limpios.	
	Revisar el buen funcionamiento de las conexiones eléctricas en la Universidad. velar por el buen uso de las instalaciones de la Universidad.	Cuidar y Extender y recoger las
	mantas vinílicas de Universidad Panamericana en lobby de los edificios. Colocar tableros en lobby de edificios A y B.	Mantener el orden y
	limpieza en bodega. Entregar suministros de oficina, según requerimientos. en orden los salones al finalizar la jornada.	Revisar y dejar
	Abrir y cerrar con llave los salones de cada edificio.	
Semanales		
Mensuales	Atender la preparación del Auditorium para eventos como graduaciones y conferencias. para el público asistente a los eventos. sillas utilizadas en graduaciones.	Preparar café Planchar manteles y fundas para
	Trasladar togas, manteles, fundas, moñas, rompe flujos, banderas y astas al Auditorium. desmontar manteles, fundas, moñas, rompe flujos banderas y astas.	Montar y
	Entregar y recibir togas a los estudiantes. Ordenar togas, collarines, capelos, banderas y astas para actos de graduaciones departamentales.	
	Coordinar el traslado de todos los accesorios necesarios para actos de graduaciones departamentales. Colocar y recoger equipo audiovisual en el Auditorium.	
Anuales	Preparar las instalaciones para la reunión de encargados de sedes departamentales Colocar escritorios en el lobby del Edificio A, para exámenes finales y de recuperación efectuados por la facultad de Ciencias Jurídicas ( 2 o 3 veces al año)	
	Trasladar papelería de Facultades a Bodega, en cajas rotuladas. Apoyar en el proceso de cierre de inventarios, mobiliario y equipo, papelería y útiles.	



<b>Eventuales</b>	Auxiliar en las actividades de bodega en ausencia de algún compañero.
	Atender imprevistos en logística de eventos.
	Realizar el traslado de equipo de oficina.
	Controlar el encendido y apagado de aire acondicionado.

<b>Perfil educativo</b>	
Estudios requeridos:	Título de Nivel medio
Estudios complementarios requeridos:	Ninguno
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	No se requiere.

<b>Perfil por competencias requeridas</b>
Facilidad de comunicación.
Capacidad para trabajar en equipo.
Capacidad de resolución de conflictos.
Diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Habilidad numérica.

<b>Perfil condiciones de trabajo</b>				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Viernes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Cinturón de carga.			
	Trocket			
	Carretones.			
	Radio.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	ALTA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 18 años	Masculino	Soltero	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	01 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.14.4 Auxiliar de bodega (A)

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Auxiliar de Bodega (A)	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Servicios Generales	Jefe de Bodega	
Objetivo del puesto:		
Apoyar en el ordenamiento de mobiliario y equipo de la Universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Entregar suministros de oficina según pedido autorizado. equipo Audiovisual. Dejar ordenados los salones. Actualizar control de inventarios. Colocar escritorios en cada salón de clases, ordenadamente. Poner y quitar llave a los salones de cada edificio. Entregar la correspondencia interna. Asignar salones cuando lo solicita alguna facultad.	Colocar y recoger
Semanales	Elaborar y entregar reportes de bodega. Revisar que todos los salones de clases y servicios sanitarios estén limpios. Revisar el buen funcionamiento de las conexiones eléctricas en la Universidad. Cuidar y velar por el buen uso de las instalaciones de la Universidad. Extender y recoger las mantas vinílicas de Universidad Panamericana. tableros en lobby de edificios A y B. Mantener el orden y limpieza en Bodega. mercadería que entregan los proveedores.	Colocar  Revisar y recibir
Mensuales	Elaborar el reporte mensual de inventarios e insumos por departamento. Atender tallado de togas. Ordenar, entregar y recibir togas, collarines y capelos para la graduación. Montaje de equipo para los actos de graduación. Coordinar el traslado de todos los accesorios necesarios para los actos de graduaciones de las sedes. Colocar y recoger equipo audiovisual en el Auditorium.	
Anuales	Preparar las instalaciones para la reunión de encargados de sedes departamentales Colocar escritorios en el lobby del Edificio A, para exámenes finales y de recuperación efectuados por la Facultad de Ciencias Jurídicas. (2 o 3 veces al año) Trasladar papelería de facultades a bodega, en cajas rotuladas. Ayudar en el cierre de inventarios de togas, mobiliario y equipo, papelería y útiles.	
Eventuales	Brindar apoyo a tesorería. Cubrir mensajería externa, cuando sea requerido. Preparar las instalaciones para eventos esporádicos. Trasladar de equipo de oficina. Realizar otras tareas que le sean asignadas por el jefe inmediato. Encender el aire acondicionado en los edificios, cuando sea requerido.	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Título en Nivel Medio	
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	
Experiencia mínima necesaria	No se requiere	

Perfil por competencias requeridas
Facilidad de comunicación.
Capacidad para trabajar en equipo.
Capacidad de resolución de conflictos.
Diligente.
Buenas relaciones interpersonales.
Habilidad numérica.

Perfil condiciones de trabajo			
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario
	De:	Lunes	De: 9:00 am
	A:	Sábado	A: 8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Cinturón de carga		
	Trocket		
	Carretones		
	Radio		
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
ALTA	ALTA	ALTA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 18 años	Masculino	Casado	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	01 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.14.5 Encargado de mobiliario y equipo

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de Mobiliario y Equipo	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Servicios Generales	Encargada de Tesorería y Administrador General	Auxiliar de Bodega (A)
Objetivo del puesto:		
Apoyar en el ordenamiento de mobiliario y equipo en la Universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Supervisar la colocación de mobiliario y equipo audiovisual de Edificios.	
	Efectuar la recepción y entrega de correspondencia interna.	
	Controlar y entregar cable VGA y control remoto para cañoneras aéreas.	Controlar
	existencias de inventario.	
	Asignar salones de acuerdo a solicitud.	
Semanales	Poner y quitar llave a los salones de cada edificio.	
	Coordinar y asignar sectores a trabajar a cada auxiliar de bodega.	
	Supervisar el traslado de escritorios en Edificios A, B y C.;	Coordinar la
	colocación de mantas vinílicas.	
	Supervisar el arreglo y adecuación de salones 105 y 206 del Edificio B, para la Facultad de comunicación.	
Mensuales	Colocar escritorios en salones de Edificio C.	
	Supervisar la limpieza de salones y servicios sanitarios.	Revisar y recibir
	mercadería que entregan los proveedores.	
	Mantener el orden y limpieza en bodega.	
	Cuidar y velar por el buen uso de las instalaciones de la Universidad.	
Anuales	Supervisar y preparar las instalaciones, el mobiliario y equipo necesario para actos de graduación.	
	Atender el tallado de togas.	
	Solicitar el alquiler de togas.	
	Recibir y entregar togas, collarines y capelos al terminar el acto de graduación.	
	Planchar manteles y fundas para sillas.	
Anuales	Proveer los insumos necesarios para la refacción (servilletas, vasos, cafetera, café) que utilizan en actividades de las diversas facultades.	Supervisar la colocación
	de manteles dos veces al mes para atención de la facultad de Ciencias Jurídicas. Supervisar y preparar los salones para la reunión del consejo de decanaturas de la facultad de Educación.	
	Elaborar reporte general de las condiciones de las instalaciones y cañoneras disponibles.	
	Realizar control de inventarios cada trimestre.	Coordinar el
	traslado de accesorios a las sedes para graduaciones.	
Anuales	Preparar instalaciones para la reunión de encargados de sedes departamentales	
	Realizar el cierre del inventario de togas, mobiliario y equipo, papelería y útiles.	
	Trasladar papelería de facultades a Bodega, en cajas rotuladas.	
Anuales	Colocar escritorios en el lobby del Edificio A, para exámenes finales y de recuperación efectuados por la facultad de Ciencias Jurídicas.	



<b>Eventuales</b>	Supervisar la preparación de las instalaciones en eventos esporádicos.
	Organizar la preparación de salones, dependiendo la cantidad de asistentes.
	Entregar agenda.
	Realizar servicio de mensajería a solicitud.
	Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

<b>Perfil educativo</b>	
Estudios requeridos:	Título en Nivel Medio
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	6 meses

<b>Perfil por competencias requeridas</b>
Facilidad de comunicación.
Diligente.
Capacidad para trabajar en equipo.
Capacidad para la toma de decisiones.
Buenas relaciones interpersonales

<b>Perfil condiciones de trabajo</b>				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Viernes	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Cinturón de carga, Computadora, Estanterías.			
	Radio intercomunicador, celular, equipo de sonido.			
	Planchador, plancha normal y plancha de vapor.			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	ALTA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 18 años	Masculino	Casado	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	01 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.15 Descriptores y perfiles del departamento de mercadeo

## 6.15.1 Asistente

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Mercadeo	Directora de Mercadeo	
Objetivo del puesto:		
Asistir a la Dirección de Mercadeo para dar seguimiento y monitorear la ejecución de proyectos.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Asistir a la jefatura del departamento. Asistir a la jefatura de relaciones públicas. Revisar material publicitario. Calendarizar y coordinar la logística de eventos de las sedes. Recibir correspondencia. Asistir a los coordinadores regionales referente a temas publicitarios. Verificar competencia en medios Impresos. Realizar cotizaciones solicitadas.	
Semanales	Elaborar estadísticas de llamadas Elaborar estadísticas de redes sociales ( Twitter y Facebook) Elaborar estadísticas de correos recibidos de la página web (todas las sedes). Realizar logística de eventos todas las sedes. Recibir, verificar y trasladar las facturas de gastos efectuados por publicidad.	
Mensuales	Elaborar reportes estadísticos a nivel mensual.	
Anuales	Elaborar reportes estadísticos a nivel anual.	
Eventuales	Brindar apoyo logístico en actos de graduación. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	



<b>Perfil educativo</b>	
Estudios requeridos:	Estudiante del 3er. año en Licenciatura de Mercadeo, Comunicación o Administración de Empresas.
Estudios complementarios requeridos:	Servicio al Cliente Microsoft Office Internet Análisis de medios alternos
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años

<b>Perfil por competencias requeridas</b>
Capacidad para trabajar en equipo.
Buenas relaciones interpersonales.
Actitud pro activa.
Discreción en el manejo de Información.
Habilidad numérica.

<b>Perfil condiciones de trabajo</b>				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Celular			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 20 años	-	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.15.2 Coordinador de publicidad

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Coordinador de Publicidad	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Mercadeo	Director de Mercadeo	Diseñador Gráfico
Objetivo del puesto:		
Estandarizar de material publicitario institucional de la Universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarías	Negociar convenios con medios. Supervisar diseños gráficos, material pop y medios publicitarios.	
Semanales	Entregar reportes de avances en publicidad.	
Mensuales	Supervisar y elaborar publicaciones en prensa.	
Anuales	Preparación de publicidad para sedes como: mantas, rótulos, tarjetas de presentación, entre otros. Coordinar presentaciones en medios publicitarios. Realizar la planificación de medios.	
Eventuales	Aprobar diseños de bifoliares. Elaborar spots y chroming.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Mercadeo, Comunicación o Diseño Gráfico.
Estudios complementarios requeridos:	Programas de diseño Estudios de medios efectivos Comunicación y Negociación
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	4 Años

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo.
Buenas relaciones interpersonales.
Facilidad de comunicación.
Habilidad numérica.
Discreción en el manejo de información.
Capacidad para la toma de decisiones.
Capacidad de análisis.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	7:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Impresora			
	Escáner			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.15.3 Coordinador de relaciones públicas

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Coordinador de Relaciones Públicas	02/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Mercadeo	Director de Mercadeo	Diseñador Gráfico Receptionistas del centro de información
Objetivo del puesto:		
Comunicar todas las actividades públicas e institucionales de la Universidad Panamericana.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	No tiene una agenda diaria específica.	
Semanales	Supervisar edición de trifoliales e información de toda la Universidad.	
Mensuales	Viajar a las sedes departamentales para atender los temas relacionados con la logística de graduaciones.	
Anuales	Haga clic aquí para funciones Anuales.	
Eventuales	Coordinar la logística, protocolo y todo lo relacionado con los actos de graduación de todas las sedes departamentales. Solicitar cotizaciones, contratar y negociar con proveedores acerca de uniformes para todo el personal.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Mercadotecnia, Administración de Empresa, Relaciones Públicas o Comunicación
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office Photoshop Cursos de legislación Manejo de personal y servicio al cliente
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	4 años

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo.
Buenas relaciones interpersonales.
Facilidad de comunicación.
Actitud pro activa.
Discreción en el manejo de información.
Habilidad numérica.
Pensamiento crítico.
Capacidad para la toma de decisiones.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, radio			
	Celular			
	Impresora			
	Escáner			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	-	Licencia de conducir requerida	-

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.15.4 Diseñador gráfico

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Diseñador Gráfico	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Mercadeo	Directora de Mercadeo y Coordinador de Publicidad	
Objetivo del puesto:		
Desarrollar e implementar la estrategia de diseño, siendo capaz de conceptualizar y estar acorde a las necesidades de la universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Asistir a todas las facultades actualizando el sitio web. Realizar diseños gráficos, materiales pop y medios publicitarios. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Semanales	Crear firmas electrónicas para todos los empleados. Elaborar carnets universitarios.	
Mensuales	Elaborar publicaciones en prensa . Elaborar publicidad para el Colegio Verbo.	
Anuales	Realizar publicidad para sedes como: mantas, rótulos, tarjeas de presentación, entre otros.	
Eventuales	Diseñar bifoliares. Elaborar spots y chroming.	





Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	-	Licencia de conducir requerida	-

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.15.5 Recepcionista

Formulario: UNP-004

<b>Contenido de Funciones</b>
-------------------------------

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Recepcionista	01/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Mercadeo	Directora de Mercadeo	
Objetivo del puesto:		
Atención al cliente vía telefónica y personalmente.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Atender al público en general. Atender planta telefónica. Recibir correspondencia. Remitir correspondencia recibida al departamento o persona que corresponda. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Semanales	Archivar documentos.	
Mensuales	Apoyar logísticamente en eventos realizados por el departamento de mercadeo.	
Anuales		
Eventuales	Apoyar logísticamente en los actos de graduación.	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Titulo de Secretaria Bilingüe	
	Administración de Empresa.	
Estudios complementarios requeridos:	Servicio al cliente, Microsoft Office, internet y correo electrónico	
	Presentación corporal y facial.	
	Temas de mercadeo y publicidad.	
	Sistema Class.	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés
Experiencia mínima necesaria	1 a 2 Años	

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo.
Buenas relaciones interpersonales.
Actitud pro activa.
Discreción en el manejo de información
Habilidad numérica.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	8:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Radio			
	Computadora			
	Impresora			
	Escáner y fotocopiadora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
MEDIA	BAJA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 20 años	Femenino	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.16 Descriptores y perfiles del departamento de infraestructura

## 6.16.1 Encargado de bodega y técnico general de mantenimiento

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de bodega y técnico general de mantenimiento	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Infraestructura	Coordinador de Proyectos del Departamento de Infraestructura	Plomero
Objetivo del puesto:		
Realizar los trabajos asignados en las diferentes áreas del departamento de infraestructura.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Controlar y mantener en orden los inventarios. Recibir y entregar materiales Realizar varios trabajos de mantenimiento. Realizar trabajos de electricidad en ausencia del electricista. Resolver problemas asignados del área de mantenimiento. Realizar trabajos de pintura y limpieza de bodega.	
Semanales	Atender emergencias técnicas que se presenten (fallas en equipo de bombas, revisión de trabajos asignados a los colaboradores). Efectuar otras tareas que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Mensuales	Colaborar con la limpieza en los eventos que realizan el Colegio Verbo y la Universidad.	
Anuales		
Eventuales	Realizar reparaciones causadas por el clima en todas las instalaciones. Apoyar en la coordinación de parqueos durante graduaciones, limpieza y sucesos eventuales como: corte de agua, interrupciones de energía eléctrica, pintura de parqueos y edificios.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Tercero básico
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de plomería y electricidad. Manejo de equipo de plomería y electricidad.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	Tres años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo.
Buenas relaciones interpersonales.
Facilidad de comunicación.
Actitud pro activa.
Capacidad de resolución de conflictos.

Perfil condiciones de trabajo			
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario
	De:	Lunes	De: 8:00 am
	A:	Viernes	A: 5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Equipo y vestuario de seguridad (Botas de hule y de cuero, trajes impermeables) Herramientas y equipo de plomería y electricidad		
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
-	-	ALTA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	Masculino	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
-			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	04 de junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.16.2 Jefe del departamento de infraestructura

Formulario: UNP-004

### Contenido de Funciones

Puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Jefe del Departamento de Infraestructura		29/05/2012	
Departamento:		Reporta a:	Delega en:
Infraestructura		Asistente Administrativo de Rectoría y Vicerrectoría administrativa	Supervisor de mantenimiento, Supervisor de jardinería, Técnico de mantenimiento, plomero y un electricista
Objetivo del puesto:			
Velar por el cumplimiento de las metas de la Vicerrectoría Administrativa para la realización de proyectos de mejoras, mantenimiento y construcciones de nuevas edificaciones de la UPANA.			
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>			
Diarias	Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento de la infraestructura, la limpieza y la jardinería en las instalaciones del campus central.		
	Realizar cotizaciones de los proyectos de infraestructura para su aprobación.		
	Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato		
Semanales	Supervisar la ejecución de nuevos proyectos.		
	Coordinar compra de muebles, cortinas y lámparas para oficinas.		
	Ejecutar proyectos de trabajo en estructuras metálicas e instalaciones eléctricas, entre otros.		
	Realizar pagos de planilla a los albañiles.		
	Compra de materiales para varios proyectos.		
Mensuales	Gestionar pagos mensuales de electricidad y revisar redes eléctricas.		
	Dar seguimiento a licencias de construcción de distintos edificios (Municipalidad).		
	Diseñar y ejecutar las remodelaciones en oficinas administrativas.		
	Coordinar la limpieza en techos de los edificios del campus central.		
	Coordinar instalaciones de infraestructura para el departamento de informática en el campus central.		
Anuales	Entregar informes mensuales del departamento de infraestructura.		
	Velar por el mantenimiento general de instalaciones (Pintura, Impermeabilizar, trabajos de distintas reparaciones, mantenimiento en calles, barnices en puertas, limpieza en bombas, planta de tratamiento, entre otros).		
	Dar seguimiento a proyectos que se tengan a largo plazo, como la construcción de nuevas edificaciones dentro del campus.		
	Presentar nuevos proyectos de aulas.		
	Coordinar semestralmente el mantenimiento de los equipos de aire acondicionado, cisternas de agua potables, filtros de agua, limpieza de pozos de absorción y cajas, fosas sépticas.		
Eventuales	Coordinar fumigaciones en prevención de plagas.		
	Ejecutar proyectos varios: pozos, muros, tratamiento de aguas negras, potables, instalaciones eléctricas, entre otros.		
	Supervisar mantenimiento general en el campus central y en la sede del Naranjo.		
	Coordinar mantenimiento de limpieza e infraestructura en los salones para las graduaciones.		
Coordinar mantenimiento en seguridad e instalación de alarmas.			



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Arquitectura o Ingeniería Civil
Estudios complementarios requeridos:	Manejo de sistema Autocad.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	2 años en puestos similares

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar en equipo.
Buenas relaciones interpersonales.
Facilidad de comunicación.
Actitud pro activa.
Capacidad de resolución de conflictos.
Capacidad para la toma de decisiones.
Don de mando.
Capacidad de análisis.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	6:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Equipo de oficina			
	Equipo de cómputo para el uso de AutoCad			
	Impresora			
	Teléfono, Vehículo tipo pick-up			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		





### 6.16.3 Plomero

Formulario: UNP-004

**Contenido de Funciones**

Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Plomero	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Infraestructura	Coordinador de Proyectos del Departamento de Infraestructura	
Objetivo del puesto:		
Mantener las instalaciones de plomería de los edificios en óptimas condiciones.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Realizar trabajos de plomería. Reparar pizarrones. Realizar trabajos de soldadura. Realizar trabajos de pintura. Atender quejas de cualquier índole que se presenten en los diferentes edificios (Siempre que se relacione con el departamento de infraestructura). Efectuar otras tareas que le sean encomendadas por el jefe inmediato	
Semanales		
Mensuales	Limpieza de las áreas comunes, como apoyo en los eventos que realiza el Colegio Verbo y la Universidad.	
Anuales		
Eventuales	Reparar goteras (inclemencias del clima) en todas las instalaciones. Reparar sanitarios, mingitorios y lavamanos cuando se presenten fugas de agua, entre otros. Realizar trabajos de electricidad en ausencia del electricista.	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Tercero Básico
Estudios complementarios requeridos:	Cursos de plomería en INTECAP Manejo de equipo de plomería
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario:
Experiencia mínima necesaria	Tres años en puesto similar

Perfil por competencias requeridas
Trabajo en equipo
Buenas relaciones interpersonales
Buena comunicación
Actitud pro activa
Capacidad para resolver conflictos

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Equipo y vestuario de seguridad (botas y trajes impermeables).			
	Herramientas y equipo de plomería			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	MEDIA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	Masculino	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
-			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.17 Descriptores y perfiles del departamento de compras

## 6.17.1 Asistente del rector y vicerrector administrativo

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente del Rector y Vicerrector Administrativo	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Compras	Rector y Vicerrector Administrativo	10 personas/ 25 personas indirectamente
Objetivo del puesto:		
Asegurar que las funciones, procesos y metas se cumplan en el tiempo y forma establecidos.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Revisar solicitudes de gastos. Autorizar y rechazar solicitudes de compra. Verificar necesidades de unidades o departamentos. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Semanales	Analizar las solicitudes de compra de cada uno de los departamentos. Autorizar solicitudes de compra de cada uno de los departamentos.	
Mensuales	Proveer insumos de infraestructura. Realizar compras para construcción de edificios. Realizar depreciaciones de vehículos. Realizar el cálculo del porcentaje de retribución (Iglesia, Colegio y Universidad).	
Anuales		
Eventuales	Realizar contrataciones de personal. Analizar inversiones en muebles, inmuebles y vehículos. Autorizar compras generales (software, hardware, entre otros). Realizar visitas de supervisión, capacitación y mejoras a todas las sedes. Racionalizar los inventarios requeridos.	





Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	-	Licencia de conducir requerida	-

Fecha de Elaboración:	16 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.17.2 Secretaria del asistente administrativo de rectoría y vicerrectoría

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Secretaria del Asistente Administrativo de Rectoría y Vicerrectoría	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Compras	Asistente Administrativo de Rectoría y Vicerrectoría	No delega
Objetivo del puesto:		
Asistir al jefe del departamento en diversas actividades de compra programadas.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Verificar necesidades de compra de la universidad. Revisar y enviar correspondencia como: solicitudes de usuario, cambios de contraseña, cambios de dirección fiscal. Coordinar disponibilidad de salones. Coordinar mensajería (papelería legal, bancaria, entre otros). Administrar cuenta de correo electrónico asignada. Realizar compras programadas.	
Semanales	Coordinar actividades del consejo técnico Administrativo (Protocolo). Realizar cotizaciones semanales. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Mensuales	Verificar papelería y suministros de productos arrendados (fotocopiadoras). Realizar compras de suministros de oficina (solicitud o pedido vía electrónica y verificar existencias en bodega). Realizar pagos de seguros (incendios, gastos médicos, vehículos, entre otros). Generar reportes de actividades de compra.	
Anuales	Verificar convenios de servicios.	
Eventuales	Verificar papelería legal (SAT, aduanas, entre otros).	



Perfil educativo		
Estudios requeridos:	Título en Nivel Medio	
Estudios complementarios requeridos:	Microsoft Office	
Idiomas requeridos:	Idioma principal:	Español
	Idioma secundario:	Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años	

Perfil por competencias requeridas
Capacidad de negociación.
Capacidad de análisis.
Alto grado de organización.
Capacidad de toma de decisiones.
Discreción en el manejo de información.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Viernes	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Telefax			
	Fotocopiadora e Impresora			
	Escáner			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:		Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:	
ALTA	MEDIA		ALTA	



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 20 años	-	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	-	Licencia de conducir requerida	-

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.18 Descriptores y perfiles del departamento OYM

### 6.18.1 Encargado de certificación de procesos

Formulario: UNP-004

**Contenido de Funciones**

Puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Encargado de Certificación de Procesos		31/05/2012	
Departamento:		Reporta a:	Delega en:
Organización y Métodos		Director de Organización y Métodos	
Objetivo del puesto:			
Aplicar las técnicas de análisis y diseño de certificación de procesos internos, académicos, administrativos y de procesamiento de datos.			
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>			
Diarias	Analizar y estudiar procedimientos.		
	Analizar funciones.		
	Evaluar el proceso de manejo de la información.		
	Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato		
Semanales	Participar en la automatización de procesos.		
	Analizar procesos aplicando calidad total para verificar si pueden ser certificables		
Mensuales	Revisar, adecuar y diseñar los procedimientos en funciones del esquema general (como actualmente se maneja en la Universidad).		
	Analizar los medios de procesamiento de datos.		
	Auditar procesos implementados.		
Anuales	Revisar y rediseñar los procesos generales cuyos resultados en la revisión anual no son los esperados.		
Eventuales	Preparar manuales de procedimientos, funciones y perfiles, con nuevas disposiciones, estructuras, procedimientos, normas, operaciones y sistemas de información.		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería.
	Contador Público y Auditor.
Estudios complementarios requeridos:	Automatización de Oficinas.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	3 años en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas
Buenas relaciones interpersonales.
Capacidad para trabajar en equipo.
Altamente analítico

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	9:00 am
	A:	Sábado	A:	6:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora.			
	Celular.			
	Equipo de oficina			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Abierto
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	07 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.18.2 Director de organización y métodos

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Director de Organización y Métodos	31/05/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Organización y Métodos	Vicerrector Administrativo	Certificación de procesos
Objetivo del puesto:		
Evaluar los procesos administrativos y académicos actuales que permitan lograr cambios y mejoras en las medidas del desempeño, aplicando las técnicas de organización y métodos para atender de manera eficaz a la comunidad de Universidad Panamericana.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Desarrollar y dar mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización. Evaluar los procesos administrativos y académicos. Dar seguimiento al proceso de reingeniería. Verificar procesos de órdenes de compra. Integrar la oferta académica. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Semanales	Asistir a reuniones de comités técnicos (Administrativo, Mesas de trabajo y Mesas Académica) Implementar sistema Class.	
Mensuales	Coordinar PED y sistemas de Egreso. Implementar la normativa del sistema de plataformas virtual.	
Anuales	Organizar y acudir a reunión anual de cierre.	
Eventuales	Supervisar procesos administrativos y académicos en las sedes departamentales	





Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 30 años	-	-	Abierto
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	31 de Mayo de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



### 6.18.3 Jefe de unidad de normas y procedimientos

Formulario: UNP-004

**Contenido de Funciones**

Puesto:		Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Jefe de unidad de normas y procedimientos		31/05/2012	
Departamento:		Reporta a:	Delega en:
Organización y Métodos		Director de organización y métodos	
Objetivo del puesto:			
Generar los manuales de procedimientos de la Universidad, normados y verificados, integrando la tecnología e información.			
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>			
Diarias	Desarrollar y dar mantenimiento de una línea de autoridad y responsabilidad para complementar los controles en la organización. Evaluar los procesos administrativos y académicos. Establecer indicadores, índices y razones validas. Elaborar y verificar proceso de orden de compra. Integrar la oferta académica. Evaluar procesos.		
Semanales	Asistir a reuniones de comités técnicos (Administrativo, Mesas de trabajo y Mesa Académica). Implementar sistema CLASS. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato		
Mensuales	Coordinar de PED y sistemas de Egreso. Implementar la normativa del sistema de plataformas virtuales. Desarrollar los tutoriales de aprendizaje administrativos y académicos.		
Anuales	Organizar y asistir a reunión anual de cierre.		
Eventuales	Supervisar procesos administrativos y académicos en las sedes departamentales.		





Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Abierto
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	31 de Mayo de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.19 Descriptores y perfiles del departamento financiero

## 6.19.1 Director financiero

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Director Financiero	-	-
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Finanzas	Vicerrector Administrativo	Directora de Tesorería y Directora de Contabilidad
Objetivo del puesto:		
Dirigir las operaciones financieras de acuerdo a las políticas institucionales en cuanto al cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	La persona entrevistada no pudo brindar información del puesto por no poseer el nombramiento oficialmente.	
Semanales		
Mensuales		
Anuales	Haga clic aquí para funciones Anuales.	
Eventuales		



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría o carrera afín.
Estudios complementarios requeridos:	Maestría en finanzas Manejo de bases de datos. Legislación fiscal y laboral del país. Normas contables internacionales (NIFS). Servicio al cliente y Microsoft Office.
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés (Lectura)
Experiencia mínima necesaria	3 años

Perfil por competencias requeridas
Capacidad para trabajar bajo presión y para administrar personal
Habilidad numérica.
Buenas relaciones interpersonales.
Actitud proactiva.
Capacidad de análisis y de toma de decisiones.
Capacidad de resolución de conflictos.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora, escáner			
	Teléfono, sumadora			
	Celular			
	Impresora			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	BAJA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
25 a 50 años	-	-	Guatemalteco
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	-
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.20 Descriptores y perfiles del departamento de recursos humanos

## 6.20.1 Asistente de recursos humanos

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente de Recursos Humanos	30/05/2012	06/06/2012
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Recursos Humanos	Director de Tesorería y Administrador General	Ninguno
Objetivo del puesto:		
Administrar y controlar la nómina del personal de la Universidad Panamericana.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	<p>Controlar el sistema de control de acceso (Sistema Fingertec): cambios de horario y asistencia de personal. Llevar el control de suspensiones del IGSS para pagos, emitir Certificados de Trabajo. Elaborar constancias laborales. Alimentar el sistema CLASS.</p> <p>Dar referencias laborales. Gestionar anticipos o préstamos del personal.</p> <p>Reportar los descuentos, constancias laborales y ausentismo a la Directora de Tesorería. Controlar la caja chica de Recursos Humanos. Coordinar eventos especiales del personal.</p> <p>Elaborar listados especiales de nómina cuando los soliciten. Archivar los documentos emitidos como exenciones de IVA, recibos, notas de crédito, facturas, entre otros.</p> <p>Solicitar suministros de oficina a bodega.</p>	
Semanales		
Mensuales	<p>Elaborar planilla del consejo directivo.</p> <p>Realizar pagos por dietas al Decano y el Rector por asistir a los actos de graduación. Realizar corte en el sistema Fingertec el 16 de cada mes para hacer el pago de horas extras.</p> <p>Elaborar la planilla del IGSS. Realizar las transferencias bancarias para el pago de nómina de salarios al personal de las sedes departamentales.</p> <p>Elaborar recibos de pago de salario por empleado. Elaborar planilla especial por pago de honorarios por servicios técnicos o administrativos.</p> <p>Elaborar exenciones de IVA en las facturas especiales. Elaborar planilla por servicios profesionales de las diferentes facultades, directivos, coordinadores virtuales, medulares, entre otros.</p> <p>Elaborar póliza de la planilla de sueldos, bonificaciones, descuentos de préstamos, entre otros.</p>	
Anuales	<p>Actualizar los datos del personal; Proyectar el ISR de los empleados afectos a la planilla del IVA.</p> <p>Informar a banca SAT quienes están afectos al ISR.</p> <p>Elaborar la compra del boleto de ornato de los empleados de la UPANA.</p> <p>Elaborar reporte anual al Ministerio de Trabajo (Formato especial).</p> <p>Calcular el bono 14, aguinaldo y pago de vacaciones a los empleados de la Universidad.</p>	
Eventuales	<p>Recibir reportes de los jefes cuando hay contrataciones de personal e incluir en nómina. Conformar el expediente de cada contratación. Llenar la solicitud de carnet de IGSS para el personal de nuevo ingreso. Gestionar la cuenta bancaria de los nuevos empleados y relacionarla para las transferencias. Gestionar todo lo referente al seguro de vida de nuevos empleados ante la aseguradora.</p> <p>Levar el control de empleados que aún no tienen uniforme.</p> <p>Liquidar al personal que finaliza contrato, por renuncia o despido.</p>	



Perfil educativo	
Estudios requeridos:	Estudiante del segundo año de Administración de Empresas o Psicología.
Estudios complementarios requeridos:	Servicio al Cliente
	Microsoft Office
	Sistema Web y sistema informáticos de cuentas por pagar y nómina (deseable).
Idiomas requeridos:	Idioma principal: Español
	Idioma secundario: Inglés
Experiencia mínima necesaria	2 años en puesto similar.

Perfil por competencias requeridas
Habilidad numérica.
Capacidad para trabajar en equipo.
Facilidad de comunicación.
Actitud pro activa.
Innovador
Buenas relaciones interpersonales.

Perfil condiciones de trabajo				
Horario requerido para el puesto:	Días		Horario	
	De:	Lunes	De:	8:00 am
	A:	Sábado	A:	5:00 pm
Uso de equipo necesario para el puesto:	Computadora			
	Teléfono, Fax			
	Fotocopiadora			
	Escáner			
Realiza actividades que requiere un nivel de concentración:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo físico:	Realiza Actividades que requieran un esfuerzo mental:		
ALTA	MEDIA	ALTA		



Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 20 años	-	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	06 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.21 Descriptores y perfiles de Vicerrectoría

## 6.21.1 Vicerrector administrativo

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Vicerrector Administrativo		
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Vicerrectoría Administrativa	Rector	Asistente Administrativo, Asistente Financiero
Objetivo del puesto:		
Administrar y coordinar las áreas administrativas de la Universidad.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarias	Realizar el manejo y operación administrativo a través del correo electrónico. Atender al personal interno, proveedores, docentes y estudiantes. Firmar documentos diversos (actas, títulos, cheques, entre otros). Validar firmas para autorización comprar, pagos, planillas, caja chicas, seguros y publicidad. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el Rector de la Universidad	
Semanales	Asistir a reunión del consejo técnico administrativo. Asistir a reunión del consejo directivo. Asistir a reuniones establecidas previamente o a solicitud Realizar visitas periódicas a las Sedes A, B o C.	
Mensuales	Asistir a reuniones del consejo de facultad atendiendo temas administrativos para la central y las sedes. Asistir a reuniones trimestrales de seguimiento para capacitaciones a personal administrativo y docente (formatos de reportes, procedimientos).	
Anuales	Coordinar convivencia con docentes. Realizar capacitaciones internas relacionadas con temas administrativos y de uso de herramientas.	
Eventuales	Realizar viajes al exterior para asistir a capacitaciones. Realizar viajes al país de origen del proveedor del sistema administrativo contable.	





Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 40 años	-	Casado	Guatemalteca
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	SI	Licencia de conducir requerida	SI

Fecha de Elaboración:	31 de Mayo de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre



## 6.21.2 Asistente de vicerrectoría administrativa

Formulario: UNP-004

Contenido de Funciones		
Puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Asistente de Vicerrectoría Administrativa	02/06/2012	
Departamento:	Reporta a:	Delega en:
Vicerrectoría	Vicerrector Administrativo	
Objetivo del puesto:		
Asistir en todos los procesos administrativos con otros departamentos asociados al Vicerrector.		
<b>Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto</b>		
Diarías	Coordinar y organizar documentos para firma del Vicerrector. Coordinar actividades y/o reuniones que tendrá el Vicerrector. Efectuar otras funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato	
Semanales	Coordinar reunión semanal de Vicerrector con jefes de departamentos de toda la universidad (académico y administrativo). Coordinar reunión semanal con consejo directivo de la Universidad. Planificar y asistir al Vicerrector en reunión con jefes de departamentos financieros de la Universidad. Coordinar visitas del Vicerrector a sedes universitarias, hospedaje, hora de visita con personal, entre otros. Realizar liquidaciones a la universidad por gastos derivados de visitas a sedes por parte del Vicerrector.	
Mensuales	Coordinar el traslado de facturas emitidas por Vicerrector para pago de planilla. Coordinar el traslado de facturas de compras del Vicerrector para incluirlos en el pago de planilla.	
Anuales		
Eventuales	Elaborar memorándum de información que el Vicerrector desee trasladar al personal de la Universidad. Coordinar y organizar reuniones solicitadas por jefes de departamento o estudiantes entre otros.	





Perfil general			
Edad:	Género:	Estado civil:	Nacionalidad:
Mayor de 25 años	-	-	Indiferente
Religión que practica:			
Indiferente			
Vehículo Requerido	NO	Licencia de conducir requerida	NO

Fecha de Elaboración:	02 de Junio de 2012
Fecha de Actualización:	

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre	Nombre	Nombre

## 6.23 Requerimientos de ampliación

### 6.23.1 Proceso de socialización

**Concepto:** La socialización es un proceso por el cual el individuo acoge los elementos socioculturales de su ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse en la sociedad.

#### ¿Cómo socializar la misión?

Universidad Panamericana a través del departamento de recursos humanos dará a conocer a todo el personal la misión que se desea alcanzar; buscando que se identifique y se comprometa con ella, asimismo participando activamente mediante la realización de las tareas asignadas.

La dinámica se efectuará mediante talleres informativos, reuniones periódicas mensuales, así como la distribución de medios escritos y digitales que fortalezcan la comunicación y la divulgación de las diversas actividades y acciones encaminadas a la misión establecida por Universidad Panamericana.

PLAN DE DIVULGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - 2012			
No.	Actividad	Encargado	Mes
1	Presentación del plan de divulgación a la Vicerrectoría Administrativa	Departamento de Recursos Humanos	Octubre
2	Elaboración de boletín informativo	Departamento de Recursos Humanos	Octubre- Noviembre
3	Reunión con jefes de los departamentos para presentación de proyecto	Departamento de Recursos Humanos	Noviembre
4	Presentación general del proyecto a todo el personal	Departamento de Recursos Humanos	Diciembre
5	Programar capacitaciones, conforme las necesidades administrativas	Departamento de Recursos Humanos	Diciembre-Enero

### 6.23.2 Employer Branding

En castellano significa construir una marca que sea relacionada al concepto de 'buen empleador'.

Una marca es una mixtura de atributos tangibles e intangibles simbolizada en una marca registrada, que si se gestiona en forma apropiada genera valor e influencia.

Una mezcla de disciplinas de recursos humanos y marketing, el proceso de la marca-empleador debería crear un reconocimiento especial a la empresa como empleador de valor.

El máximo objetivo de la marca-empleador es construir una reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros.

Esto lleva a muchas empresas a delinear estrategias de largo plazo para ser reconocidos en el tiempo tanto puertas adentro como afuera como un muy buen lugar para trabajar.

Focalizados en este punto y a sabiendas que la alta rotación, la conflictividad interna, el escaso compromiso por parte de los empleados impacta e los accionistas, la productividad y en las ganancias algunas empresas deciden desarrollar una marca de buen empleador o marca-empleador.

#### 6.23.2.1 Elementos de la marca-empleador

Una marca empleador, comprende 3 elementos clave que son relevantes para un empleado:

- 1) Atributos funcionales.      ¿Qué haré en esa empresa y como me desarrollaré?
  
- 2) Valor económico.      ¿Cómo seré recompensado y que esperaré a cambio de mis esfuerzos?

3) Beneficios psicológicos. ¿A qué empresa perteneceré y como mis esfuerzos contribuyen a una misión más importante?

Estos 3 elementos a menudo se resumen de dos maneras

- Una visión marca-empleador, una declaración corta que resuma la mejor experiencia laboral que la compañía ofrece a los candidatos.
  
- Tu proposición de valor de empleo (a veces llamado Enunciado de Marca Empleador) que se hace combinando:
  - o Tu identidad
    - ¿Quién eres realmente?
  - o Tu imagen.
    - ¿Cómo te perciben los candidatos
  - o Las necesidades del mercado.
    - ¿Qué quieren verdaderamente los candidatos?

Una organización con una marca empleador superior al resto, es aquella en la que la proposición de valor se refleja en las acciones de todas las personas en todos los niveles del negocio en todo momento, gracias a un fuerte contrato psicológico entre la Compañía y sus empleados.

#### 6.23.2.2 Propuesta

La propuesta es asociar la marca de Universidad Panamericana y sus atributos de identidad corporativa con las características que buscan empleados y candidatos a un puesto de una organización: desarrollo, crecimiento personal, éxito, fuerza, buen ambiente laboral, buena reputación social, entre otros.

En este caso, para la marca “Universidad Panamericana”, las políticas de recursos humanos cumplen un rol vital, al igual que la construcción de una cultura organizacional.

A través de la comunicación interna se construye la marca “Universidad Panamericana”, ya que ésta acerca la entidad a los colaboradores, fomenta el trato cara a cara y difunde todos los proyectos de mejora de las condiciones laborales como nuevas capacitaciones.

También debe difundir acciones de las áreas de recursos humanos como programas jóvenes profesionales, búsquedas masivas, premios recibidos, acciones de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y actividades con otras universidades.

### 6.23.3 Reclutamiento 2.0

Es aquel donde la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0, entre algunas tenemos: las redes profesionales, redes sociales, foros, entre otros. Los candidatos obtienen ventaja de su perfil buscando lograr nuevos contactos profesionales mediante el Networking.

#### 6.23.3.1 Recomendaciones para universidad Panamericana

La idea es que si los potenciales candidatos están en la web, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos.

Cuando se requiera nuevo personal para ocupar un puesto dentro de Universidad Panamericana, se puede disponer de las siguientes plataformas:

- <http://transdoc.com/>
- <http://www.tecoloco.com.gt/>
- <http://www.gt.computrabajo.com/>
- <http://acciontrabajo.com.gt/>

Las cuales brindan la oportunidad de aplicar a los empleos que ofrecen distintas organizaciones.

#### 6.23.4 Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.)

Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

También puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Bajo este concepto de administración se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Un programa de RSE puede apuntar al reclutamiento y retención de talentos, especialmente considerando el alto grado de competitividad del mercado. Así mismo un programa de RSE ayuda a mejorar y promover una buena imagen de la compañía en el personal interno, especialmente en casos donde los empleados resultan directamente involucrados a través de actividades generadas por el programa.

#### 6.23.4.1 Propuesta

Algunas de las responsabilidades éticas de la Universidad Panamericana con los trabajadores y la comunidad pueden ser:

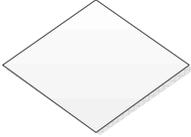
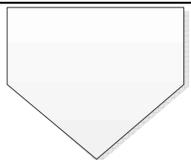
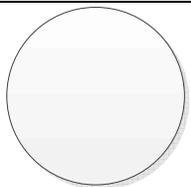
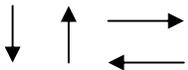
- Servir a la sociedad con productos educativos útiles y en condiciones justas.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los colaboradores.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la Universidad Panamericana.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la Universidad Panamericana
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la Universidad Panamericana.
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- Marketing y construcción de la reputación de la Universidad Panamericana.

Se sugiere utilizar de base una normativa para la RSE:

- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. OIT (2006), Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra (20-1-2007)

## 6.24 Simbología

	<p>Inicio: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Proceso: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: indica cursos de acción alternos como resultados de una decisión de si o no, también es un punto dentro del flujo en que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier tipo de documento que se genere o utilice dentro del proceso.</p>
	<p>Subproceso (proceso pre-definido): pasos que se combinan para crear subprocesos que están definidos en otro lugar a menudo en otra página del mismo dibujo.</p>
	<p>Base de datos (almacenamiento de acceso directo): Símbolo que se utiliza para almacenar información de carácter principal para la toma de decisiones.</p>
	<p>Referencia a otra página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Referencia de página: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>
	<p>Líneas de flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.</p>

## Conclusiones Generales 1

- Universidad Panamericana no cuenta con un departamento para gestionar el talento humano, formalmente establecido.
- Es necesaria la implementación de los instrumentos de documentación, gestión, evaluación, contratación, selección y remuneración del talento humano.
- Se debe crear la herramienta de documentación de descriptores y perfiles de puestos que permitan a los colaboradores de Universidad Panamericana, conocer sus obligaciones.
- El proceso de reclutamiento y selección no se encuentra debidamente documentado e implementado.
- Debe establecerse el proceso y las herramientas de evaluación del desempeño que permitan a Universidad Panamericana conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores.
- Según el análisis de resultados, se determinó que solamente un 20% de los colaboradores de Universidad Panamericana ha firmado un contrato de trabajo. Esto representa una contingencia muy alta frente a la legislación laboral actual.
- No existe un proceso definido de capacitación que permita a los colaboradores recibir la base de aprendizaje de las principales actividades de su puesto.

## Recomendaciones Generales 1

- Creación de un departamento que se encargue de gestionar el talento humano en Universidad Panamericana.
- Crear herramientas e implementarlas para documentar y gestionar los procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos de Universidad Panamericana.
- Implementar de inmediato el uso del contrato de trabajo en Universidad Panamericana.
- Establecer los procedimientos de recursos humanos y sus políticas.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos  
administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de  
Universidad Panamericana  
Seminario Integrador**

Guatemala, marzo 2013

**Propuesta de documentación y rediseño de 5 procesos  
administrativos para el área académica de sedes tipo A, B y C de  
Universidad Panamericana  
Seminario Integrador**

M.Sc. Estuardo Navas (Asesor)  
Lic. Ariel de León (Asesor)

M.A. Rosa Ardón de Motta (Revisora)

Guatemala, marzo 2013

## Introducción

Universidad Panamericana permite a la presente cohorte realizar el PED orientado al análisis de 5 procesos administrativos de Vicerrectoría Académica, de tal manera que los integrantes de dicha cohorte puedan entrevistar al personal de 3 diferentes tipos de sedes, clasificadas en tipos A, B y C.

Cada uno de los integrantes tuvo la oportunidad de realizar una entrevista dirigida a los coordinadores de sede y sus colaboradores (de acuerdo a la estructura de cada una de ellas), con la intención de recabar información de la manera en la que se desarrollan las actividades correspondientes a cada sede.

Fue posible identificar como las actividades se realizan de diferente manera en cada sede, debido a la falta de una documentación de los procesos, explicación de los mismos y políticas que permitan a los colaboradores de cada sede, utilizar el mismo procedimiento.

Se realizó una comparación de la realización de las actividades en cada sede, para identificar los puntos comunes, así como las divergencias de cada uno de los procesos objeto del presente estudio.

Con base al análisis de los resultados obtenidos, se diseña una propuesta de mejoras a los procesos, así como una documentación completa de los mismos, incluyendo procedimientos, políticas y los documentos de apoyo necesarios que sirvan de base para su estandarización en Universidad Panamericana.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Historia de la universidad

Universidad Panamericana abre su oficina como anteproyecto en 1993 bajo la dirección del Consejo Directivo de la Fundación Cristiana para el desarrollo de la Educación en América Latina (FUNDACEDE).

En diciembre de 1997, después de una serie de negociaciones de tipo técnico y legal se presenta por segunda vez bajo el nombre de Proyecto de Creación de Universidad Panamericana de Guatemala

Finalmente, en Octubre de 1998 el Consejo de la Enseñanza Privada Superior decide aprobar la creación de Universidad Panamericana y se publica el Acuerdo en el Diario de Centro América el 17 de noviembre de 1998, el acto inaugural se realiza el 25 de enero de 1999.

Inicia su labor académica en las instalaciones ubicadas en Carretera a San Isidro, aldea Acatán zona 16, propiedad de FUNDACEDE y cedidos en usufructo a Universidad Panamericana. Desde su inicio ofreció los servicios educativos en sus cinco facultades: Teología, Ciencias de la Comunicación, Ciencias Jurídicas, Ciencias de la Educación y Administración de Empresas que (Actualmente cambio al nombre de Ciencias Económicas).

A partir del año 2002 se inicia una etapa de expansión en el interior de la república, a la fecha se encuentran funcionando 55 extensiones, con presencia en los departamentos de: Huehuetenango, Quetzaltenango, Petén, San Marcos, Retalhuleu, Totonicapán, Sololá, Quiché, Alta y Baja Verapaz, Izabal, El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Jutiapa, Chimaltenango, Sacatepéquez,

Escuintla y Guatemala, distribuidas y clasificadas en Sedes tipo A, B y C, de acuerdo a las siguientes características:

Se denomina sede tipo A, a todas aquellas que cuentan con un número mayor a 250 estudiantes permanentes y que tienen varios grupos de diferentes facultades; la sede tipo B, al igual que la tipo A, tiene varios grupos de varias facultades y una suma menor a 250 estudiantes pero mayor a 100; y la sede tipo C, tiene varios grupos de una facultad pero una suma menor a 100 estudiantes.

Debido a esta diversificación de sedes, es necesario establecer procedimientos administrativos que se complementen e interactúen con los procedimientos académicos de trabajo, en coordinación con los distintos departamentos operativos de Universidad Panamericana, asimismo, canales eficaces de comunicación, que si bien es cierto se realizan actualmente, estos procesos no se encuentran estandarizados, lo que provoca prácticas no adecuadas que en un momento determinado causan atraso en algunos procesos.

Los procesos administrativos y/o académicos que se llevan a cabo para la adecuada función de las sedes son los siguientes:

- Inscripción de estudiantes
- Publicidad y promoción
- Evaluación de docentes
- Actas de estudiantes de finalización de ciclo o módulo
- Cursos por tutoría
- Certificaciones de estudio
- Evaluaciones técnicas profesionales
- Trabajos de investigación (tesis)
- Opción de egreso
- Evaluaciones de recuperación
- Actos de graduación
- Envío de documentación a oficinas centrales
- Entrega de carné de estudiantes

- Selección y contratación de docentes
- Elaboración de planillas
- Requisición de insumos

Universidad Panamericana cuenta dentro de sus aulas con 6,689 estudiantes, preparándose en las cinco facultades, con más de 75 carreras, 150, docentes en la sede central y 328 en las extensiones del interior del país.

## 1.2 Fundamento legal

Universidad Panamericana fue autorizada por el Consejo de la Enseñanza Privada Superior CEPS, el 2 de octubre de 1998, según el Registro Civil de esta ciudad, bajo la partida No. trescientos ochenta y tres (383), registrada con la personería jurídica No. cuarenta y nueve (49), inició sus actividades académicas en enero de 1999.

### 1.2.1 Visión

Universidad Panamericana pretende ser una opción en Guatemala para lograr la profesionalización dentro del sistema de educación superior, sustentada por la excelencia académica, fundamentada en principios y valores ético-morales, judeo-cristianos.

### 1.2.2 Misión

Contribuir al desarrollo nacional y al planteamiento de soluciones a los problemas del sistema educativo del país, mediante la administración de un plan de educación superior, que responda a la falta de oportunidades para iniciar, continuar y finalizar estudios superiores, resolver la problemática de la no titulación y proponer opciones de egreso en carreras técnicas, profesorado, licenciaturas y postgrados.

### 1.2.3 Valores

- Individualidad
- Autogobierno
- Mayordomía
- Sembrar y Cosechar
- Unidad y Unión
- Poder y Forma
- Carácter
- Integridad
- Calidad
- Capacidad
- Solidaridad
- Emprendimiento

### 1.2.4 Principios y propósitos

Para cumplir con su misión, Universidad Panamericana define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de sus tareas y funciones y como guía para la orientación de su desarrollo:

El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.

La libertad; en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural, que haga posible la promoción de la crítica y el debate público.

La integridad e integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.

El compromiso; con la paz, la democracia y la defensa y el ejercicio de los derechos humanos.

#### 1.2.4.1 Propósitos

Ofrecer un servicio privado de educación superior de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política y en las Leyes de la República de Guatemala.

- Brindar oportunidades para una formación de excelencia, aprobada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y ciudadano y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.
- Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético y la sensibilidad estética, que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.
- Hacer de la investigación un eje transversal de la actividad universitaria y propiciar su integración con los programas de formación.
- Promover la apropiación crítica, la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y la transformación del entorno.
- Promover una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa.

## 1.3 Universidad Panamericana en la actualidad

Busca contribuir con una formación académica homologada a nivel internacional, donde el profesional egresado tenga la capacidad de transformar y apoyar cambios en la sociedad, ejercer un liderazgo que promueva el respeto, la libertad, la integridad y el compromiso.

Procura formar profesionales que busquen su autoformación intelectual, personal, social y cultural y que esto se vea reflejado en el ejercicio de su profesión.

### 1.3.1 La Licenciatura en Administración de Empresas

Universidad Panamericana tiene como objetivo para la Licenciatura en Administración de Empresas, formar profesionales íntegros con capacidad crítica, creativa e innovadora, aptitud emprendedora, capacidad de liderazgo y conocimiento de la problemática regional, nacional e internacional que los capacite para desempeñarse con éxito en la gestión de organizaciones públicas, privadas y para desarrollar proyectos de creación de empresas que contribuyan a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales del país.

## 1.4 Diagnóstico

Universidad Panamericana cuenta con diversos procesos y políticas encaminadas a normar las diversas actividades de sus diferentes áreas funcionales. En la actualidad se identifica la necesidad de una reingeniería de procesos, como seguimiento a su objetivo de mejora continua, debido a esto es necesaria la documentación de cómo estos procesos se están llevando a cabo.

Se tomaron como base 5 procesos principales que deben seguirse en las sedes metropolitanas y departamentales, siendo los siguientes:

- Reclutamiento de docentes
- Envío de documentos
- Requisición de insumos

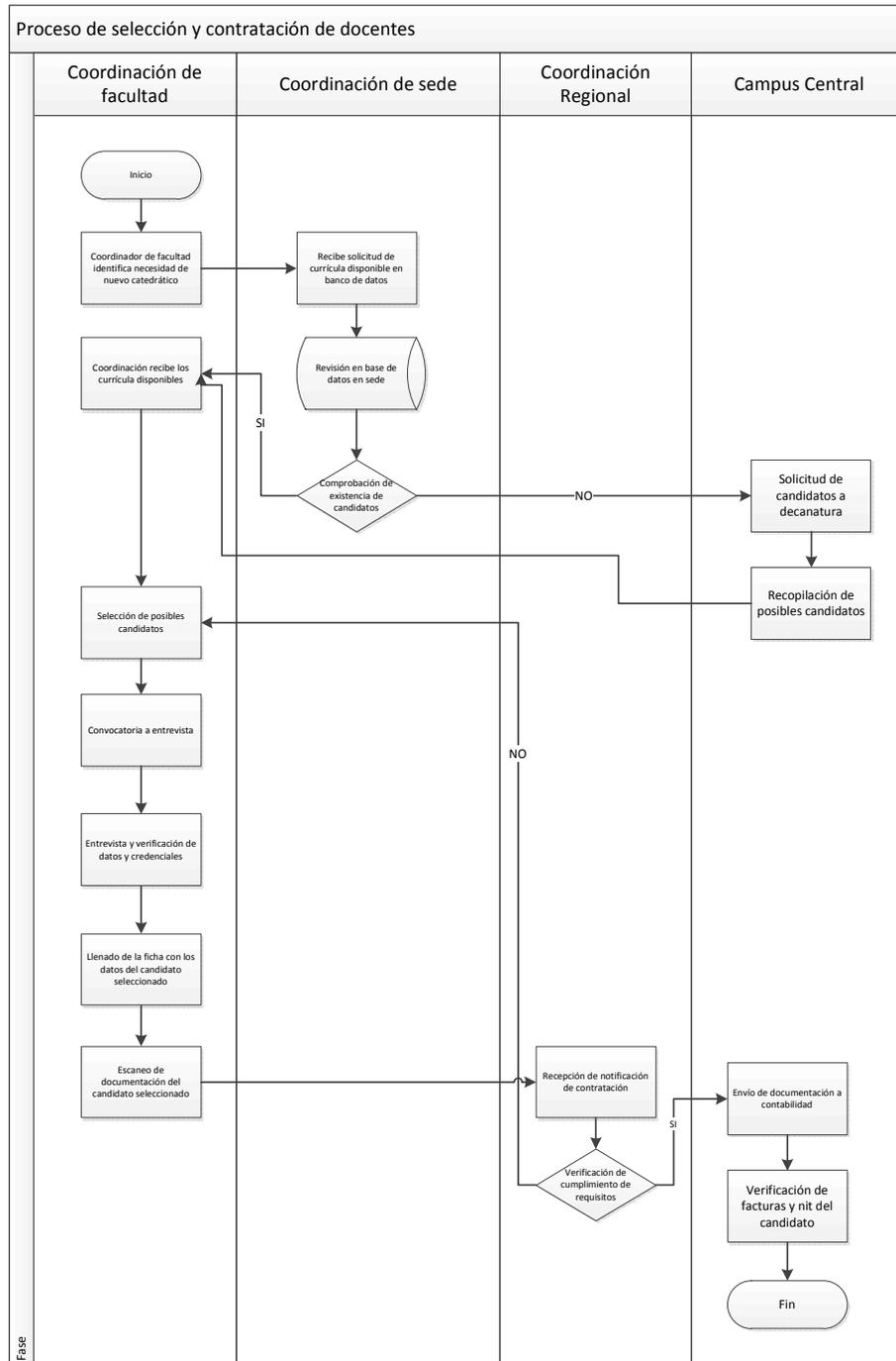
- Ingreso de actas de fin de ciclo
- Pago de docentes

Los alcances y límites, como la definición de la selección de estos procesos, se encuentra definido en “Alcances y Límites”, más adelante en este documento.

Se realizó una visita a tres sedes en el área metropolitana, Álamos, San Raymundo y Fraijanes, sedes tipo A, B y C respectivamente; se entrevistó al coordinador de cada una de las sedes, con el objetivo de determinar la aplicación y seguimiento de los procesos así como las observaciones o limitaciones encontradas (materiales, humanas o tecnológicas) para poder llevarlos a cabo de la manera como fueron diseñados.

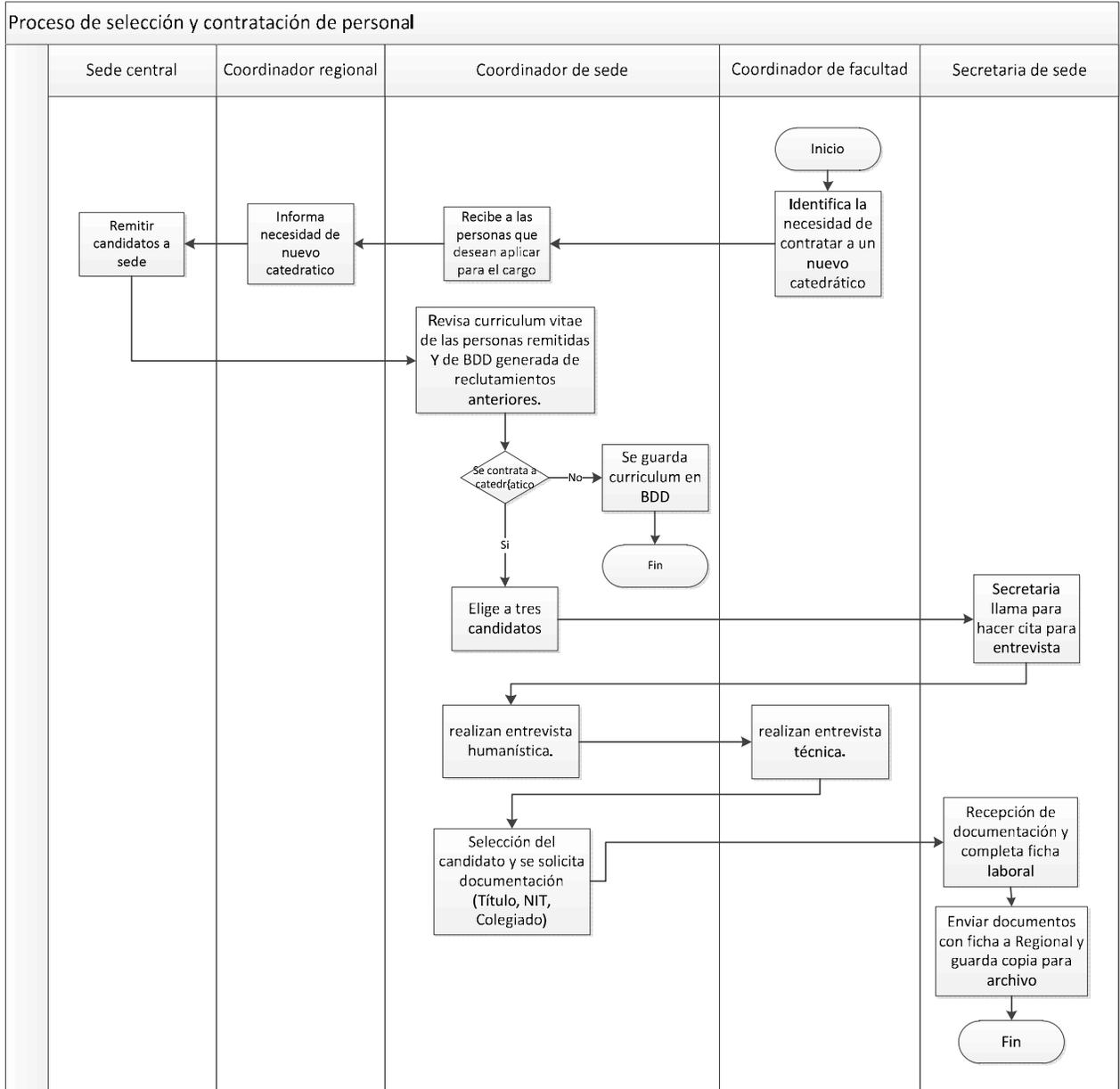
### 1.4.1 Procesos de “Reclutamiento de Docentes” para sedes A, B y C

**Gráfica No. 14**  
**Proceso de reclutamiento de docentes**  
**Sede A**



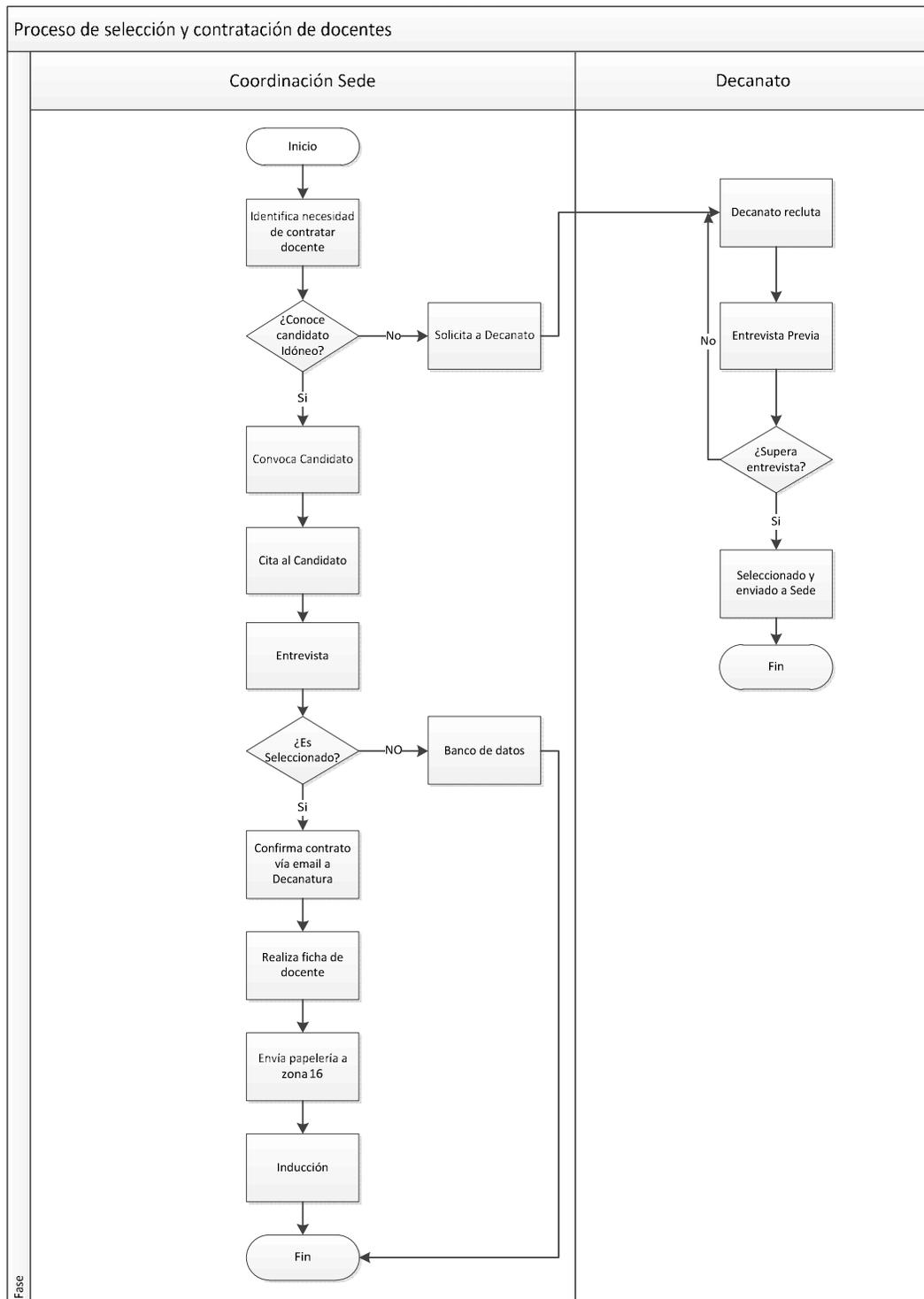
Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 15**  
**Proceso de reclutamiento de docentes**  
**Sede B**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 16**  
**Proceso de reclutamiento de docentes**  
**Sede C**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

### 1.4.1.1 Hallazgos

El proceso de contratación en las diferentes sedes de la universidad, está a cargo de los coordinadores de cada una de ellas y de la coordinación regional.

#### 1.4.1.1.1 Sede A

- Existen coordinadores de facultad quienes hacen la solicitud de contratación
- La selección y contratación es realizada exclusivamente por el coordinador de facultad
- La sede guarda un archivo físico con los expedientes de los catedráticos contratados
- Los programas son autorizados por Universidad Panamericana y el cronograma y la evaluación pueden ser administrados por el docente.
- No es posible que un mismo docente tenga un mismo grupo por más de 2 trimestres seguidos
- No existen políticas escritas acerca del proceso de contratación
- Usualmente el coordinador regional y el coordinador de sede, reciben expedientes de candidatos dispuestos a prestar sus servicios en la Universidad, los que son almacenados en formato digital para su consulta posterior al surgir la necesidad de contratación de personal docente.

#### 1.4.1.1.2 Sede B

- Existen coordinadores de facultad quienes solicitan la contratación
- La entrevista y contratación se realiza en conjunto entre coordinación de sede y coordinador de facultad
- El coordinador de sede verifica las referencias personales de los candidatos.
- Existe un proceso de inducción general que se da a principio de cada ciclo en donde participan los nuevos catedráticos contratados.
- El coordinador de sede (quien es pedagogo) realiza una entrevista personal con el candidato para evaluar y analizar sus capacidades para impartir la cátedra.
- El coordinador de sede solicita al candidato seleccionado que le proporcione una copia de su título profesional y otros documentos de cursos profesionales y referencias.

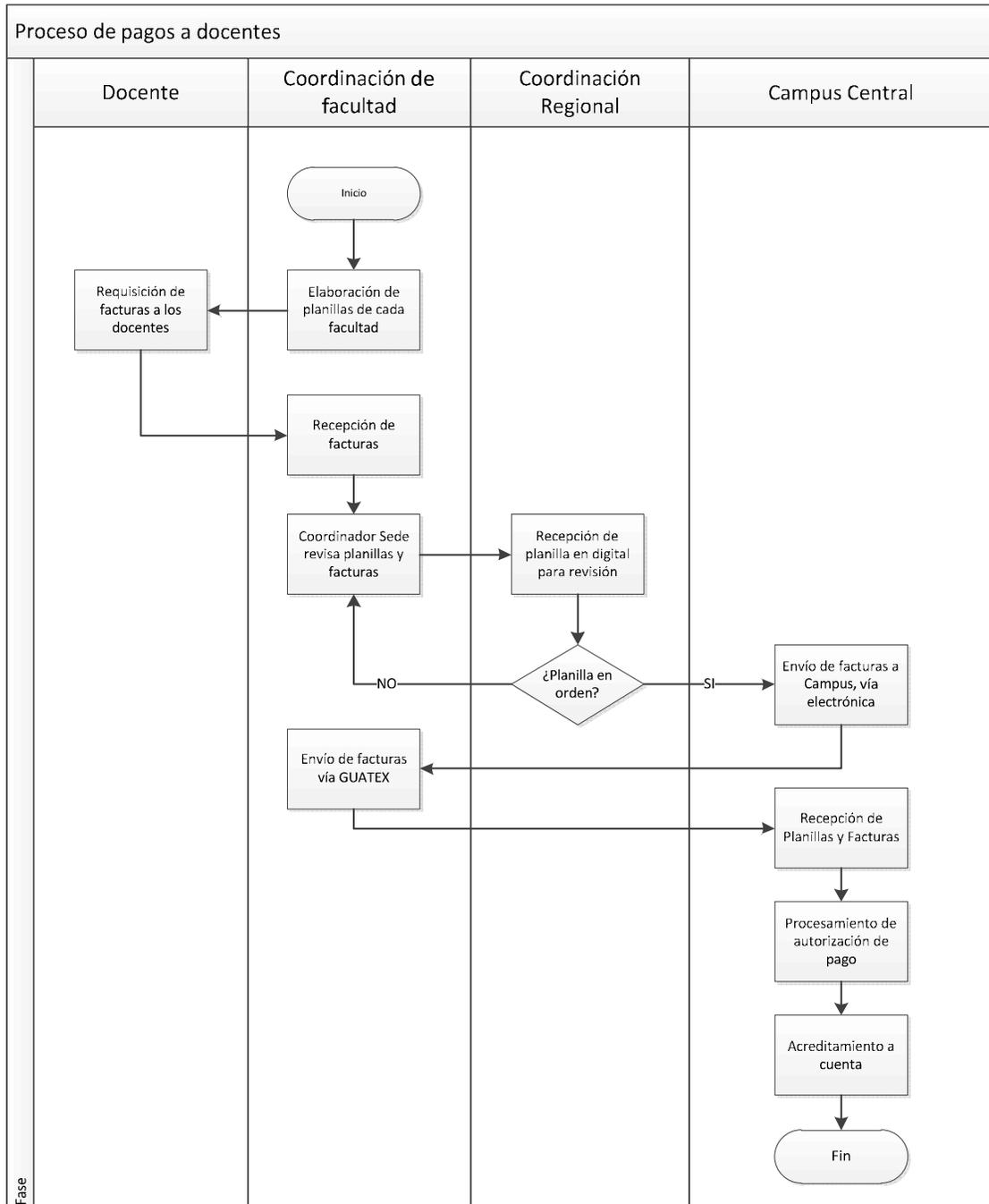
- No existen políticas escritas acerca del proceso de contratación
- La sede guarda un archivo físico con los expedientes de los catedráticos contratados

#### 1.4.1.1.3 Sede C

- El coordinador de facultad busca en la base de datos personal a los posibles candidatos para ejercer cátedra en la sede.
- Cuando el coordinador de sede no conoce a candidatos para impartir los cursos, solicitan a sede central les envíen candidatos.
- La sede guarda un archivo físico con los expedientes de los catedráticos contratados
- No existen políticas escritas acerca del proceso de contratación
- Los docentes pueden ser contratados para dos ciclos seguidos únicamente en la misma carrera. El docente no tiene permitido dar cursos en los tres ciclos del año para la misma carrera, pudiendo ser recontratados cuando exista un ciclo de por medio sin dar clases.

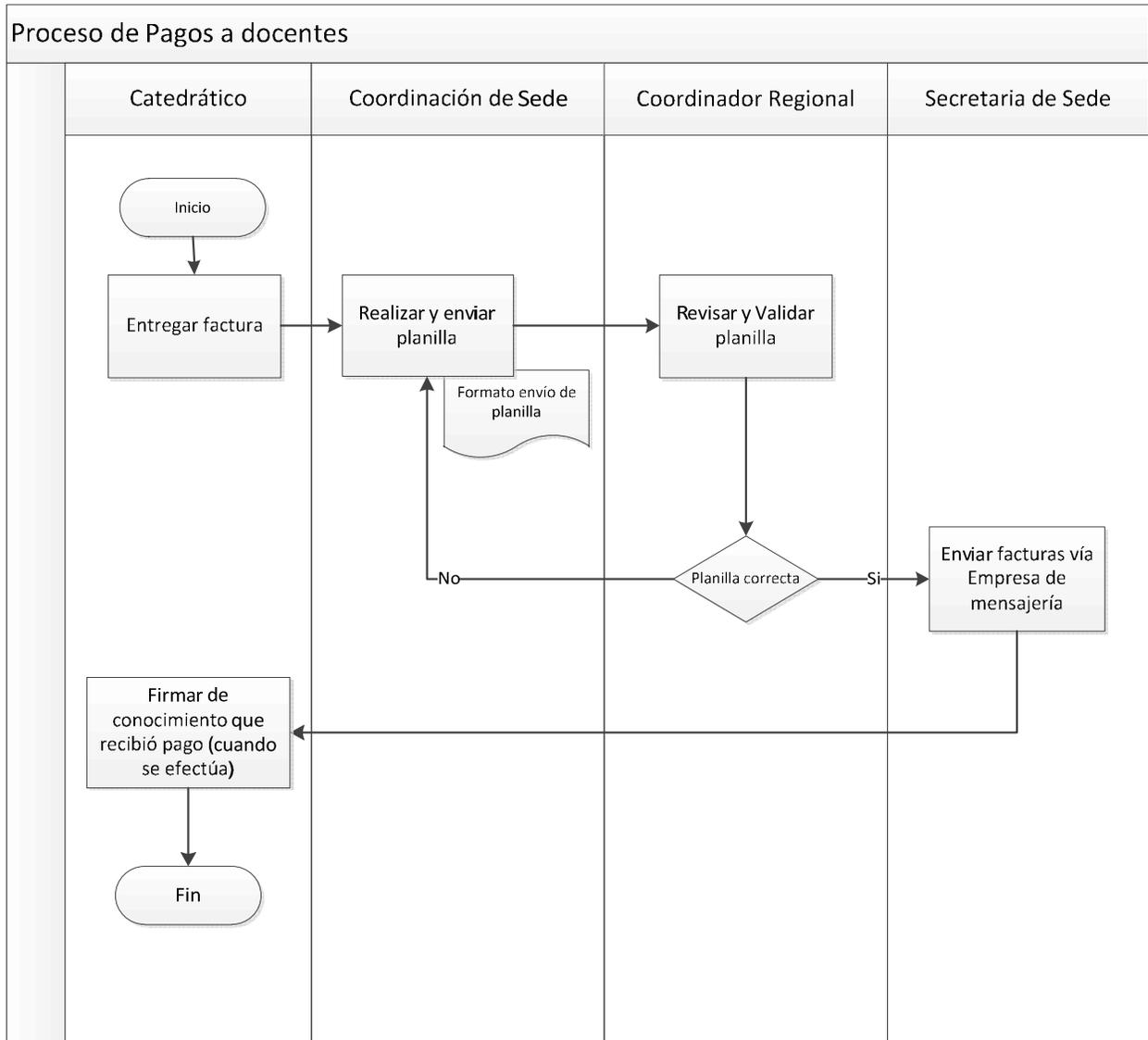
### 1.4.2 Procesos de “Pago de Docentes” para sedes A, B y C

**Gráfica No. 17**  
**Proceso de pago de docentes**  
**Sede A**



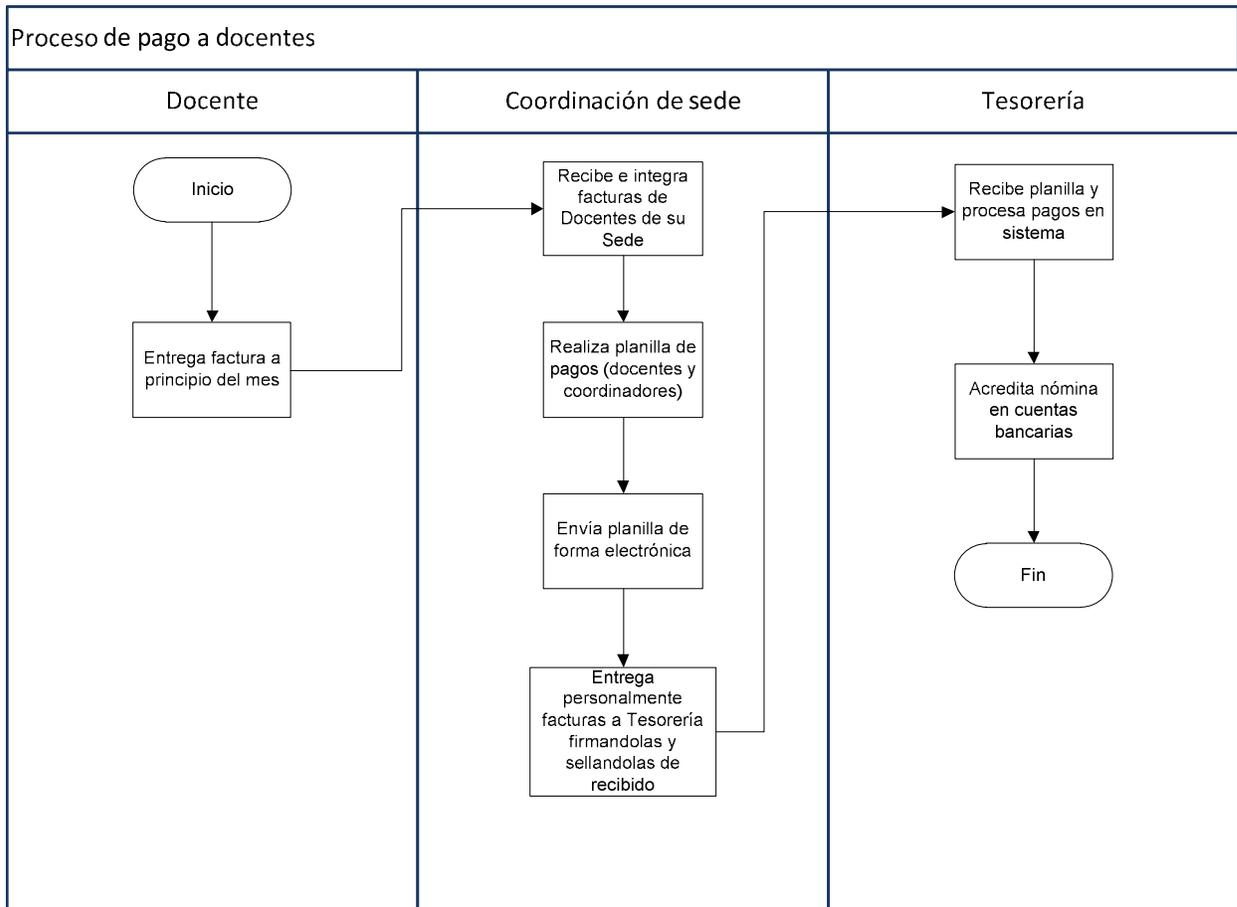
Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 18**  
**Proceso de pago de docentes**  
**Sede B**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 19**  
**Proceso de pago de docentes**  
**Sede C**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

## 1.4.2.1 Hallazgos

### 1.4.2.1.1 Sede A

- La planilla de catedráticos se realiza con base en la cantidad de períodos impartidos. En caso de ausencia el catedrático se reporta con el encargado de facultad para descuento en la nómina si la sesión no se impartió.
- La coordinadora de sede emite una factura por sus funciones de coordinadora y el curso impartido; según las políticas de trabajo el coordinador de sede tipo “A” no está facultado a impartir cursos.
- Las nóminas de catedráticos y sus facturas deben ser enviadas en los primeros 5 días a la coordinación regional.
- Los pagos de honorarios profesionales son acreditados a cada catedrático por medio de transferencia bancaria a su cuenta personal de tipo monetario de Banrural; en caso de no contar con una cuenta en dicho banco el catedrático la apertura.
- No existe una fecha de pago definida.
- No existe acuse de recibo (constancia escrita) de pago de honorarios por parte de los catedráticos. Cuando se pagaba por cheque sí se contaba con registro.

### 1.4.2.1.2 Sede B

- La planilla de catedráticos se realiza en base a la asistencia de los mismos a impartir sus cursos. Se lleva un cuaderno de asistencia en el que debe firmar.
- Las nóminas de catedráticos y sus facturas deben ser enviadas en los primeros 5 días a la coordinación regional.
- Los pagos de honorarios profesionales son acreditados a cada catedrático por medio de transferencia bancaria a su cuenta personal de tipo monetario de Banrural; en caso de no contar con una cuenta en dicho banco el catedrático la apertura.
- El pago es recibido por los catedráticos en ocasiones los primeros 2 días del mes y no se cumple con esto.
- No existe una fecha de pago definida.

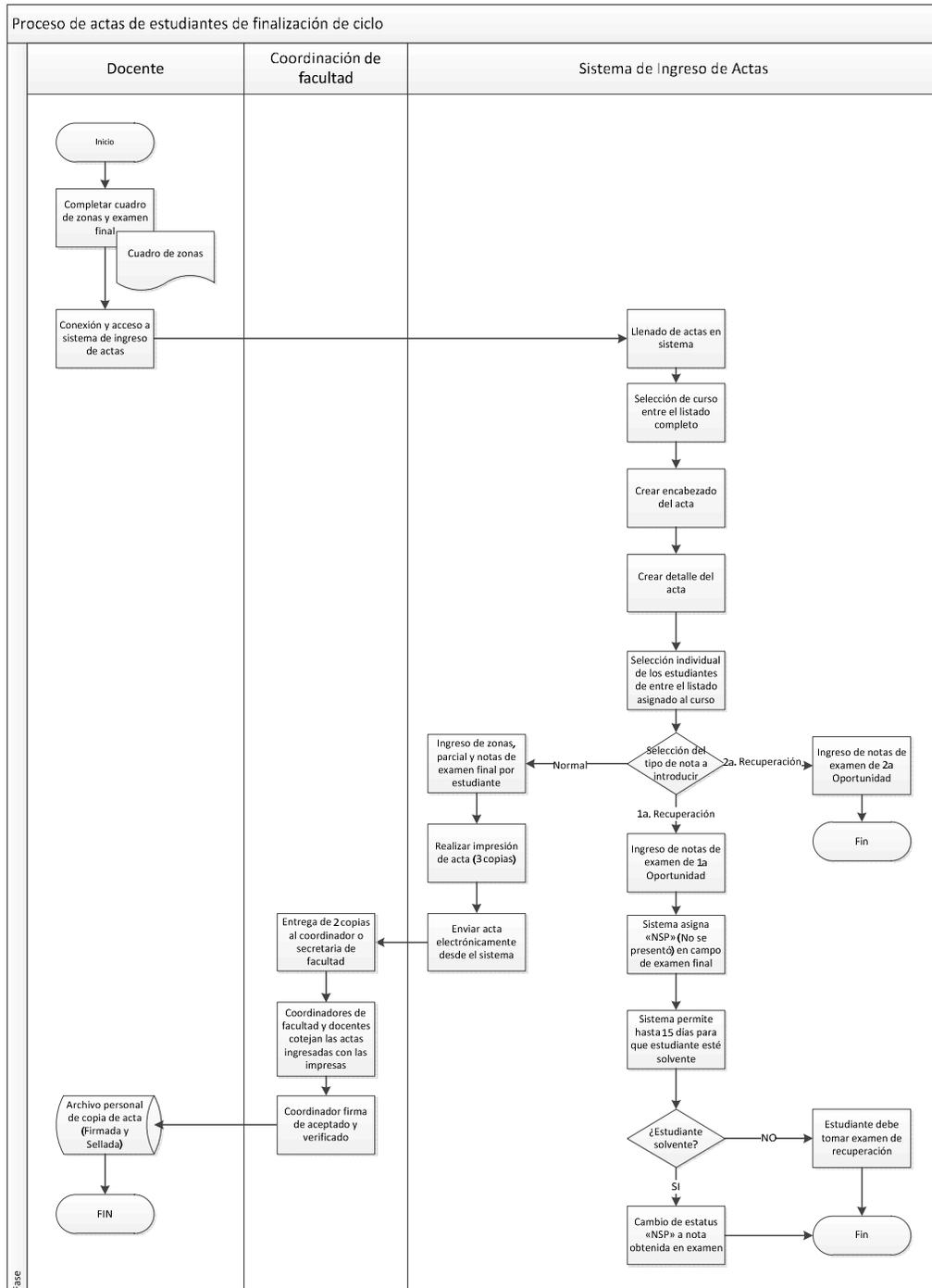
- En esta sede solicitan al catedrático firmar una hoja donde el mismo hace constar el crédito en su cuenta.
- Mencionaron que en su pago la Universidad les retiene impuesto y deben pagar impuesto a la SAT, generando una doble tributación. Esto se informó en reunión de Sedes en Diciembre 2011 a las autoridades y aún no se realiza un plan de acción.

#### 1.4.2.1.3 Sede C

- La planilla se realiza con base en la asistencia de los catedráticos, controlada por el coordinador de sede. Las facturas son entregadas con un mes de anticipación, en caso de ausencia, se descontarán las sesiones no atendidas, en el próximo pago.
- Las nóminas de catedráticos y sus facturas deben ser enviadas en los primeros 5 días a la coordinación regional.
- Los pagos de honorarios profesionales son acreditados a cada catedrático por medio de transferencia bancaria a su cuenta personal de tipo monetario de Banrural; en caso de no contar con una cuenta en dicho banco el catedrático la apertura.
- No existe una fecha de pago definida.
- No existe acuse de recibo (constancia escrita) de pago de honorarios por parte de los catedráticos. Cuando se pagaba por cheque sí se contaba con registro.

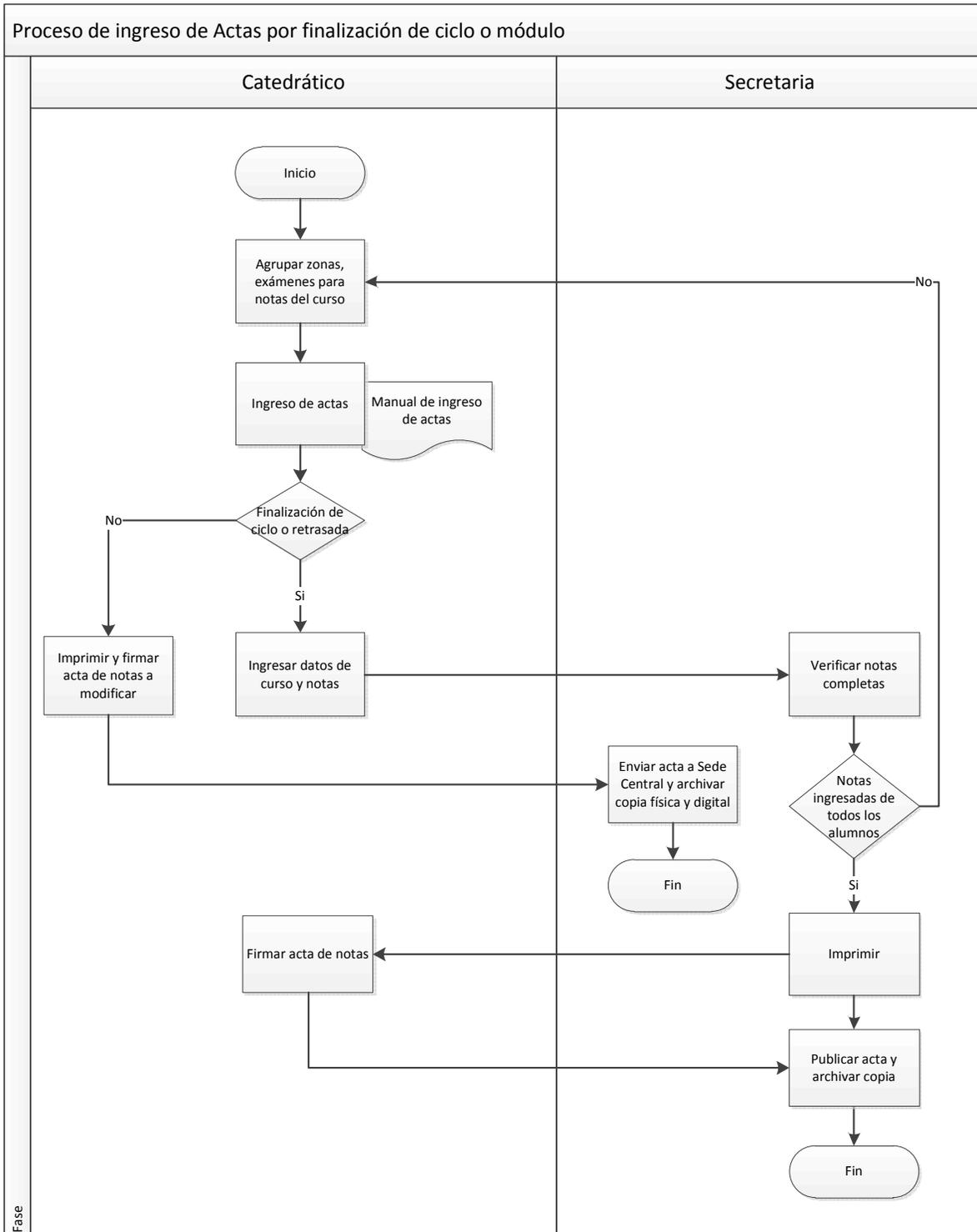
### 1.4.3 Procesos de “Ingreso de Actas de Fin de Ciclo” para sedes A, B y C

**Gráfica No. 20**  
**Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo**  
**Sede A**



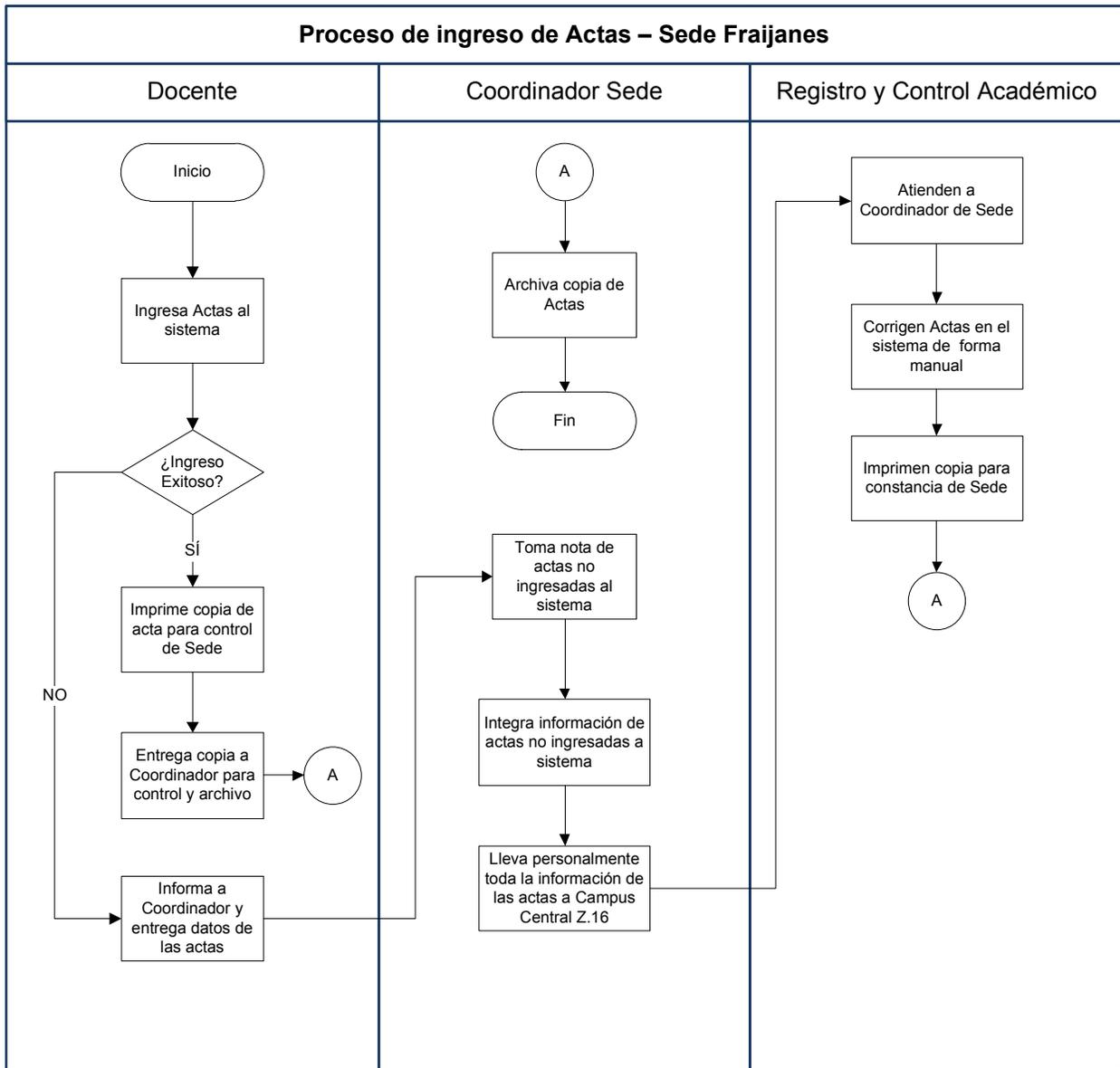
Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 21**  
**Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo**  
**Sede B**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 22**  
**Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo**  
**Sede C**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

### 1.4.3.1 Hallazgos

#### 1.4.3.1.1 Sede A

- Cada docente tiene un usuario en el que utiliza su NIT para poder tener acceso al sistema *Class*.
- La facultad de educación, solicita a los docentes el acta, al hacer el examen parcial (en Excel).
- El acta final se debe entregar después de 8 días (se extiende hasta 15) a partir de efectuado el examen final.
- El docente crea el acta agregando sus datos personales, selecciona el curso (creado previamente).
- Selecciona de un listado general los estudiantes inscritos y asignados al curso.
- Se agrega la información de parcial, zona y final.
- Se hace una impresión en PDF y se revisa con coordinación, se compara con la preliminar y se selecciona enviar.
- En la sede se les da internet inalámbrico para el acceso al sistema *Class*.
- La coordinadora regional recibe un listado de las actas enviadas por la sede.
- En el caso de recuperaciones, el sistema espera que el total de los estudiantes que perdieron, tomen la prueba, por lo que es necesario que se ingresen en el acta todos, indicando quienes se presentaron y quiénes no.
- Los estudiantes que no están inscritos y asignados en el curso, el sistema permite seleccionarlo, aunque no sean parte del curso.
- La insolvencia de los estudiantes en la sede no es limitante para tomar el examen final sin estar solventes. Las actas se envían y la nota final muestra NSP, el estudiante tiene hasta 15 días para ponerse al día, donde automáticamente el sistema muestra su nota.
- Si existen actas no enviadas, se investigan utilizando las claves de los docentes; a quienes les aparece el acta enviada, se toma una imagen de la pantalla, en donde indica que si se envió el Acta como constancia de envío.

#### 1.4.3.1.2 Sede B

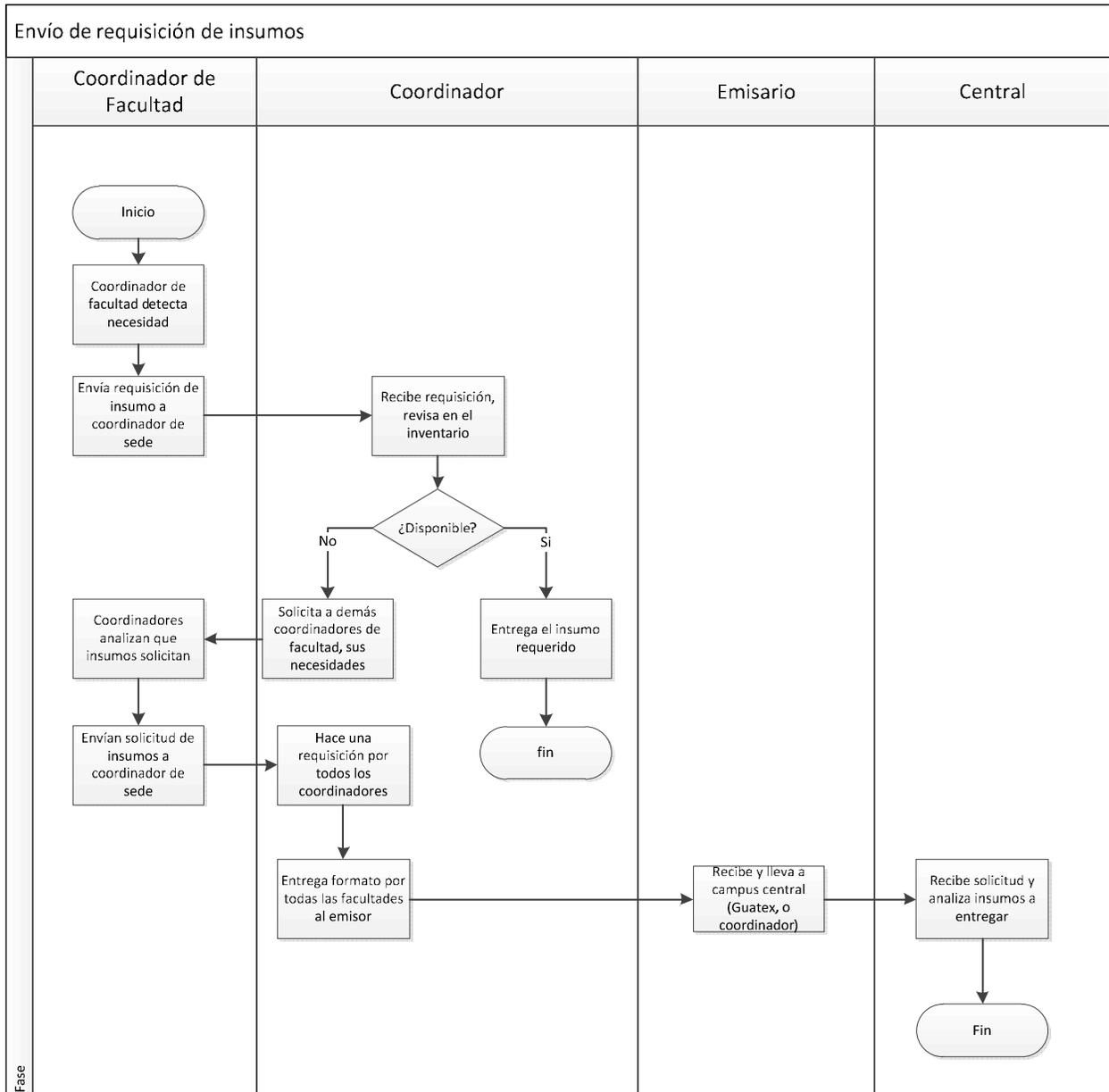
- El catedrático al finalizar el curso obtiene las notas de los alumnos.
- Ingresa al sistema, selecciona finalización de ciclo.
- Ingresa los datos del curso, sede y facultad.
- Ingresa la información de zona y puntaje de exámenes.
- Secretaría verifica que se coloque la nota de todos los estudiantes. Se confirma en el sistema.
- Luego lo imprime y se entrega al coordinador de sede firmado por el catedrático.
- Secretaría archiva el acta firmada por el catedrático.
- Cuando las personas se inscriben en la Universidad, campus central envía registro oficial a sede, una semana después de cerrar inscripciones.
- Para la modificación de actas, se solicita permiso a vicerrectoría y decano por medio de la coordinadora regional, se envía a Campus Central un acta física para que se corrija, allá se modifica y devuelven respuesta de corrección.
- Cada catedrático entrega un folder con el programa de trimestre, las hojas de asistencia, exámenes parciales, finales y zona con detalle de actividades comparándolas con actas finales.
- Cuando un curso es reprobado, aparece una opción diferente en el sistema “actas de recuperación de curso”, se ingresa de la misma manera.
- Si el alumno no está solvente, el sistema lo registra como “reprobado”. En ocasiones es error del sistema, ya que el alumno está solvente.
- Cuando existen alumnos insolventes se les notifica y se ingresa el acta. No se realizan excepciones.

#### 1.4.3.1.3 Sede C

- La sede no cuenta con equipo de computación.
- No cuentan con acceso a internet
- Cuando por sus propios medios quieren ingresar las actas al sistema Class, el sistema no responde, por lo que han optado por traerlas impresas al Campus central a control académico, para su ingreso.

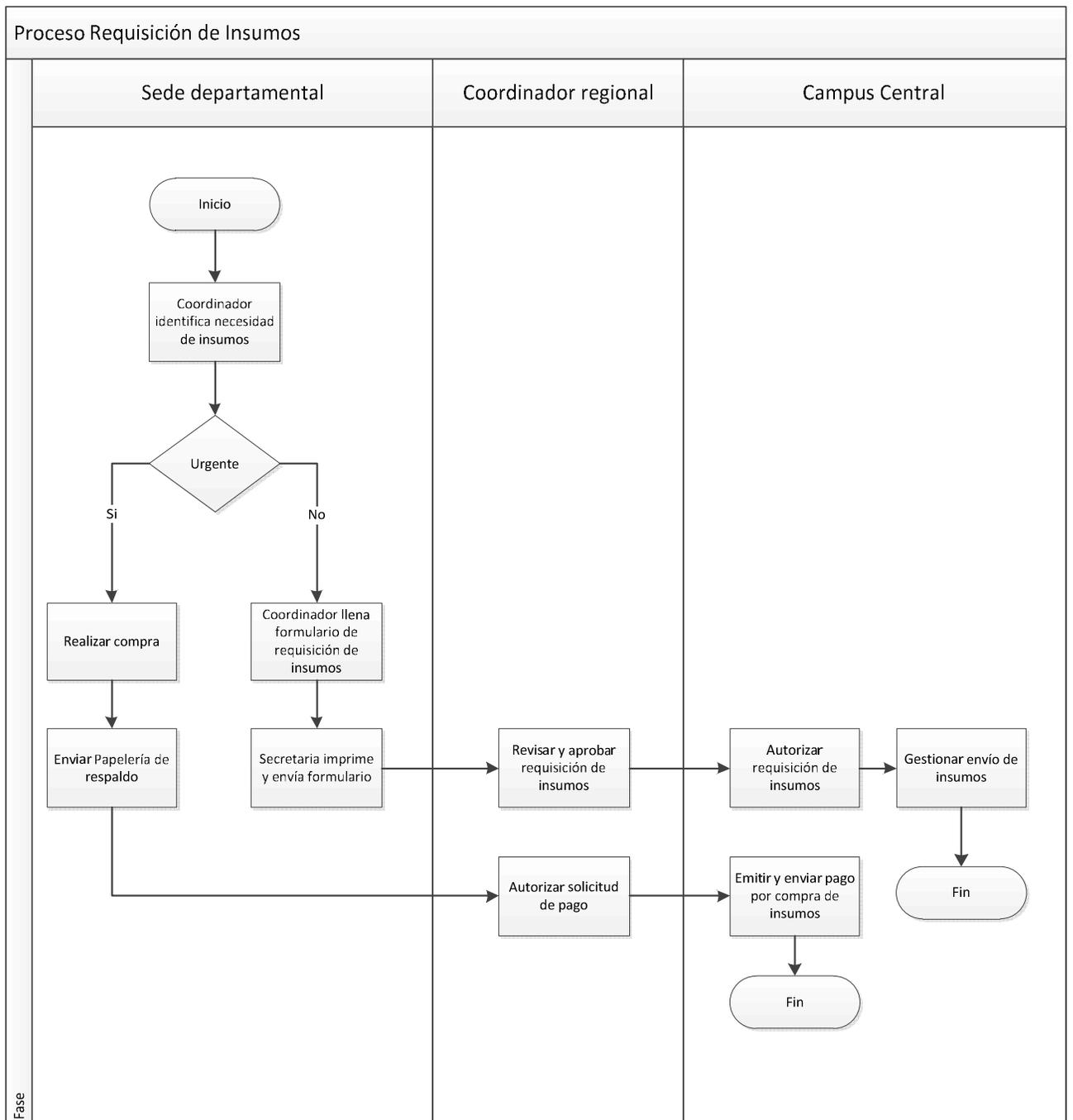
### 1.4.4 Procesos de “Requisición de Insumos” para sedes A, B y C

**Gráfica No. 23**  
**Proceso requisición de insumos**  
**Sede A**



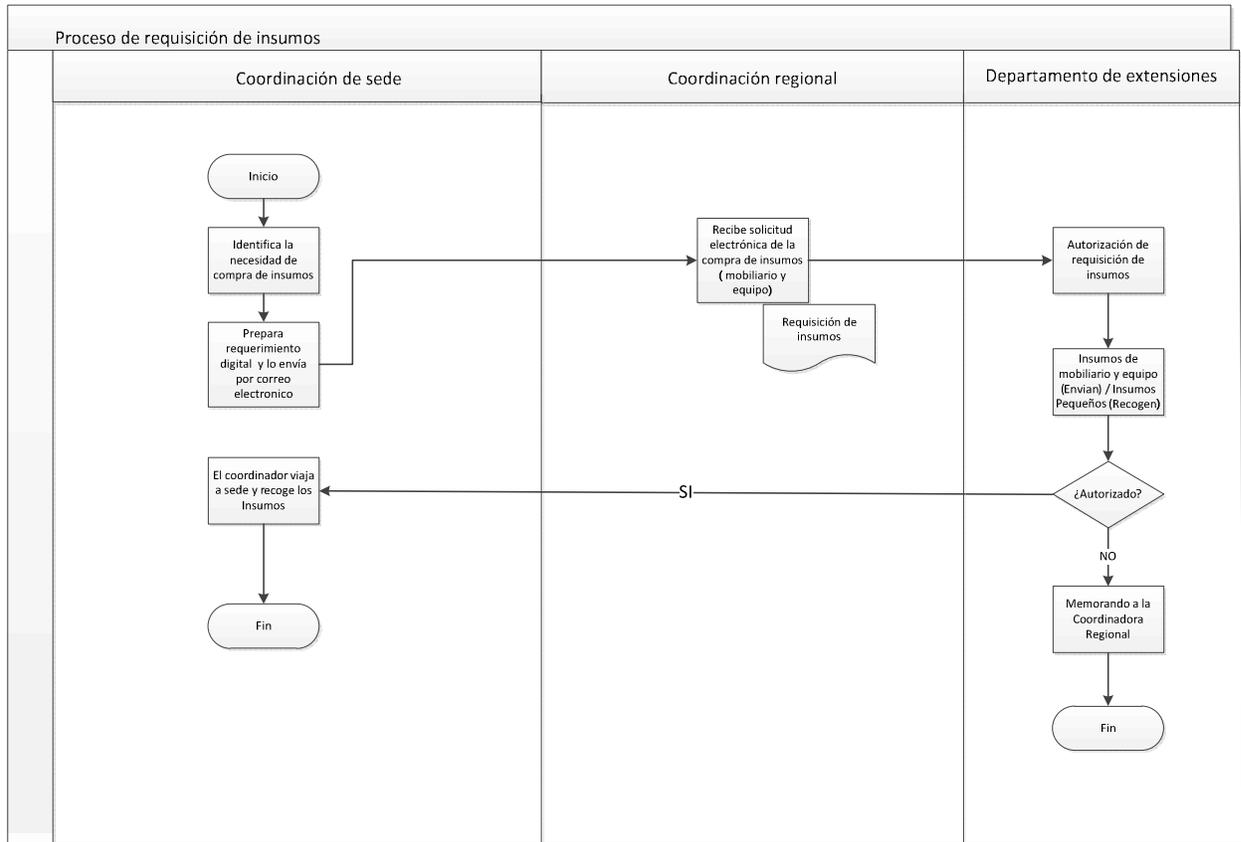
Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 24**  
**Proceso requisición de insumos**  
**Sede B**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 25**  
**Proceso requisición de insumos**  
**Sede C**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

#### 1.4.4.1 Hallazgos

##### 1.4.4.1.1 Sede A

- El coordinador de sede realiza una requisición de insumos por medio de un listado para cubrir las necesidades que se presenten, sin embargo al momento de solicitarla al campus central les envían una parte y no todo lo solicitado.
- La requisición de insumos se envía vía correo y cuando el coordinador visita el campus central recoge un acuse que tiene una firma de recepción del mismo.
- El tiempo de comunicación entre la sede y campus central está mal coordinado, debido a la diferencia de horario laboral entre las diferentes localidades.
- Cuando el coordinador envía la requisición de insumos al campus central el tiempo de respuesta y envío de lo requerido es tardado.
- La sede si cuenta con una caja chica la cual cubre con gastos menores de insumo, y esta se debe respaldar con facturas y liquidación.
- Debido a la tardanza de abastecimientos la sede se ve obligada a tomar prestado los insumos pertenecientes a Colegio Verbo (Estos mismos son devueltos cuando el campus central envía los insumos solicitados aclarando que no se logra reponer todas las veces).
- La requisición de insumos se realiza semestralmente.

##### 1.4.4.1.2 Sede B

- El coordinador de sede identifica la necesidad de insumos y solicita los mismos cada trimestre esperando la respuesta a los 15 días de realizada la solicitud.
- El coordinador llena un formulario de requisición el cual se envía impreso por medio de Guatex.
- Cuando es urgente la necesidad de insumos el coordinador compra los mismos financiándolos con fondos personales debido a la falta de una caja chica.
- El coordinador envía comprobantes de pago por las compras efectuadas con sus fondos personales para que el campus central le reintegre dicho gasto.
- En muchos casos los insumos no llegan completos o tardan más del período esperado.
- El servicio utilizado para envío de insumos es Guatex.

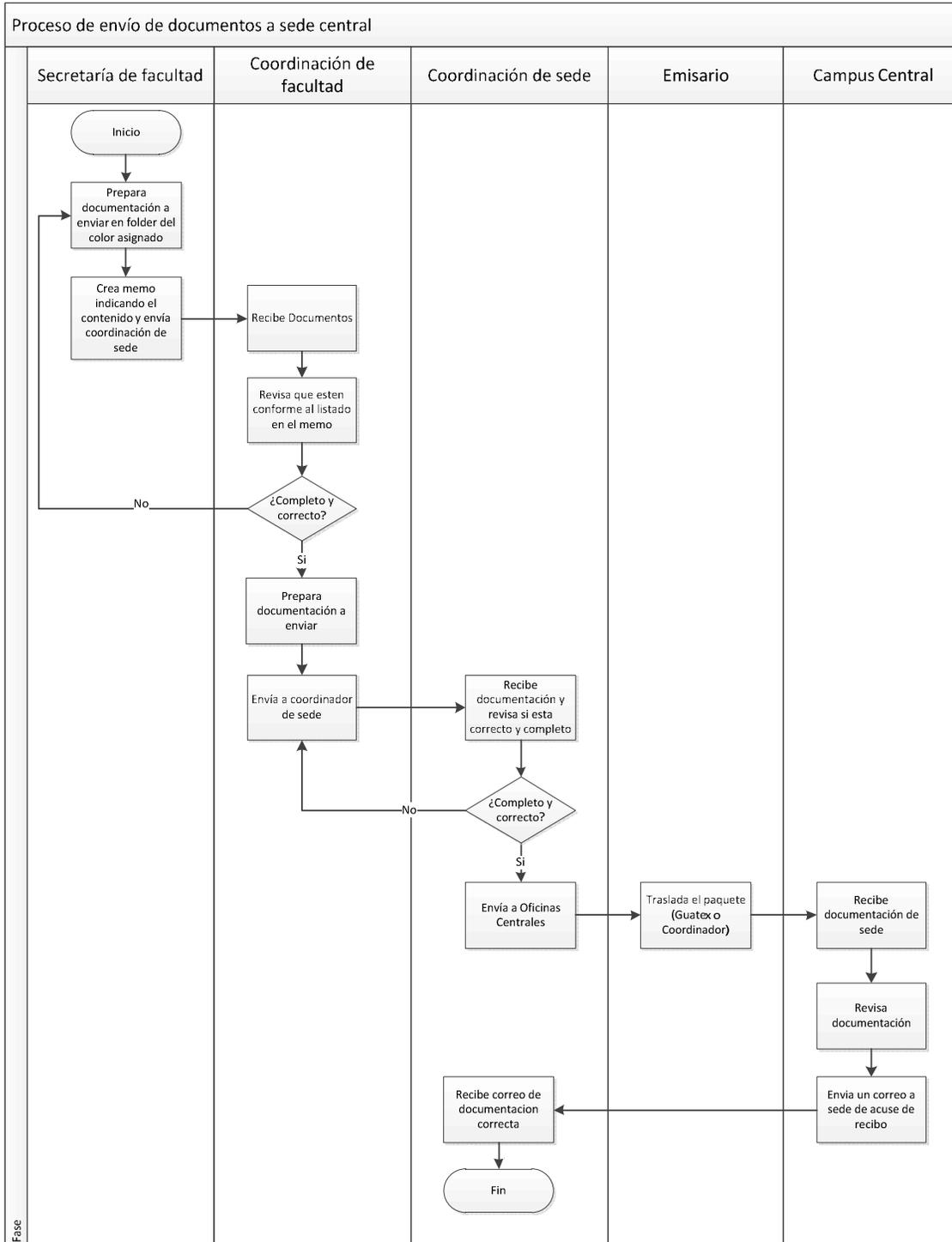
- La sede no cuenta con una caja chica para sufragar los gastos de insumos pequeños.
- Los insumos que solicitan con más frecuencia son: artículos de limpieza, bolsas de basura, hojas, tinta para impresora, papel sanitario, desinfectante.

#### 1.4.4.1.3 Sede C

- El coordinador de sede realiza el listado de insumos que requiere y lo envía vía correo electrónico, él mismo los recoge si son insumos pequeños y si son insumos mayores los envían por medio de Guatex si son autorizados.
- Cuando Guatex llega a entregar los insumos y no se encuentra la persona encargada de recibirlos deben de esperar a que Guatex re programe la nueva fecha de entrega.
- Los insumos son enviados dos semanas después de la solicitud la que se envía previamente al coordinador regional.
- El coordinador compra los insumos pequeños necesarios financiados de sus fondos personales ya que no cuenta con una caja chica, el mismo algunas veces envía las facturas para su reintegro y en muchas ocasiones no le es reembolsado.
- El coordinador ha solicitado una caja chica la que no se le ha autorizado.
- El coordinador no cuenta con los insumos de mobiliario y equipo adecuados para el funcionamiento de la sede.
- El coordinador evalúa la necesidad de insumos de útiles y equipo de oficina (marcadores, hojas, lapiceros, lápices, recibos de pagos de estudiantes, almohadillas, papel membretado), semestralmente.

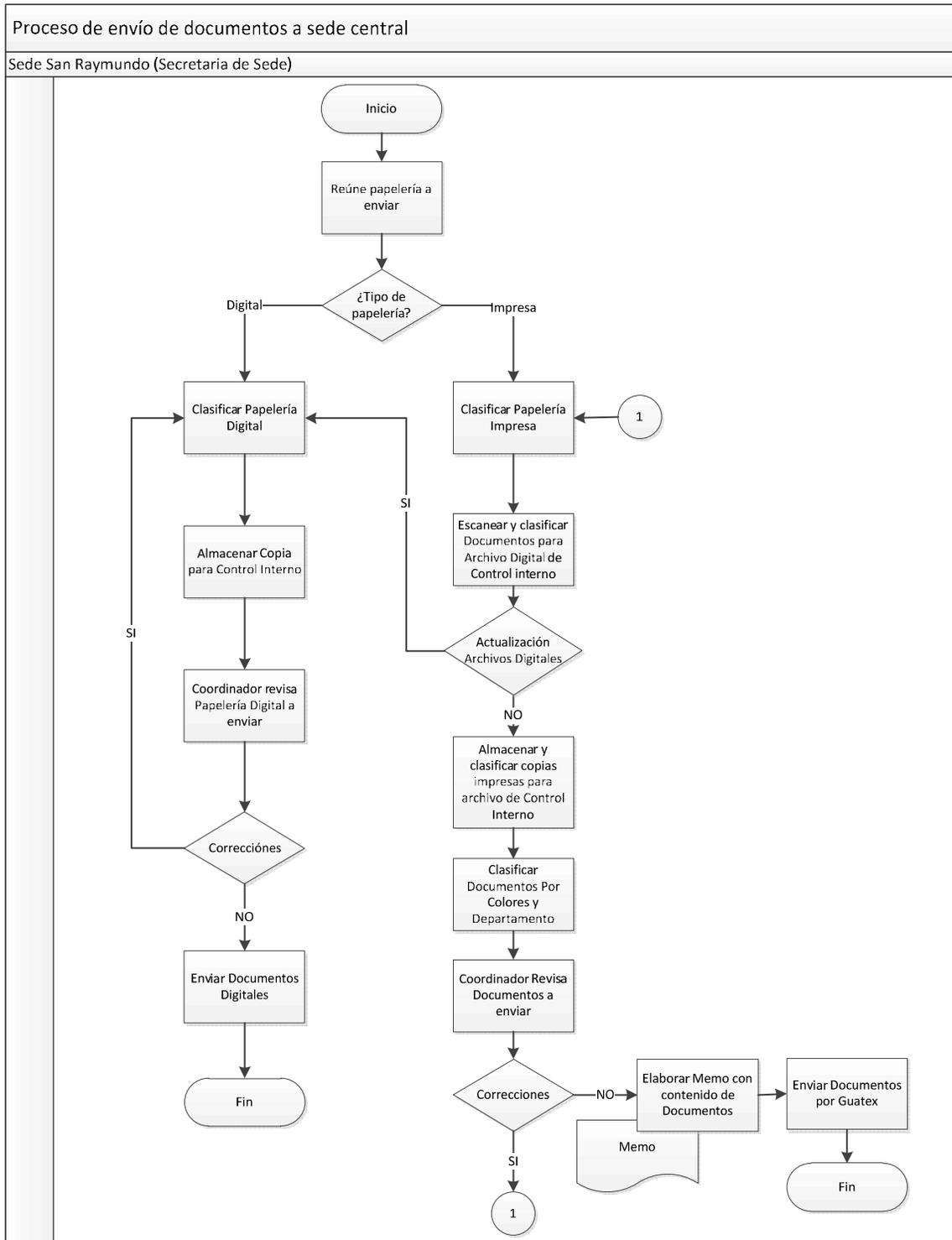
### 1.4.5 Procesos de “Envío de Documentos” para sedes A, B y C

**Gráfica No. 26**  
**Proceso envío de documentos**  
**Sede A**



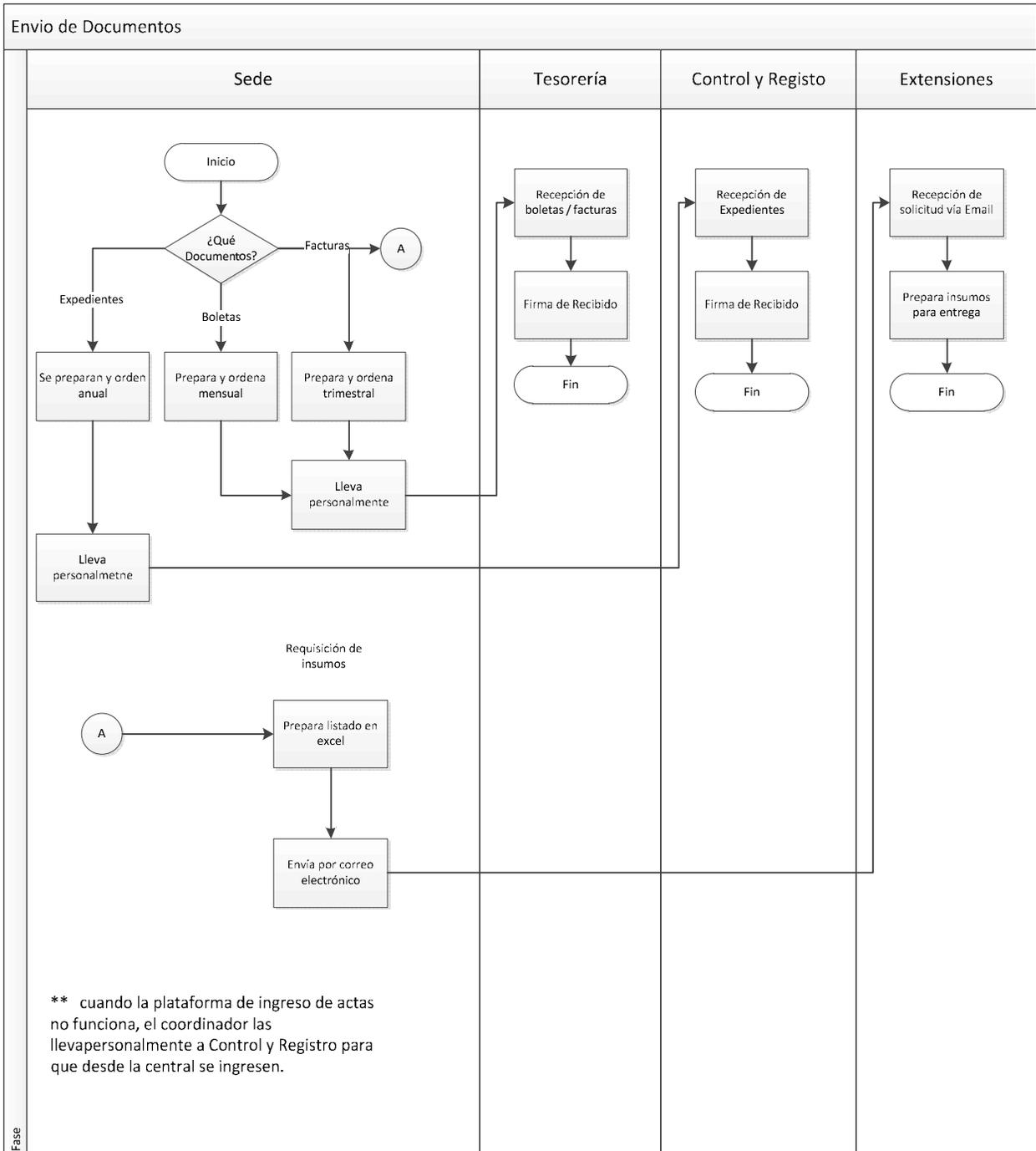
Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 27**  
**Proceso envío de documentos**  
**Sede B**



Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

**Gráfica No. 28**  
**Proceso envío de documentos**  
**Sede C**



Fase

Fuente: Entrevista de diagnóstico de procesos. Agosto 2012

### 1.4.5.1 Hallazgos

#### 1.4.5.1.1 Sede A

- Demora en la entrega y recepción de la documentación, dado que Universidad Panamericana no cuenta con mensajería propia, en la actualidad utiliza el servicio de la empresa de transporte “Guatex”.
- En ocasiones la recepción de la documentación no se recibe a tiempo, asimismo se ha tenido el inconveniente que la papelería se envía a otras sedes.
- Debido a los tiempos de entrega tan largos de la empresa de transporte, muchas veces esta actividad es realizada personalmente por el coordinador de la sede.

#### 1.4.5.1.2 Sede B

- Demora en la entrega y recepción de la documentación, ya que Universidad Panamericana no cuenta con mensajería propia, en la actualidad se utiliza el servicio de Guatex.
- No hay control de la recepción de los documentos enviados.
- Secretaria de sede es responsable del envío y recepción de documentos.

#### 1.4.5.1.3 Sede C

- Debido a la demora que ha existido por parte de la empresa Guatex y a la urgencia en la entrega de los documentos, el coordinador realiza el proceso de entrega de papelería.
- Esta sede procede con el envío de documentación por medio del coordinador.
- Cuando la información es enviada por correo electrónico, raras veces se confirma de recibido

## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Reclutamiento y selección de personal

#### 1.5.1.1 Reclutamiento

Es la búsqueda de candidatos en el mercado laboral. Se clasifican en externos cuando pertenecen a otras empresas, agencias de empleos o en la actualidad sin empleo, e internos a los que pertenecen a la misma empresa.

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al Mercado de Recurso Humano (MRH) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento, tal como ocurre con el proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

#### 1.5.1.2 Reclutamiento interno y externo

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y por lo tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

El reclutamiento interno y externo contribuye a la formación y continúa la actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

El reclutamiento puede tener por objeto buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *status quo*. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentarla competitividad del negocio.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

### 1.5.1.3 Selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite a la organización integrar a aquellas personas que cuenten con las características deseadas. Mediante este proceso la empresa, clasifica, elige y opta por el candidato que tenga el perfil adecuado y reúne los requisitos para el cargo asignado.

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por lo tanto es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diferentes candidatos, a quienes respondan mejor al perfil de puesto, para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

## 1.5.2 Salario

El salario también llamado sueldo, es la suma de dinero que paga el jefe por un cierto período de trabajo o un producto determinado de su trabajo que recibe de forma periódica un trabajador.

Es una compensación principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios, que recibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo.

### 1.5.2.1 Nómina

Es el documento que se utiliza para contabilizar el valor bruto y neto devengado por cada empleado, donde se reflejan los diferentes apartados que constituyen el salario de cada trabajador. Constituye un documento oficial y se realiza una impresión donde deben figurar todos los datos fiscales de la empresa y del trabajador. Cada empleado debe recibir no solamente su cheque de pago, su ingreso bancario o en dinero en efectivo, sino también el documento de nómina que muestre el valor bruto devengado, las deducciones y el pago neto.

Existen pasos fundamentales que son comunes en la mayoría de las organizaciones. Uno de esos pasos, que se ejecuta al final de cada período de pago, consiste en la preparación de la nómina, debe mostrar los nombres y remuneraciones de todos los trabajadores. La información que se incluye en ese registro de nómina consiste en el salario autorizado para cada trabajador y el número de horas trabajadas, tomadas de las tarjetas de tiempo o de documentos similares. Después de separar las horas ordinarias de las extraordinarias y de aplicar las tarifas apropiadas para cada categoría se tiene el total del salario devengado. La retención en la fuente, el aporte al seguro social y cualquier otra deducción autorizada por el trabajador se registran luego del valor devengado para obtener el valor neto a pagar.

### 1.5.2.2 Formas de pago

El salario debe pagarse en dinero efectivo, pero puede hacerse mediante cheque bancario, acreditación en cuenta bancaria abierta a nombre del trabajador, en bancos o entidades de ahorro y préstamo, previo acuerdo con el trabajador.

### 1.5.2.3 Características

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales. Los colaboradores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

### 1.5.2.4 Honorario

Modalidad de pago o remuneración que recibe un profesionista o trabajador independiente que es contratado temporalmente.

Remuneración que se cobra o se paga, en compensación de uno o varios servicios profesionales, percibidos por la prestación de un servicio personal independiente; los ingresos por la prestación de un servicio personal independiente los obtiene en su totalidad quien presta el servicio.

La diferencia entre salarios y honorarios, radica en que en estos últimos, a pesar de existir una labor por cumplir y un pago, no hay subordinación.

Ahora la diferencia entre honorarios y servicios, en términos tributarios radica en el uso prioritario del intelecto o la capacidad mental sobre la habilidad física o manual, es decir la

fontanería, la carpintería, y los servicios generales, constituyen un servicio, pues prima la actividad manual, mientras que las asistencias profesionales, configuran un honorario por prevalecer la capacidad intelectual.

### 1.5.2.5 Diferencia entre sueldo, salario y honorario

Todos los conceptos se relacionan a la remuneración que percibe una persona física por la realización de determinadas actividades.

**Sueldo:** se designa de este modo a la remuneración (generalmente fija) que perciben los empleados y hace referencia a un período mensual.

**Salario:** Hace referencia a la remuneración por horas o días trabajados en el mes. Se liquida generalmente de forma quincenal aunque también mensual.

**Honorario:** Es la remuneración que perciben las personas por el ejercicio de actividades profesionales.

### 1.5.3 Ingreso de Actas

Es un documento en digital o escrito que valida la nota obtenida por un estudiante universitario en un curso, siendo aprobado o reprobado. Estos se realizan al finalizar el curso, mostrando el puntaje de zona, el o los exámenes parciales, luego el examen final y por último la nota total.

#### 1.5.3.1 ¿Cómo debe ser un acta?

Los datos que llevan son: fecha, facultad, carrera, curso, catedrático, logo universitario, el listado de estudiantes en orden alfabético, lugar y hora de su redacción si esta fuera escrita. Si se realiza de forma digital, el sistema a utilizar debe permitir ingresar los datos mencionados con

anterioridad con opción a imprimir y un espacio para comentarios que el catedrático quiera anotar.

Según universidades de países que se han desarrollado en la educación como Chile, Perú, Argentina, Italia, Alemania, entre otros, lo recomendable es utilizar la forma digital eliminando la impresión para ahorro de papel y almacenamiento, ya que genera espacio y tiene un costo de almacenaje. Por lo anterior se aconseja utilizar las formas impresa o digital.

Recomiendan, si se usa la forma digital, archivar los exámenes parciales y finales para respaldar dichas notas, siendo el estudiante el responsable de guardar los documentos que respaldan su zona, mostrando a los estudiantes sus notas por medio de un portal, es decir, que tengan acceso al sistema y ver las notas de los cursos asignados.

Si se usa la forma impresa, ésta debe ser firmada por el catedrático, guardando la original y con una copia publicar las notas en el lugar o medio que corresponda.

#### 1.5.4 Insumos

Son bienes o servicios que utilizan las empresas en sus procesos para producir bienes o servicios. En las organizaciones los insumos son importantes para llevar a cabo una tarea, tal es el caso de las empresas que brindan servicios, transforman un insumo para producir un servicio de mayor valor.

Son muy importantes en las distintas áreas de una organización ya que ayudan al buen funcionamiento de la misma, por lo que es indispensable analizar sus costos y evaluar periódicamente el tipo de insumos que le convenga mejor a la empresa.

Para llevar buen control de los insumos a utilizar, es necesario contar con un presupuesto, tomando como base el año anterior para detectar en que períodos de tiempo se eleva el gasto, lo que permitirá que el inventario mantenga un stock adecuado a las necesidades de la organización.

Dentro de los controles internos de la organización está el formulario Requisición de Insumos, que detalla cantidad, descripción del insumo y para que servirá. Esta herramienta es útil para la realización del presupuesto de las necesidades de insumos por área o departamento y para registro de los insumos solicitados, período de entrega y actualización de inventario. El beneficio que se obtiene de la utilización de este formulario es la documentación de la cantidad solicitada, y las personas que autorizan su despacho. El objetivo es la exactitud en el tipo y cantidad de insumo solicitado.

Es importante que la entrega de los insumos se realice en un lapso corto de tiempo para evitar el atraso en la ejecución de alguna tarea.

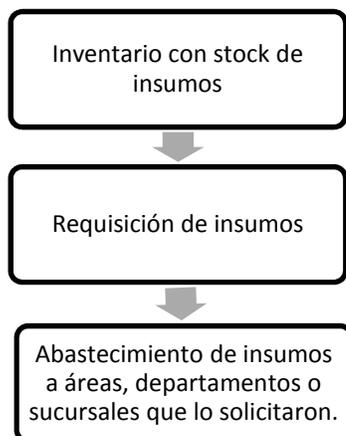
La tecnología ofrece sistemas computarizados para mantener un control que satisfaga las necesidades de todas las áreas de la organización, ERP es un sistema de información grande e integrada que sustenta a muchos procesos empresariales y satisfacen las necesidades de almacenamiento de datos, agilizando los flujos de datos en toda la organización.

Entre los procesos que este sistema puede registrar están las compras de insumos e inventarios. El objetivo de utilizar este sistema es satisfacer las necesidades de insumos requerida.

Los beneficios, la fluidez en la distribución de insumos, el registro y control de costos, registro de entradas y salidas de insumos.

Gráfica No. 29

Esquema de distribución de Insumos



Fuente: Elaboración Propia

## 1.6 Proceso envío de documentos

### 1.6.1 Documento

Un documento es un testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, fotografías, entre otros.) en lengua natural o convencional. Es el testimonio de una actividad humana fijada en un soporte, es el registro o soporte material producido por una entidad que comprueba un hecho específico.

#### 1.6.1.1 La clasificación de documentos

¿Por qué es necesaria una clasificación de los documentos?

Toda clasificación pretende sistematizar, aclarar conceptos e ideas, agrupar (y por tanto diferenciar) por criterios de afinidad. Pero esos criterios no siempre son los mismos: dependiendo del punto de vista que se adopte para ordenarse obtendrá una clasificación u otra para el mismo documento.

### 1.6.1.2 Tipos de documentos:

Según su origen

- Públicos
- Oficiales
- Privados

Según su contenido:

- Históricos
- Contables
- Administrativos
- Mercantiles
- Notariales

### 1.6.1.3 Formas de los documentos:

- Documento iconográfico: Mapas, planos, fotografías, diapositivas, entre otros.
- Documento sonoro: Discos, cintas, magnetofónica, discos compactos, USB.
- Documentos textuales: Manuscritos, Mecanografía o impresos.
- Documentos virtuales: webs, blogs, entre otros.
- Documentos electrónicos: CD, ROM, bases de datos, entre otros.
- Documentos audiovisuales: Cintas de video, películas, cinematografías.

### 1.6.2 Organización de los documentos de la empresa

Es la implementación sistemática de gestión y mantenimiento necesario, que permitan un manejo y control adecuado en la organización de documentos.

En cualquier estructura empresarial, se trabaja a diario con multitud de documentos desde las propias facturas a la información laboral, sin olvidar las múltiples relaciones que se tiene a diario con clientes, trabajadores y resto de administraciones. Por tal motivo resulta necesario mantener

un estricto control sobre el manejo y organización de toda esta documentación. No obstante, cada día con mayor frecuencia, en todas las empresas se reduce el volumen de papel en pro de la información electrónica. Desde la emisión y recepción de facturas electrónicas a los justificantes bancarios o contratos y acuerdos comerciales formalizados por correo electrónico.

Forma de organización de documentos

- Laboral: nómina, seguro, contrato, entre otros.
- Correspondencia
- Faxes recibidos y emitidos
- Documentos de cajas y bancos
- Factura de clientes
- Factura de proveedores

### 1.6.3 Envío de documentos

#### 1.6.3.1 Envío físico

Cuando una empresa encarga a una persona natural o jurídica la entrega de información a una dependencia de la organización u otras personas naturales o jurídicas externas.

A nivel interno de la organización se puede encargar a una persona para recibir y entregar correspondencia entre las distintas dependencias.

A nivel externo se pueden utilizar las empresas prestadoras de servicios de mensajería del país ya sea por medio terrestre, aéreo o fluvial.

#### 1.6.3.2 -Envío electrónico

Cuando se utiliza un medio electrónico para enviar información ya sean de la misma organización o externas, naturales o jurídicas.

A nivel interno se utiliza la intranet, herramienta que facilita el envío de información exclusivamente entre los distintos miembros de la compañía.

A nivel externo se realiza a través de internet utilizando el correo electrónico como su principal herramienta de comunicación. Los archivos más utilizados son Word, Excel, Power Point y el PDF restringido para documentos de alta confidencialidad.

### 1.6.3.3 Verificación de documentos

Verificar los documentos recibidos, es el proceso donde se constata que la calidad y el contenido de la información recibida este en óptimas condiciones y cumpla con las normas de la empresa.

- Destinatario: Persona a quien se le envía el mensaje
- Remitente: Persona que envía el mensaje

### 1.6.3.4 Correspondencia

Conjunto de documentos que se envían de un lugar a otro por varios medios masivos.

#### 1.6.3.4.1 Interna

Es todo tipo de envío, recibo o entrega de documentos entre departamentos o unidades de una misma organización, con el fin de comunicarse oficialmente.

Es todo documento que se envía entre departamentos de una compañía.

#### 1.6.3.4.2 Externa:

Es todo tipo de recibo, envío o entrega de documentos o elementos entre la organización y otras personas ya sea gubernamentales, naturales o jurídicas; o funcionarios de la organización siempre y cuando se encuentren en sedes geográficas diferentes, con el fin de establecer una comunicación.

Es toda la documentación que se envía de manera oficial, comercial o particular a diferentes destinatarios fuera de la compañía.

La correspondencia externa recibida puede ser: oficial, comercial y particular.

## 1.7 Planteamiento del problema

Universidad Panamericana cuenta actualmente con 80 sedes a nivel nacional. En los últimos 5 años ha crecido con respecto al año 2007. Esto indica un crecimiento en infraestructura, población estudiantil, docentes y personal administrativo requerido para atender las necesidades derivadas del crecimiento.

La administración de la estructura organizacional requerida para soportar el número aumentado de sedes distribuidas en el territorio nacional, hace necesario que Universidad Panamericana, inicie un proceso de documentación acerca de la manera en la que las sedes están llevando a cabo la realización de los procesos de: “Reclutamiento de docentes”, “Pago a docentes”, “Ingreso de actas”, “solicitud de insumos” y “Envío de documentos a sede central”.

Dicha documentación tiene como objetivo fundamental, un rediseño de procesos que permita una estandarización, verificación y control de los procesos descritos.

Actualmente, los procesos mencionados son realizados en las sedes, sin embargo, cada una lo aplica según sus necesidades particulares y en función de los recursos con los que cuentan (humanos, tecnológicos, entre otros). Cada uno de ellos con diferentes enfoques y diferentes soluciones que les permitan lograr de alguna manera los objetivos para los cuales fueron diseñados dichos procesos

Ante esta situación, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual en las sedes tipo A, B y C de los procesos administrativos de Reclutamiento de Docentes, Pago a Docentes, Ingreso de Actas, Solicitud de Insumos y Envío de documentos a sede central?

## 1.8 Objetivos

### 1.8.1 Objetivo general

Diagnosticar el cumplimiento de acuerdo a los estatutos diseñados en campus centra, de los procesos administrativos definidos en “alcances”, de manera que cubran las necesidades de las sedes A, B y C.

### 1.8.2 Objetivos específicos

- Identificar y documentar el proceso de “Reclutamiento de Docentes” para las sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana
- Identificar y documentar el proceso de “Pago a Docentes” para las sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana
- Identificar y documentar el proceso de “Ingreso de Actas” para las sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana
- Identificar y documentar el proceso de “Solicitud de Insumos” para las sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana
- Identificar y documentar el proceso de “Envío de Documentos a Sede Central” para las sedes tipo A, B y C de Universidad Panamericana
- Elaborar una propuesta general de rediseño para cada uno de los procesos descritos, para apoyar la gestión de las sedes de Universidad Panamericana.

## 1.9 Alcances

La presente Práctica Empresarial Dirigida, tiene como objetivo la documentación de 5 procesos utilizados para la gestión de las sedes tipo A, B y C de la Universidad, los cuales son:

- “Reclutamiento de Docentes”
- “Pago a Docentes”
- “Ingreso de Actas”
- “Solicitud de Insumos”
- “Envío de Documentos a Sede Central”

Asimismo contempla una propuesta de rediseño de dichos procesos, incluyendo las mejores prácticas, que apoyen la gestión de las distintas sedes de la Universidad.

## 1.10 Limitaciones

Se encontraron las siguientes limitantes durante el proceso:

- Tiempo de entrevista con los coordinadores de sede debido a las actividades normales de su trabajo.
- Distancia hacia las distintas sedes.

## Capítulo 2

### 2. Metodología

El enfoque utilizado para la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- es del tipo descriptivo, en la cual “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”.

Esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

Para la definición de la propuesta, según los campos de mejora identificados, se utilizará como base bibliográfica a los siguientes autores:

- Krajeski, Lee. *Administración de Operaciones*. 8ª. Edición. Editorial Prentice Hall., México, 2008
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión Del Talento Humano*. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009

#### 2.1 Sujetos de Investigación

Se definió la participación de 3 sedes, cada una de las cuales es ejemplo de los 3 distintos tipos o clasificación de sedes que Universidad Panamericana tiene distribuidas en el territorio nacional.

Dichas sedes cuentan con el siguiente tipo de personal administrativo:

- Sede tipo A: Coordinador de Sede / Coordinadores de Facultad / Secretarias
- Sede tipo B: Coordinador de Sede y Facultad / Secretaria
- Sede tipo C: Coordinador de Sede y Facultad

## 2.2 Instrumentos

El instrumento seleccionado para la presente investigación, fue la entrevista de preguntas dirigidas, las cuales buscan recabar información acerca de la manera actual de seguir los procesos descritos en el numeral 1.9 “Alcances” e identificar las desviaciones o normas aplicadas en cada uno de ellos.

### 2.2.1 Entrevista (Fuente Primaria)

#### 2.2.1.1 Seguimiento de los procesos

Identificación y modelación de la forma en la cual el personal a cargo de las distintas sedes, ejecuta las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en los 5 procesos del presente estudio.

#### 2.2.1.2 Número y tipo de preguntas

Sesenta y nueve (69) preguntas abiertas dirigidas, con el objetivo de identificar restricciones en los procesos.

Un espacio para la descripción general de cada uno de los cinco procesos del estudio.

#### 2.2.1.3 Dirigido a:

Personal administrativo de cada una de las sedes, de acuerdo a la estructura administrativa de cada una de ellas, según se definió en el numeral 2.1, “Sujetos de Investigación”.

#### 2.2.1.4 Población

Se definió realizar la entrevista a cada uno de los coordinadores de las 3 sedes objeto del estudio, incluyendo información recopilada por las secretarías asistentes, en las sedes que cuentan con este apoyo administrativo. Por esta razón, se considera la cobertura de la población ya que la definición de los sujetos de estudio identifica claramente al personal de únicamente 3 sedes.

## Capítulo 3

### 3. Resultados

#### 3.1 Proceso de reclutamiento de docentes

**Tabla No 9**  
**Comparación del proceso de reclutamiento de docentes en sedes A, B y C**

No.	Pregunta	Sede A	Sede B	Sede C
1	¿Cómo se identifica la necesidad de contratar a un nuevo docente	El coordinador de cada facultad decide la necesidad según el avance en el pensum de estudios y solicitan el puesto.	Cuando se realiza un nuevo grupo, nueva sección (a, b) una nueva carrera.	El Decanato lo propone o el coordinador lo propone
2	¿Posee documentación acerca de las políticas de contratación a catedráticos?	Todo es verbal. Aunque se siguen lineamientos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El postulante debe contar con el grado de licenciado o magister.</li> <li>- El coordinador de la sede propone a los candidatos según base de datos que ha formado con el tiempo.</li> </ul>	No posee documentación, ni se le ha dado. Pero se busca la persona que tenga las competencias y que tenga la experiencia. En su momento se indicó que las personas tuvieran maestría por medio de memo.	No
3	¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento de docentes en las sedes?	Coordinadores de facultad	El Coordinador de Sede recluta.	El Decanato o los coordinadores deben encontrar a alguien.
4	¿Cómo se realiza la convocatoria de candidatos?	Una llamada telefónica	Corriendo de voz a voz. No se usa prensa, ni radio, ni publicidad	Directa, no pública
5	¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de selección de docentes en las sedes?	El coordinador de cada facultad	El Coordinador de Sede y el de Facultad reclutan y seleccionan	Decanos o coordinadores
6	¿Cómo se realiza la verificación de credenciales, referencias laborales y títulos académicos de los candidatos?	Se les solicita su documentación y referencia de su colegiado activo. Generalmente con la hoja de colegiado activo.	. Tienen que presentarlos físicamente. DPI, CV, Título, IGSS, Colegiatura activa	A través de los documentos, coordinadores deben actualizar todos los datos de los catedráticos.

7	¿Universidad Panamericana evalúa las competencias y capacidades de los docentes a contratar? ¿Cómo lo hace?	Mediante la entrevista y el currículo. Se le da prioridad a profesionales egresados de Upana	No. Tampoco pruebas psicométricas	Se hace a través de la documentación anterior o referencias, los coordinadores lo hacen.
8	¿Quién autoriza las contrataciones de nuevos docentes?	Coordinadores de cada facultad en cada sede.	Con el Vo.Bo de la sede es suficiente. No pasa proceso de autorización. A excepción de la persona de cursos medulares, que elige la Coordinadora Regional	El coordinador de sede es quien contrata y cuando no tiene a nadie, solicita apoyo al Decanato.
9	¿Cómo se le notifica al candidato al puesto, que ha sido seleccionado?	Vía una llamada o email	. Por medio de llamada telefónica.	Vía electrónica o llamada telefónica.
10	Describa cómo se formaliza la contratación del candidato seleccionado	Con la ficha	Se le llama y se le recuerdan prestaciones	Se formaliza con el envío de los documentos mencionados y una ficha de catedráticos.
11	¿Existe un proceso de inducción para los docentes, luego de ser contratados?	Se le asigna el curso que va a dar. Se solicita una reunión de inducción más la información del perfil de carrera, curso, el programa y la metodología.	No poseen inducción definida de catedráticos. Cuando el mismo se presenta luego de ser llamado se le indican sus prestaciones, normas y formatos a utilizar (tutorial de ingreso de actas)	Los coordinadores o la central realizan una capacitación por año, pero se hace verbalmente en la sede.
12	¿Quién es el encargado de la papelería o expediente de cada uno de los docentes contratados?	La secretaria de cada facultad	Secretaria de la Sede	Los coordinadores se encargan y se las dan a las facultades en la zona 16
13	¿Qué sucede con los currícula recibidos de todos los aspirantes a los puestos, que no resultaron seleccionados?	Quedan en la base de datos, usualmente esto es electrónico	Se genera una base de datos para futuras contrataciones.	Se archivan para futuras opciones.

Fuente: Realización propia

### 3.2 Proceso de pago de docentes

**Tabla No.10**  
**Comparación del proceso de pago de docentes en sedes A, B y C**

No.	Pregunta	Sede A	Sede B	Sede C
1	¿El(a) Coordinador(a) ejerce labor de docencia, en ésta sede?	Si	Si	Si
2	¿Cuántas facturas emite el (la) Coordinador(a) mensualmente?	1	1	2
	¿Por qué concepto?	Coordinador y catedrático	Coordinador y catedrático	Coordinador y catedrático
3	¿Cuántos Docentes imparten clases en ésta Sede?	25	25	9
4	¿Cuántas cátedras imparte el (la) Coordinador(a) en el transcurso del ciclo académico anual?	1	1	2
5	¿Cuál es el total de cursos que se imparten en ésta sede?	39	36	15
6	¿Cómo le pagan honorarios al Coordinador(a) en ésta Sede?	Crédito a cuenta	Crédito a cuenta	Crédito a cuenta
7	¿Cómo le pagan honorarios a los docentes en ésta Sede?	Crédito a cuenta	Crédito a cuenta	Crédito a cuenta
8	Si se pagan honorarios con cheques o crédito a cuenta: ¿qué condiciones son tomadas en cuenta para efectuar el pago de honorarios de una o de otra forma?	Entregar factura anticipada en los primeros 5 días. Tener cuenta Monetaria personal en Banrural	Entregar factura anticipada en los primeros 5 días. Tener cuenta Monetaria personal en Banrural	Entregar factura anticipada en los primeros 5 días. Tener cuenta Monetaria personal en Banrural
9	¿Ha observado algún tipo de inconveniente en el pago de planilla a docentes?	Hay atrasos en las fechas de pago. No hay certeza de retención, indican que hay doble tributación.	Hay atrasos en las fechas de pago. No hay certeza de retención, indican que hay doble tributación.	No.
10	¿Realiza alguna acción para solucionar los inconvenientes identificados?	Si	Si	No Aplica

11	¿Qué acciones toma para solucionar el o los inconvenientes identificados?	Se reporta a los encargados vía telefónica o por correo electrónico sobre el atraso.	A nivel de sedes en Diciembre, en reunión se habló de la doble tributación. Se presentó.	No Aplica
12	¿Con que frecuencia se dan inconvenientes en el pago de planillas a docentes, en esta Sede? (quincenal, mensual, bimensual, etc.)	3 veces al año	Cada mes	No Aplica
13	¿Cuál es la fecha programada de entrega de facturas?	En los primeros 5 días hábiles del mes	En los primeros 5 días hábiles del mes	Primer sábado del mes
14	¿Cuál es la fecha de pago?	No está establecido	Último día del mes	Último día del mes

Fuente: Realización propia

### 3.3 Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo

**Tabla No.11**  
**Comparación del proceso de ingreso de actas de fin de ciclo**

No.	Pregunta	Sede A	Sede B	Sede C
1	¿Cómo se obtiene la nómina de estudiantes?	Al inscribirse se ingresan al sistema, desde donde se pueden hacer listados y se coteja en los listados de asistencia a clases.	Cuando las personas se inscriben en la Universidad, Campus Central envía registro oficial a cada Sede, una semana después de cerrar inscripciones	A través de los procesos de inscripción.  Ficha de inscripción a la que debe adjuntarse 5 o 6 documentos.
2	¿Conoce usted el tutorial virtual para ingreso de actas?	Si	Si	Si, no es funcional
3	¿Conoce si la sede cuenta con un sistema para el ingreso de actas?	Si el general	Si	Si
4	¿Existe alguna limitante para el uso de dicho sistema?	Solo si no se tiene internet, el cual se cae mucho a pesar de tener 3 routers de internet	Si el alumno no está solvente, el sistema lo coloca como “reprobado”. En ocasiones es error de sistema, ya que el alumno esta solvente.	Si, No conecta adecuadamente; no aparecen solvencias
5	¿Existen actividades que retrasen el proceso?	El pago de los estudiantes limitaba el ingreso del acta, ya que antes se enviaban las actas y había que justificar el pago tardío de los estudiantes	Considera que no, aunque se envía el listado de personas activas en el curso una semana después de que se cierran inscripción.	Si, las anteriormente descritas
6	¿Cómo se realiza el proceso de modificación de actas, en caso de alguna Corrección?	Una vez enviada el acta no se puede modificar. Si existe alguna nota incorrecta reclamada por el estudiante, se solicita a vicerrectoría académica una revisión. Son casos muy esporádicos.	Se solicita permiso a vicerrectoría y decano por medio de la coordinadora regional.  En este caso si se envía a Campus Central un acta física para que se corrija, allá se modifica y devuelven respuesta de corrección.	A través de correos electrónicos explicativos (enviados a Campus Central) para que realicen las correcciones a las actas.
7	¿Qué medios utiliza para el proceso de ingreso de actas? (ej. Correos electrónicos, Actas impresas, entre otros)	Se imprime en PDF para revisión y luego se envía desde el sistema.	Si no se puede utilizar la plataforma, se envía información. En campus central envían respuesta indicando la fecha para ingresarlo en el sistema, si o si se ingresa en sistema.	Sistema diseñado para ingreso de actas (no es funcional) Se trabaja en una hoja de Excel, se imprimen para control interno de la Sede y envían

				original a sede central, para que desde allí se ingresen al sistema.
8	¿Se utilizan formatos para el control y registro de zonas como documentación de respaldo para el ingreso de actas?	Cada coordinación de facultad tiene su propio formato. Universidad Panamericana no da un formato estándar	Cada catedrático entrega un folder con el programa de trimestre, las hojas de asistencia, exámenes parciales, finales y zona con detalle de actividades comparándolas con actas finales.	Se utiliza el formato establecido por Universidad Panamericana
9	¿Conoce las guías para el ingreso de actas?	Si	Si	Si
10	¿Cómo procede con las notas de un alumno con insolvencia de pagos?	Se ingresan las notas según el proceso, si esta insolvente en el cuadro de nota final, el sistema coloca NSP (no se presentó)	En esos casos se confirma que está insolvente, si es contrario se reporta al Campus Central, vía correo electrónico para que se corrija. Si esta insolvente se informa al estudiante.	Cuando el sistema permite el ingreso de actas, no hay validación para los alumnos insolventes.
11	¿Cuál es el proceso de actas en las que existen alumnos insolventes?		Se notifica al estudiante y se ingresa el acta. No se realizan excepciones.	El sistema actualmente SÍ permite el ingreso de actas aunque el alumno esté insolvente.
12	¿Conoce el reglamento para oportunidades de recuperación? ¿Cuáles es?	Para tener derecho a examen final se deben tener 40 puntos de zona. Si no se tiene no hay derecho a final ni recuperación. En el caso de contar con la zona, tiene oportunidad de recuperarse por el valor de 25 puntos del examen final. Primera recuperación. Hay una segunda oportunidad en la que el valor del examen es de 100 puntos totales.	Sí. Se realiza examen de recuperación 15 días después del examen final, cualquier estudiante que pierda el curso puede aplicar, siempre que tenga el mínimo de zona y el 80% de asistencia.	Si. 1. El pago para optar al examen de recuperación es de Q150.00 El pago debe hacerse en el tiempo estipulado para el efecto Zona mínima de 40 puntos Que cumpla con la asistencia requerida (máximo 2 ausencias)
13	¿Cuál es el proceso de registro de cursos reprobados?	En el ingreso de actas, según las notas de los alumnos	Es una opción diferente en sistema "actas de recuperación de curso". Se ingresa de la misma manera, el manual lo indica.	Actualmente, Coordinador se dirige a Campus Central, y se solicita hacer las correcciones directamente con Arquitecta Nidia Giorgis. Esto sucede, porque frecuentemente ocasiona inconvenientes el ingreso de Actas al sistema.

14	¿Cuál es el proceso que siguen los coordinadores para el ingreso de actas?	<p>Revisión de cada coordinador con sus docentes.</p> <p>Coordinación general está pendiente de reportes de actas enviados por la central.</p> <p>La coordinadora de la sede solicita información de las cantidades de actas enviadas (solo el número de actas).</p> <p>Se hacen peticiones especiales de cambios según los casos</p>	En esta sede el coordinador no ingresa actas, solo los catedráticos.	<p>Actualmente, Coordinador se dirige a Campus Central, y se solicita hacer las correcciones directamente con la Arquitecta Nidia Giorgis.</p> <p>Esto sucede frecuentemente, porque casi siempre ocasiona inconvenientes el ingreso de Actas al sistema.</p>
----	--	---	--	---

Fuente: Realización propia

### 3.4 Proceso de requisición de insumos

**Tabla No. 12**  
**Comparación del proceso de requisición de insumos en sedes A, B y C**

	<b>Pregunta</b>	<b>Sede A</b>	<b>Sede B</b>	<b>Sede C</b>
1	Existe una persona o unidad responsable de la requisición de insumos de la Sede	Tres secretarías	Coordinador de sede solicita. Secretaria Envía	Coordinador de sede
2	¿Cuenta con algún formato de requisición de insumos? ¿A qué departamento lo envía?	NO, porque se hace de forma electrónica y se envía por correo	SI, se envía con Coordinadora Regional	NO, se envía por correo electrónico a Coordinación Regional
3	¿Se requiere autorización de requisición? ¿Por quién(es)?	SI, la coordinadora de sede	Si, Coordinadora Regional da un Vo.Bo. y en sede central autorizan el despacho	SI, se requiere y lo autoriza coordinador de sede
4	Qué pasa si tiene una emergencia de ciertos insumos en cantidad mínima, cubiertos por caja chica? (lapiceros, hojas, tinta, impresora, entre otros) ¿Preguntar por artículos como chapas de puertas, ventanas, entre otros)	Reparaciones, todo se hace a través del Depto. de IT. Usualmente el colegio apoya en reparaciones y se comparten los gastos con la Universidad, compra de cosas necesarias, de caja chica.	No tiene caja chica. Si existen gastos, se envía a través de un formato la solicitud de pagos.	NO, se tiene caja chica por lo que las emergencias se cubren de manera personal por el coordinador (por ejemplo el uso del internet, impresora, tina y fotocopidora). Las necesidades de la sede son evaluadas por la Coordinadora Regional pero no se agiliza el trámite y es complicado.
5	¿Qué documentos de respaldo se deben adjuntar con las facturas de caja chica?	Facturas y Liquidación	Factura a Nombre y Ni de Universidad Panamericana.	Solamente las facturas emitidas a nombre de Universidad Panamericana
6	¿Cuenta con algún formato de orden de compra? ¿A qué Unidad se le envía?	No	No	No cuenta con un formato de OC.
7	Cuáles son los puestos involucrados en el proceso de requisición de insumos? (nombres de puestos)	Secretarías	Coordinadora Regional, Coordinador y secretaria de sede.	Coordinador de sede, Coordinadora Regional, Depto. de extensiones.
8	¿Quién autoriza las compras?	No hay	La coordinadora Regional autoriza las compras extraordinarias.	Coordinador Regional de sede (Compras Mínimas), Coordinador regional de sede (Compras Generales).
9	¿Con qué frecuencia se realiza la requisición de insumos?	Bimestralmente	Trimestralmente	Semestralmente

10	¿Cuáles son los insumos que se solicitan con mayor frecuencia?	Hojas de papel, Tóner, lapiceros y marcadores	Limpieza, bolsas de basura, hojas, tinta de impresora, papel sanitario, desinfectante.	Hojas, recibo de pago de estudiantes, papel membretado, almohadilla y marcadores.
11	¿En cuánto tiempo se reciben los insumos solicitados luego del envío de la requisición?	Hasta 3 semanas.	15 días hábiles.	En 2 semanas.
12	¿Identifica alguna limitante en el proceso de requisición de insumos?	Muy lento y no se conoce directamente el proceso. No es directo con la sede.	Que no den la requisición y el tiempo de respuesta.	Han realizado solicitudes de mobiliario y equipo y aún no han recibido respuesta, los envíos que les hacen por medio de Guatex algunas oportunidades llegan cuando no están para recibirlos por lo que deben esperar que la empresa re programe la ruta.

Fuente: Realización propia

### 3.5 Proceso de envío de documentos

**Tabla No. 13**  
**Comparación del proceso de envío de documentos en sedes A, B y C**

	<b>Pregunta</b>	<b>Sede A</b>	<b>Sede B</b>	<b>Sede C</b>
1	¿Existe algún proceso de envío que difiera del anterior para alguno de los documentos?	No	No	Si Por correo electrónico cuando así es requerido
2	¿De qué forma se envía la documentación?	Digital e impresa Digital solo para revisiones y reportes de información, currículo de docentes y fichas de docentes.	Digital (solo fotos de alumnos) Impresa ( lo demás)	Digital e impresa La mayor parte de documentos se traslada impresa ej. Recibos, facturas de honorarios y documentos que conforman el expediente. Digitalmente el envío de actas (cuando el sistema lo permite) y las requisiciones de insumos
3	¿Utilizan un cotejo de documentación al revisar la papelería que se envía a las oficinas centrales?	Si (memorando)	Si	Si
4	¿Existe algún criterio al ordenar los expedientes de cada estudiante de nuevo ingreso?	Si Existe una hoja de cotejo generada por el sistema, esta se imprime y se adjunta al expediente del estudiante	Si Por facultades	Si Únicamente se lleva por medio de un archivo, con nombre, carné y documentos que entrega y los pendientes a entregar
5	¿Existe alguna política que obligue a los estudiantes a completar su expediente?	Si No permitir inscripciones a personas que no han completado papelería	Si Para poder sacar certificación de cursos es necesario completar papelería	No Únicamente se realizan recordatorios y se advierte a los estudiantes de no poder graduarse si no cumplen con la papelería requerida.
6	¿Archivan copias de los documentos y expedientes que envían al campus central?	No	Si Todo lo que se envía se escanea y se mantienen archivos digitales	No Únicamente se lleva el control por medio del cuadro de lo entregado.

7	¿Existe algún procedimiento para actualizar archivos?	Si Se imprimen las actas y se archivan para llevar un control por trimestre y carrera. Se guardan físicamente los currículos de los docentes, enviándolos digitalmente a la central	Si Únicamente archivos digitales	No
8	¿Existe alguien responsable de conformar el archivo/documentación, actualizarlo y revisarlo previo a su envío al campus central?	Si Las 3 secretarías, tiene un archivo para su facultad, con llave.	Si Coordinador de la sede	Si Por el tipo de sede, no existe más personal administrativo que pueda llevar un control adicional
9	¿Se recibe confirmación de recepción de documentación?	Si	No	Si Cuando se entrega personalmente sí, pero cuando se envía información vía electrónica no se recibe confirmación, únicamente queda el historial del correo (importante mencionar que dicho correo es personal, no tiene creada cuenta de UPANA)
10	¿En cuánto tiempo a partir del envío de papelería se recibe la confirmación de recepción?	3 días	No confirman (Otros: la única recepción de papelería se verifica vía electrónica por medio del portal donde se actualiza constantemente la información que se tuvo pendiente.	Instantáneamente, ya que la mayoría de documentos son llevados personalmente por el coordinador.
11	¿Se recibe algún informe de documentación pendiente de parte del Departamento de Registro y Control Académico?	No Cada sede tiene sus propios listados y las alertas del sistema al momento de inscribir.	No	No

12	¿Se le permite al estudiante su reinscripción, solicitud de certificaciones, entre otros; aunque tenga su papelería incompleta?	Si Solo la inscripción, certificaciones no, aunque hayan pagado.	Si A excepción de certificaciones de cursos.	Si
13	¿Existe algún cobro a los estudiantes por el envío de documentación a oficinas centrales?	No	No	No

Fuente: Realización propia

## Capítulo 4

### 4. Análisis de resultados

#### 4.1 Proceso de reclutamiento de docentes

##### **1. Forma de identificar la necesidad de contratar a un nuevo docente**

La determinación de la contratación de un nuevo docente se hace de acuerdo a la necesidad de cubrir la oferta académica, siendo el coordinador de cada sede o facultad quién lo propone.

##### **2. Documentación acerca de las políticas de contratación de catedráticos**

Con relación a las políticas de contratación de catedráticos no se encontró ninguna documentación al respecto. Cada sede tiene sus propias normas informales para la selección de nuevos docentes, sin embargo, siguen algunos criterios comunes los cuales se han transmitido verbalmente. Además, no se identificaron procesos, procedimientos y políticas documentados para realizar las contrataciones.

##### **3. Persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento de docentes en las sedes**

En cuanto a la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento de docentes en las sedes, se encontró que no es la misma persona responsable en cada sede. En la sede A, son los coordinadores de facultad, en la sede B, es el coordinador de sede y en la sede C puede ser cualquiera de los dos según la facultad. Se identificó que los coordinadores de sede, facultad y el Decanato son los responsables del proceso de reclutamiento de docentes dependiendo el tipo de sede. En el caso de no encontrarse el candidato, se realiza una solicitud al decano de la facultad para que apoye aportando candidatos.

#### **4. Forma de realizar convocatoria de candidatos**

Con relación a la convocatoria de candidatos para trabajar como docentes, se encontró que no se sigue un proceso estandarizado de reclutamiento y selección de docentes en todas las sedes, adicional a esto solo se cuenta con una base de datos de conocidos o personas que algún momento solicitaron una plaza.

#### **5. Persona encargada de realizar el proceso de selección de docentes en sedes**

Se determinó que las personas encargadas de realizar el proceso de selección de docentes difieren en cada una de las sedes. En la sede A, son los coordinadores de facultad; en la sede B, los encargados son tanto el coordinador de sede como el coordinador de facultad, mientras que en la sede C es responsabilidad del coordinador de sede y del Decanato.

#### **6. Forma de realizar la verificación de credenciales, referencias laborales y títulos académicos de los candidatos**

En relación a la verificación de credenciales, referencias laborales y títulos académicos de los candidatos a ser docentes, se encontró que se solicita únicamente constancia de colegiado activo, copia de cedula o DPI y copia de título profesional a los seleccionados en todas las sedes. No existe un procedimiento que permita corroborar referencias laborales, experiencia y competencias.

#### **7. Evaluación de las competencias y capacidades de los docentes a contratar en Universidad Panamericana**

En relación a la evaluación de competencias y capacidades de los candidatos a docentes, se determinó que no son evaluadas. Las únicas herramientas de evaluación las conforman la entrevista previa a la contratación y la revisión de expediente.

#### **8. Persona que autoriza las contrataciones de nuevos docentes**

En cuanto a la autorización de la contratación de docentes, se determinó que las personas responsables para este proceso son los coordinadores de facultad o sede, sin embargo, en la Sede B, quien elige a los docentes de cursos medulares es la Coordinación Regional.

**9. Forma de notificar al candidato que ha sido seleccionado al puesto**

En cuanto a la forma de notificación de contratación al candidato, se estableció que se realiza por medio de correos electrónicos y/o llamadas telefónicas de acuerdo a los recursos disponibles en la sede.

**10. Formalización de la contratación del candidato seleccionado**

Se encontró que no se firma contrato de servicios profesionales que indique el alcance y atribuciones de la plaza a contratar. Únicamente se llena una ficha de docentes y se solicita que tengan facturas personales o de su empresa.

**11. Proceso de inducción para los docentes contratados**

Se determinó que el proceso de inducción a docentes de nuevo ingreso, no está documentado ni existen políticas acerca del mismo, sin embargo este tiene lugar en el momento que se formaliza la contratación y acorde al curso que impartirán.

**12. Persona encargada de la papelería o expediente de cada uno de los docentes contratados**

Se encontró que las sedes que cuentan con secretaria son las encargadas o en caso contrario ésta función la realizan los coordinadores. Este tipo de actividades pueden en algún momento interrumpir las funciones de los coordinadores de las sedes tipo C.

**13. Archivo de los currícula de aspirantes que no resultaron seleccionados**

En cuanto a los currícula recibidos de todos los aspirantes a puestos, se determinó que únicamente se archiva como base de datos para futuras contrataciones. No existe ningún proceso para centralizar la información y tener fácil acceso a la misma.

## 4.2 Proceso de pago de docentes

### 1. El coordinador ejerce labor de docente en las sedes

Según el plan de reingeniería administrativa de sedes departamentales y regionales establece que el coordinador de sedes tipo “A” no deben impartir clases para que pueda cumplir con los requerimientos de su función, sin embargo, se identificó que si imparte clases y en caso que sea requerido como sustituto ante ausencia de catedráticos titulares, en las sedes tipo “B” y en la sede tipo “C” los coordinadores si imparten clases, lo cual es permitido.

Esto demuestra que no existe control por parte de los Coordinadores Regionales hacia sus Coordinadores de Sedes.

### 2. Número de facturas emitidas por el (la) coordinador (a) mensualmente y su concepto.

Se identificó que no existen políticas que regulen la cantidad de facturas que debe entregar un Coordinador que imparte cursos en Universidad Panamericana. En las sedes “A” y “B” el coordinador emite una factura por concepto de honorarios profesionales y su actividad docente, en la sede tipo “C” el coordinador extiende 2 facturas, una por su función de coordinación y otra por su función docente. Con lo que se identifica que no existen políticas que normen cuántas facturas debe entregar un Coordinador que imparte clases en Universidad Panamericana; este tema es de vital importancia para lograr una correcta clasificación y manejo de centros de costos.

### 3. Número de docentes que imparten clases en las sedes.

Se determinó que en las sedes “A” y “B” 25 catedráticos, en la Sede tipo “C” 9 catedráticos. Derivado de lo anterior se establece que no se cuenta con norma que determine de cuántas clases debe impartir un catedrático, así también no se tiene control de si el número de catedráticos cubre la cantidad de estudiantes o si existen catedráticos que imparten más de un curso en la misma facultad, siendo el mismo ciclo. Es necesario

la regulación de asignación de cursos a cada catedrático y comparar periódicamente su cumplimiento.

**4. Número de clases impartidas por el (la) coordinador (a) durante el transcurso del ciclo académico anual.**

Se establece una falta de control por parte de los Coordinadores Regionales, debido a que en la Sede tipo “A” no se deben impartir clases. No existe una norma o política que indique cuántos cursos puede impartir el Coordinador sede tipo “B” y “C” en el ciclo anual.

**5. Total de cursos que se imparten en las sedes.**

Se identificó que no se lleva control de los cursos que cada sede puede y debe impartir según el número de estudiantes que esta posea. Solo existe un rango de estudiantes por cada Sede, según el Plan de Reingeniería administrativa de sedes departamentales y regionales.

**6. Forma de pago de honorarios de los docentes y coordinadores de las sedes.**

Se establece que por nueva orden se realizan créditos a cuentas bancarias para optimizar el proceso, sin embargo, no existe acuse de recibo de pago que haga constar el pago de Universidad Panamericana a cada catedrático, ni notificación cuando ya se haya hecho el crédito.

**7. Pago de honorarios con cheques o crédito a cuenta. Las condiciones que son tomadas en cuenta para efectuar el pago de honorarios.**

No existe documentación entregada a las sedes que informe de una política de entrega de factura en los primeros 5 días del mes en curso. Tampoco que deben contar con una cuenta bancaria a su nombre en Banrural para el pago de honorarios.

**8. Inconvenientes encontrados en la forma de pago de planilla a docentes y las acciones a tomar para resolverlos.**

Prevalece un considerable atraso en el día de pago, siendo el último día de cada mes, según el Plan de Reingeniería administrativa de sedes departamentales y regionales.

**9. Inconvenientes en el pago de planilla a docentes y su frecuencia.**

Se determina que los atrasos en el pago se realizan en períodos constantes, mensuales y trimestrales, lo que ha generado malestar en los catedráticos por no respetar la fecha de pago establecida y solicitar una fecha de entrega de factura anticipada.

**10. Fecha programada para la entrega de facturas.**

Según los resultados de entrevista la fecha programada es en los primeros 5 días hábiles del mes, pero, no se cuenta con un control para cumplir con el pago en tiempo, si las facturas fueron recibidas en Sede Central, el 20 de cada mes según el Plan de Reingeniería administrativa de sedes departamentales y regionales.

**11. Fecha de pago establecida.**

Se determina que es el último día de cada mes. No se cuenta con alguna política documentada que responsabilice al área encargada y norme la fecha.

**4.3 Proceso de Ingreso de Actas de fin de Ciclo**

**1. El procedimiento de ingreso de actas de estudiantes de finalización de ciclo o módulo que utilizan las diferentes se resume de la manera siguiente:**

Se identificó que en las sedes tipo A y B, realizan esta actividad, tal y como lo indica el “Tutorial de Ingreso de Actas 2012”, publicado en el sitio web de Universidad Panamericana. No obstante en la sede tipo C, no se cuenta con acceso a Internet ni de un equipo de cómputo; obligando a los docentes a utilizar sus propios recursos para obtener dicho acceso con el objetivo de cumplir con lo establecido en el mencionado tutorial, sin embargo en la mayoría de las ocasiones, las notas correspondientes a las actas le son

entregadas al coordinador de la sede, quien debe llevarlas personalmente a control académico en campus central.

**2. La nómina de estudiantes se obtiene en las diferentes sedes de la manera siguiente:**

Se determinó que los tres tipos de sedes, obtiene la nómina de estudiantes a través del proceso de inscripción. Sin embargo, no es sino hasta una semana después de finalizado dicho proceso, que los docentes cotejan la información final con el listado de asistencia a clases el cual se llena durante la asistencia a la primera y segunda sesiones. Si bien esto permite llevar un control, no es sino hasta que han pasado casi 3 semanas, que logra identificarse si un estudiante que está asistiendo a clases, está formalmente inscrito en el curso

**3. Los coordinadores conocen el tutorial virtual para ingreso de actas**

Se obtuvo información de parte de los coordinadores de los tres tipos de sedes, quienes informaron que conocen el tutorial de ingreso de actas publicado en el sitio web de Universidad Panamericana. Sin embargo expresaron que no es del todo funcional debido a problemas de comunicación hacia la plataforma; es importante hacer notar que la sede tipo C, no cuenta con un acceso a Internet provisto por la Universidad, sino que los docentes y el coordinador de la sede deben utilizar sus recursos personales para tratar de acceder a la plataforma, por lo que la experiencia no ha sido satisfactoria para ellos.

**4. Los coordinadores de las tres sedes conocen el sistema para el ingreso de actas**

Se obtuvo información de parte de los coordinadores de los tres tipos de sedes, quienes informaron que si se cuenta con un acceso al sistema de ingreso de actas, el cual está alojado en un servidor de Universidad Panamericana, al cual puede accederse vía Internet.

**5. Las sedes identificaron las limitantes que existen para el uso del sistema de ingreso de actas**

En las sedes A y B, se identificó que las limitantes más comunes son: fallas en el acceso a Internet por ser un servicio inalámbrico y alumnos que no están al día en el pago de sus

cuotas, ya que esto debido a esto último, el sistema no permite ingresar las notas de los alumnos lo que ocasiona retrasos ya hay que hacer modificaciones posteriores en el momento que los alumnos solventan sus situación. En sede C la limitante es que no poseen el servicio de internet sino que deben utilizar sus recursos para proveerse de dicho servicio.

**6. Las actividades que retrasan el proceso de ingreso de actas son:**

Se determinó que el mayor retraso se origina de la restricción impuesta en el sistema de ingreso de actas, de no permitir el ingreso de notas a los alumnos que se encuentran insolventes, ya que al intentar introducir la nota del examen final en el detalle de una determinada acta, el sistema colocará NSP (no se presentó). Sin embargo, se observa la norma de permitir a los estudiantes de las sedes regularizar sus pagos, esto puede realizarse en un plazo de hasta 15 días después de realizado el examen final, lo que obliga a que los catedráticos de deban realizar modificaciones a las actas.

**7. Las sedes solicitan modificaciones de actas, en caso de alguna corrección**

Una vez realizado el ingreso de actas en el sistema, debe solicitarse por medio de la coordinación regional, la modificación de la o las actas en campus central. Dichas modificaciones son muy esporádicas y cuando suceden, deben ser documentadas plenamente para que sean autorizadas y se lleven a cabo. Pudo identificarse que si bien existe un procedimiento para realizarlo, no existen políticas que determinen como debe llevarse a cabo.

**8. Medios que se utilizan para el proceso de ingreso de actas**

Según el procedimiento que se sigue en las sedes, utilizan el sistema de ingreso de actas; con las siguientes directrices:

- Sede tipo A:
  - o Solicita a sus docentes una copia de sus cuadros de zonas, el cual debe ser autorizado por el coordinador de la sede previo al ingreso de actas, ya que esta copia será utilizada para cotejar las actas ingresadas al sistema.

- Sede tipo B:
  - Los docentes ingresan al sistema para realizar el ingreso de actas; de no ser posible de esta manera, se envían por medio de un correo electrónico, las notas de los estudiantes y en campus central alguien se encarga de ingresarlos.
- Sede tipo C:
  - Se genera un listado de notas en Excel y se envía a campus central vía correo electrónico para que alguien se encargue de ingresarlas.

Puede observarle la falta de un proceso y políticas para la realización de esta actividad ya que cada una de las sedes lo realiza según le es más conveniente.

#### **9. Las sedes utilizan formatos para el control y registro de zonas, como documentación de respaldo para el ingreso de actas**

Se determinó que en los tres tipos de sede, no se cuenta con un formato estándar autorizado por Universidad Panamericana, por lo que cada sede utiliza a su conveniencia y cuando el coordinador así lo solicita, su propio formato.

#### **10. Las sedes conoce las guías para el ingreso de actas**

Si bien se conocen el tutorial de ingreso de actas, el cual está publicado en el sitio web de Universidad Panamericana, no se cuentan con políticas establecidas, sino solamente con lineamiento generales.

#### **11. Procedimiento para ingreso de notas en caso de alumnos insolventes**

Según se expresó anteriormente en este documento, el sistema de ingreso de actas, asigna las siglas NSP (no se presentó) cuando el alumno no está solvente en sus pagos y les permite a los docentes modificar hasta 15 días después del examen final, cuando los alumnos han realizado los pagos pendientes. Esto ocasiona retrasos en el manejo de la información de actas, además del factor de riesgo de un posible error humano al realizar modificaciones en las actas ya finalizadas.

**12. El proceso de ingreso de actas en las que existen alumnos insolventes es:**

Se determinó que en los tres tipos de sedes, se da un plazo de 15 días después de realizado el examen final para hacer las modificaciones respectivas. Esto ocasiona retrasos en el manejo de la información y la publicación de las notas finales, además que permite el riesgo de un error humano durante la modificación de las actas ya presentadas.

**13. Las sedes conocen el reglamento para oportunidades de recuperación**

Las tres sedes indicaron que si conocen el reglamento para oportunidades de recuperación. Para lo que deben tener zona mínima de 41 puntos, 80% de asistencia y cancelar Q150.00. Puede observarse que se respeta una política establecida para la realización de esta actividad.

**14. Proceso de registro de cursos reprobados**

Según normativa de Universidad Panamericana los alumnos que llegaron a zona mínima tienen derecho a examen de recuperación, por lo que sede A y B procede a ingresar la nota en el sistema de ingreso de actas, no obstante en sede C, el coordinador remite las correcciones a campus central para su modificación.

**15. Procesos que siguen los coordinadores para el ingreso de actas**

Se determinó que los coordinadores de cada uno de los tres tipos de sede realizan un proceso diferente, no existe una estandarización proveniente de un proceso y políticas definidas, lo que ocasiona retrasos y diferentes tiempos de respuesta para los diferentes estudiantes de cada tipo de sede.

#### 4.4 Proceso de Requisición de Insumos

##### **1. Existencia de una persona o unidad responsable de la requisición de insumos de la Sede**

Se logró determinar que en cada una de las sedes existe una persona encargada de la realización de esta actividad, sin embargo, dependiendo del tamaño de la sede, muchas veces esta actividad recae en el administrador, lo que puede ocasionar retrasos debido a las otras actividades académicas y administrativas que debe realizar

##### **2. Existencia de formato de requisición de insumos, a enviar a departamento**

Según la información proporcionada por las sedes, se logra identificar que no se cuenta con un proceso establecido que identifique un formato institucional para la requisición de insumos. Cada una de ellas realiza su requisición en formatos personalizados que luego envían por correo electrónico a la coordinación regional.

##### **3. Requerimiento a persona responsable para autorización de requisición.**

Los tres tipos de sedes requieren de autorización para la requisición de insumos, sin embargo hay diferencias entre ellas en cuanto a la persona o departamento que debe autorizar dicha solicitud. En las sedes A y C autoriza el Coordinador de Sede, mientras que para la sede B, la autorización la da el Coordinador Regional. Esto demuestra una vez más, que no existe un procedimiento y políticas definidas que indiquen una forma estandarizada de realizar esta actividad.

##### **4. Las emergencias de ciertos insumos de cantidad mínima cubiertos por caja chica.**

Según la información recabada, las sedes B y C, no cuentan con caja chica por lo que los gastos mínimos son financiados con fondos personales de los coordinadores. Dichos fondos son reintegrados posteriormente por el departamento correspondiente en Campus Central después de su autorización por parte de la coordinación regional por lo cual usualmente se presentan retrasos. Para las sedes tipo “A”, existe una caja chica a partir de la cual se pueden cubrir dichos gastos. Puede observarse sin embargo, la falta de estandarización a través de un proceso y políticas que normen este tipo de actividades.

**5. Documentos de respaldo utilizados para la presentación de facturas de caja chica.**

Todas las sedes envían un formato de liquidación de gastos, sin embargo solamente las sedes tipo “A” cuentan con una caja chica y normas acerca del uso de la misma. El resto de sedes cubren los gastos con fondos propios de los coordinadores de sede, quienes envían un detalle de los gastos para su reintegro. Esto se convierte en punto de desmotivación debido a los constantes retrasos en dichos reintegros, los cuales muchas veces no son realizados por parte del departamento a cargo en campus central.

**6. Existencia de formato de orden de compra enviado a unidad**

Se logró determinar que ninguna de las Sedes cuenta con un formato institucional para la realización de órdenes de compra. Según la información recabada, no existe un proceso definido ya que cualquier compra diferente a los insumos de papelería y útiles, materiales e insumos de limpieza y consumibles de sanitarios, deben solicitarse vía correo electrónico a la coordinación regional, quien se encarga de gestionar dichas compras con la sede central de Universidad Panamericana.

**7. Sujetos involucrados en la requisición de insumos.**

Se logró determinar que en los tres tipos de Sedes (A, B y C) intervienen los coordinadores de Sede en la aprobación de las requisiciones, cabe resaltar que por el tamaño de cada una de éstas, los puestos involucrados intervienen de diferente manera según el personal asignado a cada una de ellas, sin embargo, no existe un proceso definido para la realización de dicha actividad.

**8. Existencia responsable para autorización de compras.**

Se logró determinar que los coordinadores de sede analizan y autorizan la compra siempre y cuando estos requerimientos sean menores, sin embargo en muchas ocasiones el pago de estas compras se realizan con dinero propio de los coordinadores de sede, ya que no cuentan con una asignación de dinero (caja chica) para este tipo gastos. Todas aquellas

compras mayores, deben cumplir con una solicitud y deben ser enviadas a la coordinación regional para su respectiva aprobación.

**9. Frecuencia con la que se realiza la requisición de insumos.**

Se pudo establecer que la frecuencia con la que se realiza la requisición de insumos es en ciclos de tiempo bimestral, trimestral y semestralmente, de acuerdo con el tamaño de la Sede solicitante, estos periodos de tiempo coinciden en temporadas de inicio de trimestre, exámenes parciales y finales cuando solicitan este abastecimiento, sin embargo puede observarse que no existe una política definida que sea de observancia general en todas las sedes.

**10. Identificación de insumos con mayor frecuencia.**

Se logró identificar que entre los insumos requeridos a oficinas centrales se encuentran principalmente artículos de papelería y útiles de oficina para uso administrativo y docente, así como enseres y artículos de limpieza para el mantenimiento de las instalaciones, es necesario establecer una política que indique la frecuencia y la cantidad de insumos necesarios a utilizar en cada sede según el tamaño de cada una.

**11. Tiempo de espera para la recepción de insumos.**

Se pudo establecer que el tiempo de espera para la recepción de los insumos solicitados a oficinas centrales es de aproximadamente entre 3 y 4 semanas, por lo prologado de ese tiempo quedan a expensas de incurrir en compras de emergencia, evitar prestar un mal servicio al personal docente, administrativo y población estudiantil. Sin embargo se encontró que al tratarse de una solicitud que incluya mobiliario o equipo, esta gestión lleva más tiempo debido a que se requiere la autorización que pueda dar la Coordinación Regional.

**12. Identificación de limitantes en el proceso de requisición de insumos.**

Se evidenció la falta un proceso y políticas debidamente documentadas para realizar la requisición de insumos a Campus Central, debido a lo cual esto se realiza con demasiada

lentitud. Además la coordinación de la logística de entregas a través de la empresa de transporte, no está coordinada de tal manera que permita entregas sin demoras o problemas, según se ha constatado revisando el historial de las tres sedes.

#### 4.5 Proceso de envío de documentos

**1. Se dispone de procesos para envío de documentación a oficinas centrales.**

En las sedes tipo A y B, realizan el mismo procedimiento para enviar documentación a través de la secretaria general de sede, quien recibe, clasifica en bolsas de colores y lo envía por medio de un memorándum, utilizando una empresa externa para el envío a la central. Sin embargo la sede C, omite este proceso, ya que no cuenta con más personal administrativo y la población estudiantil es reducida, por lo que el coordinador realiza esta actividad personalmente, agilizando este proceso en tiempo y distancia.

**2. Se dispone de procesos para envío de documentación a oficinas centrales.**

Se identificó que para el proceso de envío de documentos no difiere en cada una de las sedes el cual puede variar por recomendaciones de sede central envío de información vía electrónica.

**3. Se dispone de procesos para envío de documentación a oficinas centrales.**

Se identificó que la mayor parte de papelería que se envía de cada una de las sedes es impresa, sin embargo hay papelería de carácter urgente que se envía de forma digital como currículo, reportes de asistencias de catedráticos, fotografías para carné entre otros.

**4. Existencia de una lista de cotejo para la verificación de documentación que se envía a la sede central.**

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las sedes A, B y C, si se realiza un cotejo previo antes de enviar la documentación a sede central.

**5. Existencia de una lista de cotejo para la clasificación de expedientes de estudiantes de nuevo ingreso.**

Se identificó que las sedes A y B utilizan un cotejo generado por cada una que permite llevar un control y orden de expedientes del estudiantado. En el caso de la sede C llevan un archivo con nombre, carne y documentos que entrega y pendientes a entregar.

**6. Disponibilidad de políticas que normen al estudiante a completar su expediente.**

Se determinó que en las sedes tipo A, B, C no cuentan con políticas escritas que exijan a los estudiantes completar la papelería. Cada una de las sedes cuenta con distintos pasos para completar la papelería a los expedientes de los alumnos, por lo anterior no es posible identificar una política que estandarice esta actividad para los tres tipos de sede.

**7. Existencia de archivos de papelería envía a sede central.**

Se identificó un punto vulnerable si se desea acceder o recuperar documentos con la información ya enviada debido a que si estos son extraviados en dos de las tres sedes no se realiza un registro de copias de los archivos y documentos enviados al campus central.

**8. Existencia de procesos de actualización de base de datos.**

Es difícil identificar una actividad estándar para la actualización de archivos impresos y digitales. Ninguna de las tres sedes actualiza ambos tipos de archivos (digitales e impresos). La no actualización de archivos limita las consultas de la documentación en los registros de cada sede.

**9. Existencia de un responsable para la verificación de papelería enviada a sede central.**

Cada sede cuenta con distinta cantidad de personal administrativo dependiendo la población estudiantil. Es menos favorecida la sede tipo C por contar con menos estudiantes. A pesar que existe un responsable por este proceso, la falta de personal administrativo multiplica las responsabilidades y por consiguiente retrasa el envío de documentos a sede central.

**10. Existencia de un responsable para la verificación de papelería enviada a sede central.**

En las sedes A y B no se puede saber con exactitud si el campus central ha recibido ambos tipos de papelería debido a que no existe una confirmación de recepción de documentos establecida. Para la sede tipo C la entrega de documentos es personal, esto puede generar retrasos en las otras responsabilidades y actividades diarias que se tienen en la sede. Además se depende de la disponibilidad de tiempo y movilización para llevar la documentación.

**11. Existencia de parámetros de recepción de documentos enviados.**

Se determinó que en los tres tipos de sede difiere en tiempo la confirmación de la recepción de documentos y en la sede tipo b no reciben confirmación de la recepción, porque se identificó que no existe una política de tiempo determinado para la confirmación de la recepción.

**12. Existencia de un proceso de seguimiento de documentación pendiente por parte de control y registro académico.**

Se identificó que no existe seguimiento de papelería incompleta ya que ninguna de las sedes recibe un informe de papelería pendiente por parte del Departamento de Registro y Control Académico.

**13. Existencia de un proceso de seguimiento de documentación pendiente por parte de control y registro académico.**

Se comprobó que la papelería incompleta no es una limitante para la reinscripción de trimestre en cada una de las sedes, sin embargo al momento de que el estudiante solicite un l certificado de cursos aprobados entre otros, no se pueda dar trámite a la solicitud debido a que es un requisito mantener actualizada su papelería.

## 5. Conclusiones

### 5.1 Proceso de reclutamiento de docentes

- Se carece de procesos, procedimientos y políticas documentados para llevar a cabo la selección y contratación de docentes de manera uniforme, se desarrolla de acuerdo a normas informales.
- Los docentes son contratados sin previa consulta de referencias o antecedentes; así mismo, tampoco se realizan evaluaciones para determinar competencias y capacidades, solo se realiza una entrevista inicial.
- No se cuenta con un contrato de servicios firmado por parte del profesional seleccionado. Actualmente llena una ficha de docente.
- No existe un proceso definido de inducción a los docentes de nuevo ingreso.
- No se centralizan los currícula de docentes no seleccionados, limitando la búsqueda para futuras contrataciones.

### 5.2 Proceso de pago de docentes

- No se cuenta con un control de asistencia de catedráticos que permita verificar el monto a pagar, comparando su asistencia con la factura que entrega.
- No se tiene un control por parte de Coordinadores Regionales hacia los Coordinadores de Sede tipo “A” para que no impartan clases según el Plan Piloto administrativo de sedes departamentales y regionales.
- No existe una política que indique a los Coordinadores de Sede tipo “B” y “C” cuántas facturas debe entregar por sus funciones de Coordinación y Catedrático.
- No se cuenta con una política que indique cuál es el número de cursos que puede impartir un catedrático o un Coordinador en un trimestre, semestre o anual en la misma facultad.
- Según el análisis de resultados no se notifica a los catedráticos cuando han sido operados los pagos de honorarios y que estos firmen un acuse de recibo para respaldo escrito de Universidad Panamericana sobre el pago por concepto de honorarios.

- Las sedes no cuentan con la documentación de políticas para el pago de honorarios, como la fecha de entrega de facturas a las sedes departamentales y regionales, incluyendo contar con una cuenta bancaria personal en Banrural para el pago.
- No existe una política que responsabilice al departamento de Tesorería para el cumplimiento de pagos en fecha establecida.
- No se encuentra estandarizado el proceso, procedimiento y políticas de pago a docentes de las sedes regionales y departamentales.

### 5.3 Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo

- No es aprovechada la comunicación entre campus central y sus sedes, ya que se generan retrasos, por lo que debe aprovecharse la tecnología, de tal manera que sirva de apoyo en lograr dichos objetivos.
- No se apoyan en la tecnología para prestar un servicio eficiente, que permita al personal administrativo y docente, minimizar el tiempo requerido para realizar cualquier tipo de trámite, gestión o consulta.
- Se verificó que existe un manual de usuario para realizar el ingreso de actas de fin de ciclo, el cual es conocido por el personal docente y administrativo de las sedes de Universidad Panamericana, sin embargo el procedimiento para llevarlo a cabo, no se encuentra redactado y definido de tal manera que cumpla con los lineamientos documentales formales que la Universidad necesita.
- El procedimiento se realiza de acuerdo al tamaño de cada sede, el que, tiende a ser interpretado y aplicado de acuerdo a las capacidades de tiempo y tecnología de los encargados de cada una de las sedes.
- El acceso a internet, las fallas en la comunicación hacia el sistema de ingreso de actas y la insolvencia de los alumnos, son las mayores causas de retrasos en la realización de la actividad de ingreso de actas de fin de ciclo.

### 5.4 Proceso requisición de insumos

- Se comprobó que no se cuenta con un proceso definido para la requisición de insumos, es por tal motivo que las sedes lo efectúan cada una de manera distinta, según sus medios y necesidades, lo que ocasiona que se presenten atrasos en la entrega de los insumos.
- Cada una de las sedes realiza las compras menores de insumos que necesitan, según sus necesidades y capacidades para cubrirlas; en el caso específico de la sede B y C no cuentan con una asignación de caja chica para dichos gastos menores y en repetidas ocasiones el coordinador es quien realiza las compras con dinero propio, esto es debido a la tardanza por parte de las oficinas centrales en el abastecimiento de los insumos solicitados; con relación a la sede tipo A, se observó que si posee caja chica, sin embargo, tiene el mismo problema con el tiempo de espera para el abastecimiento de los insumos.
- No cuentan con un formato de requisición de insumos, y no se lleva un control correlativo de las solicitudes que se han enviado; lo anterior deja la duda de a qué persona se le envía la solicitud

## 5.5 Proceso de envío de documentos

- El proceso de envío de documentos a sede central es de vital importancia para realizar todos los procesos administrativos de los tres tipos de sedes que hay en todo el país.
- Las sedes regionales no cuentan con documentación del proceso de envío de papelería.
- No existen procedimientos documentados que regulen el envío de documentos a sede central, en ninguna de las sedes entrevistadas.
- No se disponen de procedimientos documentados que rijan la recepción, clasificación y envío de documentos; esto debilita el proceso ya que no cuenta con estándares medibles que permitan maximizar cada una de las actividades que se involucran durante el envío de documentación.
- Durante el análisis en conjunto de cada una de las sedes, se identifica que la falta de personal en la sede tipo “C” acumula y retrasa las actividades del coordinador de sede ya que solo una persona recibe, agrupa y traslada la papelería a sede central impidiendo que se maneje un mejor control de todo lo que se envía.

- El proceso de envío de documentos no es flexible y ni se sujeta a nuevos requerimientos que se acomoden a las nuevas exigencias dadas por la tecnología y automatización de los procesos.
- Se evidenció la necesidad de estandarización del proceso de envío de documentación que aplique a todos los tipos de sedes.

## 6. Recomendaciones

### 6.1 Proceso de reclutamiento de docentes

- Universidad Panamericana debe documentar el proceso de selección y contratación de docentes para estandarizar en todas las sedes.
- Previo a la contratación, es necesario que se evalúen referencias y capacidades de los docentes de acuerdo a las necesidades de la cátedra a impartir.
- Debe establecerse un proceso para la creación y mantenimiento de una base de datos que contenga la información de todos los candidatos a docentes que han iniciado proceso de selección en Universidad Panamericana, aún si éstos no fueron contratados.
- Establecer una política bajo la que, tanto el Decanato correspondiente como la Coordinación Regional sean constantemente retroalimentados del avance en el proceso de selección y contratación de docentes que se llevará a cabo en las sedes.
- Generar un formato de contrato por servicios profesionales para que apoye la formalización de la contratación de un docente, adecuándolo a la frecuencia y periodicidad con que éste impartirá clases dentro de una sede determinada. El mismo deberá ser avalado por el Asesor Legal de Universidad Panamericana antes de oficializar su utilización.
- Desarrollar un proceso de inducción adecuada y diferenciada para los nuevos catedráticos contratados, con el objetivo de regular y estandarizar los métodos que los nuevos docentes utilizarán para impartir sus cátedras.
- Establecer un proceso que permita que los coordinadores de sede puedan gestionar adecuadamente los currícula de los candidatos, tanto quienes son contratados como quienes no. Lo anterior con el objetivo de alimentar la base de datos que deberá existir para cada región, así como para el adecuado manejo de los currícula a ser archivados en el departamento correspondiente en Campus Central.

## 6.2 Proceso de pago de docentes

- Se recomienda utilizar un cuaderno de asistencia de catedráticos a clases para facilitar la verificación del monto a pagar por clases impartidas.
- Es necesario implementar un control de parte de los “Coordinadores Regionales” hacia “Coordinadores de Sede” con respecto a sus funciones, con el fin de cumplir con el Plan Piloto Administrativo de sedes departamentales y regionales.
- Se requiere estandarizar el proceso, procedimiento y políticas del proceso Pago de docentes a sedes departamentales y regionales, el cual se encuentre documentado e incluya una notificación al catedrático cuando el proceso concluya (se opere el pago de honorarios a su cuenta).
- Se debe contar con un proceso de inducción para los catedráticos, que informe acerca de la Universidad, fechas de entrega de facturas, de pago y requisitos para la operación (incluyendo la apertura de cuenta bancaria en Banrural).

## 6.3 Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo

- Establecer un proceso, procedimiento y políticas para el ingreso de actas de fin de ciclo en las distintas sedes de Universidad Panamericana, de tal manera que permitan su aplicación y control eficientes.
- Todas y cada una de las sedes de Universidad Panamericana debe contar con el equipo de cómputo, acceso de banda ancha a internet, el entrenamiento y un lugar en el que puedan desarrollar los pasos descritos en el proceso, a fin de evitar problemas de acceso al sistema de actas, errores de ingreso de información y retrasos en el ingreso de las actas. Esto además permitirá que cualquier gestión relacionada, sea efectuada con mayor rapidez.
- El sistema de ingreso de actas, debe permitir el ingreso de la información necesaria para las actas de fin de curso, evitando errores de tipo humano y crear las condiciones que permitan a sus usuarios seleccionar solamente aquella información relacionadas con sus cursos asignados, para evitar confusiones.

- Cualquier modificación a las actas ingresadas en el sistema de actas, deberán ser realizadas por personal de campus central de Universidad Panamericana. Para que esto suceda, deberá cumplir con los siguientes requerimientos mínimos:
  - Carta de solicitud firmada y sellada por el coordinador de la sede que lo solicita, dirigida a la coordinación regional.
  - Autorización del coordinador regional
- Es necesario que campus central de Universidad Panamericana emita los listados de alumnos escritos para el trimestre activo, inmediatamente se finalicen las inscripciones regulares y nuevamente al finalizar el período de inscripción extraordinario, con la finalidad de poder cotejar contra los listados de asistencias, que los asistentes a los diferentes cursos, se encuentren debidamente inscritos y asignados.

#### 6.4 Proceso Requisición de Insumos

- Es necesario establecer un proceso, procedimiento y políticas para el manejo de requisición de los insumos que las distintas sedes de Universidad Panamericana necesitan, de tal manera que puedan permitir su manejo y control eficientes.
- Dentro de los lineamientos del proceso que debe plantearse, es necesario determinar quién o quiénes serán los encargados de llevarlos a cabo, en caso contrario, no será posible evaluar la eficiencia y cumplimiento que se requieren para evitar retrasos en el envío de las solicitudes y la recepción y asignación de los insumos.
- Debe establecerse un fondo de caja chica asignado a cada una de las sedes de Universidad Panamericana, siguiendo los lineamientos que el departamento de Tesorería establezca, a fin de permitir a dichas sedes efectuar los desembolsos que cada una de ellas considere pertinentes a fin de lograr prestar la atención debida a personal administrativo, docente y estudiantes que asisten a sus instalaciones.
- Es necesario que todas las sedes, utilicen a la empresa de transporte que sea contratada por Universidad Panamericana y que se evalúe periódicamente el nivel de cumplimiento en cuanto a tiempos de entrega y calidad del servicio que dicha empresa presta.

- Debe definirse una clasificación de insumos que se solicitan periódicamente a campus central, de tal manera que el departamento encargado de las compras, pueda planificar y elaborar un presupuesto que le permita negociar con los proveedores y además establecer tiempos máximos de reabastecimiento.

## 6.5 Proceso de envío de documentos

- Crear e implementar una base de datos para las sedes que permita llevar un registro y control de los envíos de documentos a sede central.
- Crear procesos, procedimientos y políticas que rijan el proceso administrativo para la recepción, clasificación y envío de documentos a sede central.
- Difundir los procesos, procedimientos y políticas creadas en cada una de las sedes para el proceso de envío de documentos a sede central
- Establecer que cada una de las sedes regionales cuente con una secretaria o persona encargada para la recepción, clasificación y envío de papelería a sede central.
- Definir los procesos y procedimientos y las políticas que deberán observarse, para que sede central envíe una respuesta inmediata de la papelería recibida de manera digital como escrita.
- Se recomienda la creación, aplicación y generalización a todas las sedes, de procedimientos para el trámite administrativo de inscripción de trimestre para que todos los estudiantes cumplan con la papelería requerida.

## 7. Propuesta

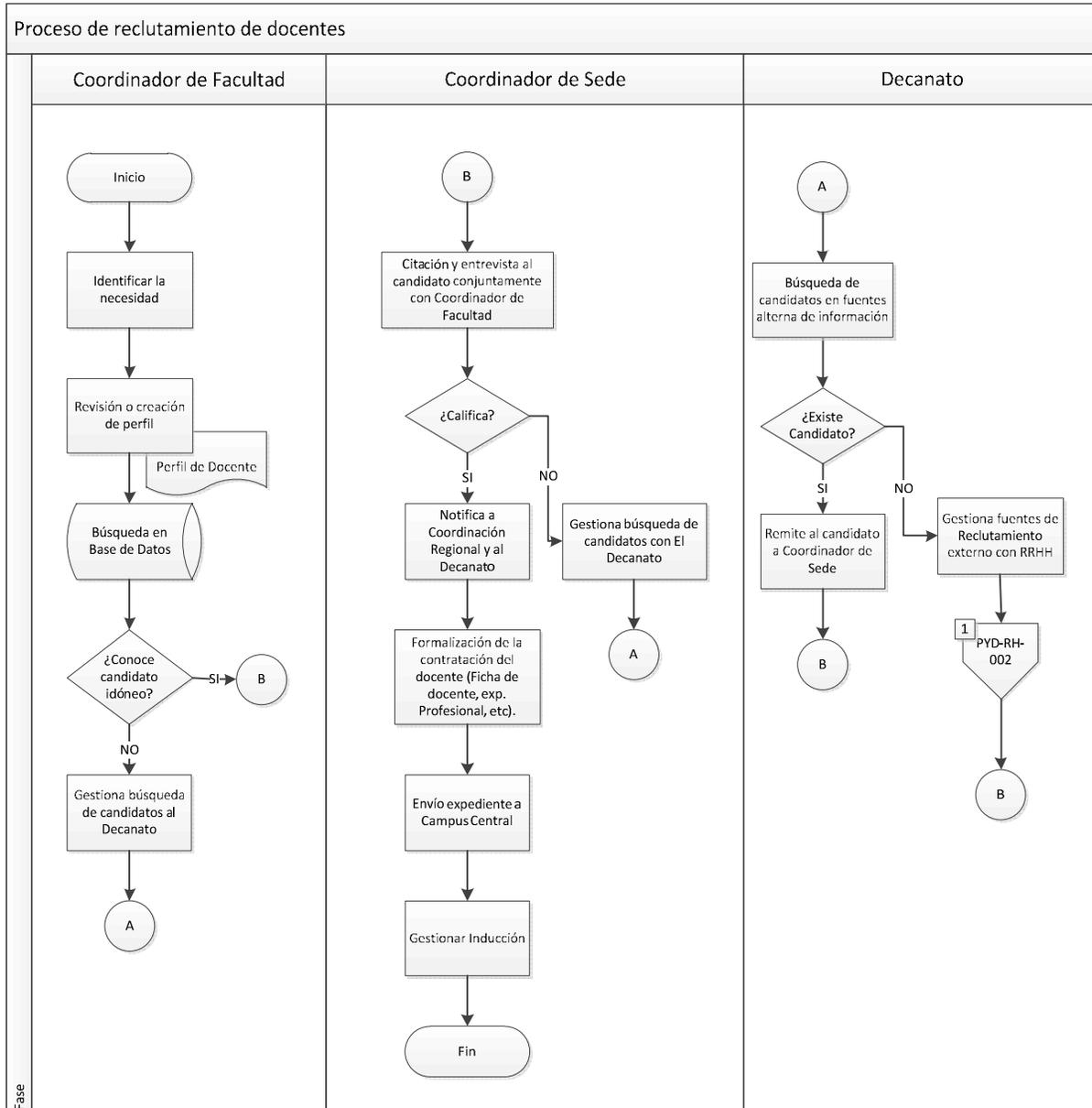
De acuerdo a los resultados obtenidos y su análisis, se presentan los siguientes procesos, procedimientos, políticas y documentos de apoyo cuyo contenido sintetiza la propuesta del presente trabajo de investigación, la que tiene como objetivo servir de base para la estandarización de los procesos propuestos.

El orden se encontrará de acuerdo a los siguientes:

- “Reclutamiento de Docentes”
- “Pago a Docentes”
- “Ingreso de Actas”
- “Solicitud de Insumos”
- “Envío de Documentos a Sede Central”



### 7.1 Proceso de reclutamiento de docentes





### ***REFERENCIAS:***

Procedimiento de reclutamiento de docentes – PRC-VA-001  
Políticas de reclutamiento de docentes – POL-VA-001  
Formato guía para perfil de docentes en sedes – FRM-VA-001

### ***RESPONSABILIDAD:***

Será responsabilidad de Coordinador de sede de Universidad Panamericana.

### ***DESARROLLO:***

#### **Identificar la necesidad.**

El coordinador de facultad identifica la necesidad de un nuevo docente, gestionando la contratación con el coordinador de sede.

En el caso de una sede tipo “C”, será el coordinador de sede quien identificará la necesidad y gestionará la contratación del nuevo docente.

#### **Revisión o creación de perfil.**

Se buscan perfiles existentes para la plaza de docente vacante.

Si no existe un perfil previamente diseñado, se crea uno nuevo tomando como base los requerimientos a buscar en el nuevo docente a contratar.

#### **Búsqueda en Base de Datos.**

Se efectúa una búsqueda de posibles candidatos en una base de datos computarizada, la que se alimentará constantemente con la información de los candidatos que inicien algún proceso de selección, ya sea en la sede específica donde se necesita, o en las demás sedes de la región.



### **Gestiona búsqueda de candidatos al Decanato**

En caso que el coordinador de sede no conozca a un contacto que pueda aplicar como candidato a docente, o que no haya encontrado uno en la base de datos computarizada, dirigirá su solicitud al Decanato correspondiente para sean ellos quienes gestionen el reclutamiento de candidatos a la plaza vacante.

### **Búsqueda de candidatos en fuentes alternas de información**

El Decanato realiza búsqueda de posibles candidatos en fuentes alternas de información de contacto a la que tengan acceso, diferentes a la base de datos computarizada utilizada por las sedes.

### **Remite al candidato a coordinador de sede**

Si el Decanato identifica a un posible candidato, lo remitirá a la sede correspondiente para iniciar la etapa de entrevista; en caso contrario se gestionará la contratación a través del departamento de Recursos Humanos.

Recursos Humanos desarrollará el proceso de reclutamiento hasta identificar a un candidato idóneo, a quién remitirá a la sede solicitante, para dar inicio a la etapa de entrevista.

### **Citación y entrevista al candidato, conjuntamente con coordinador de facultad**

Se desarrolla la etapa de entrevistas con el o los candidatos a la plaza vacante de docente, llevándose a cabo por el coordinador de facultad y el coordinador de sede.

En el caso de una sede tipo “C”, es el coordinador de sede quien entrevistará a los candidatos.

### **Notifica a coordinación regional y al Decanato**

Si un candidato califica y aprueba la etapa de entrevista, se notificará al respecto tanto a la coordinación regional como al Decanato, con el propósito que éstos estén informados de la elección que hizo el coordinador de sede.



En caso los candidatos no califican o no pasan la etapa de entrevistas realizadas por el coordinador de sede, ha de solicitarse al Decanato que intervenga (nuevamente) en la etapa de búsqueda de otros candidatos.

### Formalización de la contratación del docente

Se gestiona que el nuevo docente complete la papelería básica requerida para completar su expediente profesional. Se le pedirá también que complete la Ficha de Docente, así como algún otro formato que Universidad Panamericana pueda requerir para esta etapa.

### Envío expediente a Campus Central

Se gestiona que la documentación e información perteneciente al nuevo docente, se envíe a Campus Central para su respectivo registro y archivo.

Previamente, un juego completo de copias del expediente debe archivarse en la sede correspondiente. Asimismo, almacenar la información necesaria en la base de datos computarizada.

### Gestionar inducción.

Finaliza el proceso con la gestión del proceso de inducción para el nuevo docente. El coordinador presenta al nuevo docente, al equipo administrativo y académico restante. En los casos que aplique (por accesibilidad geográfica), dicha presentación se hará también en Campus Central.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimiento de reclutamiento de docentes

Código: PRC-VA-001  
Versión: 01

### 7.1.1 Procedimiento de reclutamiento de docentes

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de reclutamiento de docentes – PYD-VA-001

Políticas de reclutamiento de docentes – PRC-VA-001

Formato guía para perfil de docentes en sedes – FRM-VA-001

#### **RESPONSABILIDAD:**

Será responsabilidad de Coordinador de sede de Universidad Panamericana

#### **DESARROLLO:**

##### **Revisión o creación de perfil.**

Una vez se haya identificado la necesidad de cubrir un puesto vacante para docente, el coordinador de facultad o de sede revisa si existe perfil para el puesto.

Si no existe perfil, el coordinador de facultad o de sede deberá crear un perfil nuevo para la plaza que se está gestionando, considerando las características específicas que debe poseer el candidato a docente que impartirá dicha asignatura.

##### **Búsqueda en Base de Datos.**

El coordinador de facultad o de sede, o quien éste designe para tal efecto, buscará en la base de datos disponible, los candidatos que cumplan con el perfil requerido.

Si derivado de la búsqueda se encuentra uno o más candidatos idóneos, procede a contactarlos para entrevista y continuar con el proceso de contratación que se describe en la actividad “Cita y entrevista al candidato en conjunto con coordinador de facultad”.



## Procedimiento de reclutamiento de docentes

Código: PRC-VA-001  
Versión: 01

Si no se encuentra ningún candidato idóneo, deberá gestionar la búsqueda al Decanato de la facultad correspondiente.

### **Gestiona búsqueda de candidatos al Decanato**

Coordinador de facultad o de sede solicita al Decanato que gestione la búsqueda de candidatos para la plaza disponible.

### **Búsqueda de candidatos en fuentes alternas de información**

Decano gestiona búsqueda de candidatos, a solicitud del coordinador de facultad o de sede, en fuentes de información alternas.

Si no se encuentra ningún candidato idóneo, el Decanato gestiona proceso de reclutamiento con fuentes externas, al departamento de Recursos Humanos.

Si la búsqueda da como resultado uno o más candidatos idóneos para la plaza vacante, el Decanato remite al(los) candidato(s) a la sede interesada para entrevista.

### **Citación y entrevista a candidato conjuntamente con coordinador de facultad**

Coordinador de sede y/o facultad contacta vía telefónica a candidatos, concertando reunión para entrevista, la que se efectuará en persona. Los candidatos entregarán una copia de su currículo, la que servirá a los coordinadores para alimentar la base de datos posteriormente.

Si se identifica que los candidatos no aplican para la plaza vacante, se gestionará una nueva búsqueda de candidatos con el Decanato.

Si a criterio de los coordinadores, el candidato califica para la plaza vacante, se inicia la etapa de formalización de la contratación notificando a la Coordinación Regional y al Decanato.

### **Formalización de la contratación de docente**

El coordinador de sede, o la persona que éste designe para el efecto, requerirán al candidato que llene la “Ficha de Docente”, adjuntando a la misma su expediente profesional.



## Procedimiento de reclutamiento de docentes

Código: PRC-VA-001  
Versión: 01

### Envío expediente a Campus Central

Coordinador de sede gestiona el envío de expediente original del docente recién contratado, a Campus Central, según lo dicta el Proceso de Envío de Papelería; conservando una copia del mismo para los archivos de la sede.

### Gestionar Inducción

El coordinador de sede y/o de facultad, presentarán al nuevo docente al personal académico y administrativo tanto de la sede, como del Campus Central y/o de la Coordinación Regional. En caso de no ser posible, puede presentarse el video de inducción propuesto en el Proceso de Inducción (Propuesta de definición de puestos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del talento humano del área de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana Guatemala. Fase I, Cohorte 2012)

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.1.2 Políticas de reclutamiento de docentes

### **REFERENCIAS:**

Proceso de reclutamiento de docentes – PYD-VA-001

Procedimiento de reclutamiento de docentes – PRC-VA-001

Formato guía para perfil de docentes en sedes – FRM-VA-001

### **RESPONSABILIDAD:**

Será responsabilidad de Coordinador de sede de Universidad Panamericana.

### **DESARROLLO:**

- El Coordinador de Sede deberá verificar que exista un perfil de puesto para la nueva plaza de docente, de no existir, deberá generar uno nuevo, asegurando que contenga como mínimo la siguiente información:
- Carrera profesional (Colegiado activo)  
El coordinador de facultad o sede determinará si el candidato tiene experiencia previa o no, ya sea en alguna especialidad de su carrera o bien, impartiendo clases. Debe identificar para el perfil lo siguiente: Género (hombre, mujer, indiferente), Competencias profesionales, Habilidades académicas, Características básicas para complementar la enseñanza del curso.
- El coordinador de sede será el responsable de crear (si no existe), o alimentar una base de datos con la información de los candidatos a docentes que han sido entrevistados



y/o reclutados. Esta información se obtendrá de los currícula que participen en el proceso de selección, aún si los candidatos no fuesen contratados.

- El Decanato debe apoyar a la coordinación de sede en la búsqueda de candidatos idóneos para optar a las plazas solicitadas, especialmente en los casos en que el coordinador de sede no encuentre un aspirante apropiado en su base de datos.
- El coordinador será el responsable de trasladar el perfil creado al Decanato, cuando gestione la búsqueda de candidatos para la plaza de docente puesto que será un requerimiento del Departamento de Gestión del Talento Humano.
- El desarrollo de la reunión inicial con el candidato a docente, deberá llevarse a cabo por el Coordinador de Sede y Coordinador de Facultad, para asegurar la integridad de la entrevista.
- Cuando la contratación del nuevo docente se formalice, el Coordinador de Sede deberá notificar inmediatamente a la Coordinación Regional así como al Decanato de la facultad correspondiente, debiendo proporcionar la información básica del candidato seleccionado.
- El coordinador de sede será el responsable de asegurar que el expediente profesional sea completado e integrado con la documentación básica necesaria, antes de su envío a Campus Central. Asimismo, deberá gestionar el envío del expediente profesional completo al departamento correspondiente en el Campus Central.
- Es responsabilidad del Coordinador de Sede asegurar que el nuevo docente cumpla y concluya el proceso de inducción y capacitación previo a iniciar sus funciones como catedrático universitario.



## Políticas de reclutamiento de docentes

Código:  
Versión: 01

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 7.1.3 Propuesta de reclutamiento de docentes

#### 7.1.3.1 Guía para perfil de docentes en sedes

<b>Formato de perfil de docentes</b>	
<b>Carrera profesional:</b>	
<b>Descripción de experiencia previa:</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Competencias profesionales:</b>	
<b>Habilidades académicas:</b>	
<b>Características básicas para complementar la enseñanza:</b>	
<b>-Sede que solicita:</b>	
<b>-Cátedra a impartir:</b>	
<b>-Coordinador de facultad:</b>	
<b>-Coordinador de sede:</b>	



## Guía de formato para perfil de docentes en sedes

La siguiente propuesta es una guía para la creación de perfiles profesionales que apoya el proceso de reclutamiento y contratación de docentes para las sedes tipo A, B y C, y no debe ser tomado como un formulario o un formato estándar.

Debido al índice de variabilidad de las necesidades de contratación, ésta guía sugiere el contenido mínimo de información a detallar, al momento de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, y puede tener adiciones de acuerdo a las necesidades de cada cátedra, facultad o sede.

- 1. Carrera Profesional:** Indicar el nombre de la carrera universitaria a nivel de licenciatura, maestría o doctorado, del candidato a docente.
- 2. Descripción de experiencia previa:** Indicar si para efectos de la cátedra a impartir, es necesario que el candidato a docente posea experiencia previa en alguna rama académica en particular (e.j. experiencia en derecho mercantil, desarrollo de programas de seguridad industrial, entre otros), o bien, experiencia en la impartición de clases. Especificar también la cantidad de tiempo de experiencia previa, si aplica.
- 3. Sexo:** Especificar si se requiere que el candidato a docente deba ser hombre, mujer o indiferente (el curso lo puede impartir un hombre o mujer)
- 4. Competencias profesionales:** Detallar características de pericia, aptitud o idoneidad que debe poseer el candidato a docente para la impartición de una cátedra determinada.
- 5. Habilidades académicas:** Detallar si el candidato a docente debe poseer habilidades técnicas o académicas que apoyen la enseñanza; como el conocimiento de otro idioma, el uso proficiente de herramientas tecnológicas o programas de computación.



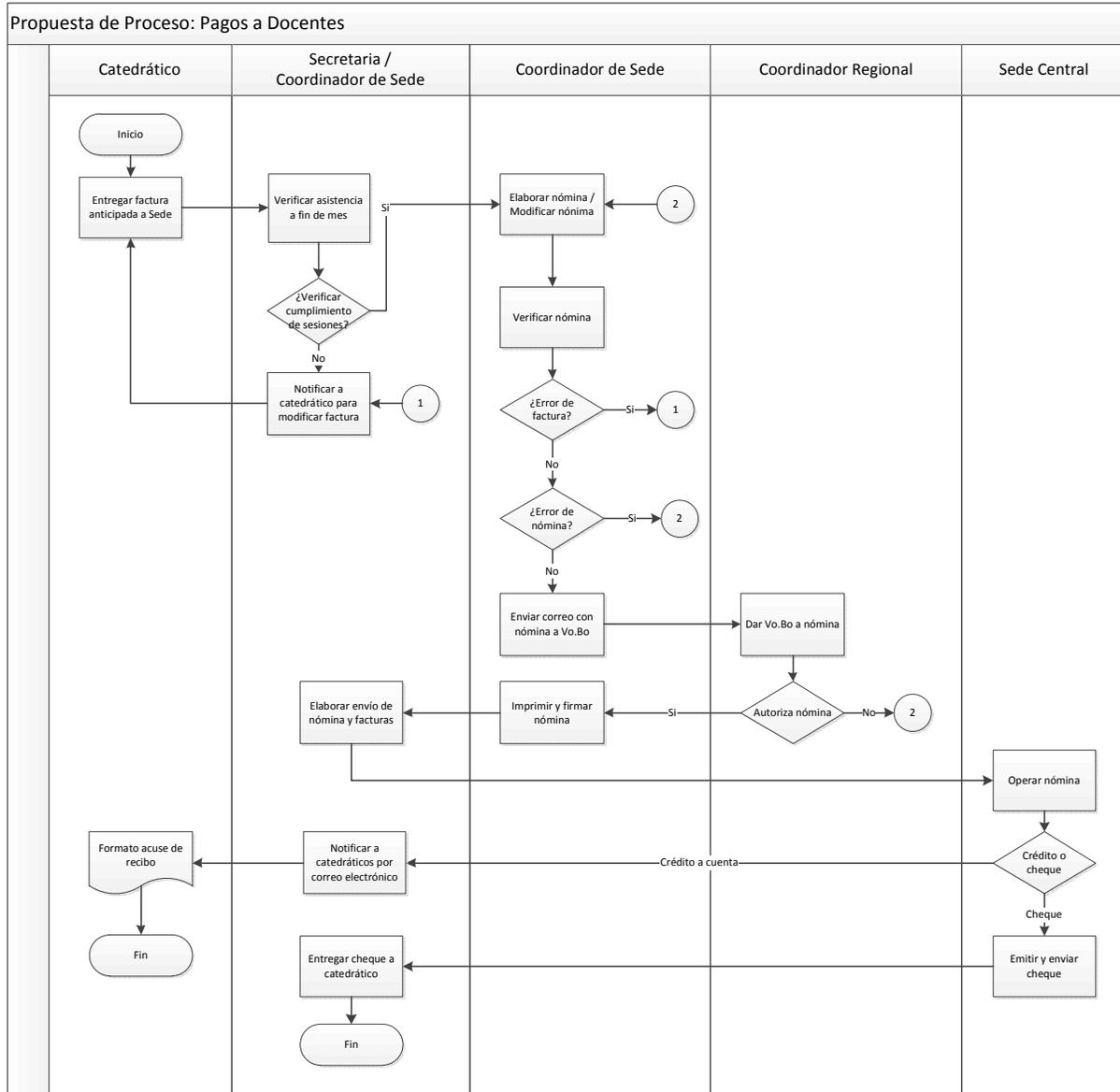
- 6. Características básicas para complementar la enseñanza del curso:** Especificar si se requerirá que el candidato a docente deba tener conocimientos, experiencia o habilidad en el uso de herramientas que faciliten, optimicen o maximicen la enseñanza académica, como el uso de TIC's (técnicas de información y comunicación)

Adicionalmente, podrá incluirse información adicional que será de utilidad cuando el Departamento de Gestión del Talento Humano apoye en la gestión de reclutamiento y selección de los candidatos:

- a. Sede que solicita:** Nombre de la sede que requiere la contratación de un nuevo docente. Incluir también el Municipio y Departamento donde se encuentra dicha sede.
- b. Cátedra a impartir:** Indicar el nombre de la cátedra que impartirá el candidato a docente por contratar.
- c. Coordinador de facultad:** Nombre del coordinador de la facultad para la que se está requiriendo un nuevo docente.
- d. Coordinador de sede:** Nombre del coordinador de sede quien avala dicha contratación. En el caso de las sedes que por su tamaño, el coordinador de sede es también coordinador de una facultad, se utilizará el mismo nombre en los incisos b y c.



### 7.2 Proceso para el pago de docentes





### ***REFERENCIAS:***

Procedimiento de Pago a Docentes-PRC-VA-002

Políticas de Pago a Docentes-POL-VA-002

### ***RESPONSABILIDAD:***

Es responsabilidad del coordinador de sede y Sede Central.

### ***DESARROLLO:***

#### **Entregar factura anticipada a Sede**

El catedrático deberá entregar su factura anticipada (durante los primeros 10 días hábiles de cada mes) en la Coordinación de Sede.

#### **Verificar asistencia**

El Coordinador o Secretaria de Sede debe confirmar la asistencia del catedrático en todas las sesiones o que las mismas se dieron por un sustituto.

#### **Notificar a catedrático para modificar factura**

El Coordinador o Secretaria de Sede debe notificar al catedrático cuando le corresponde un monto menor en factura por no cumplir con todas las sesiones.

#### **Elaborar nómina / Modificar nómina**

El coordinador de Sede debe elaborar la nómina para pago de catedráticos. Si el Coordinador Regional indica que debe corregirse la nómina, esto es realizado por el Coordinador de sede.



### **Verificar nómina contra factura**

El coordinador de Sede debe confirmar que el monto de la nómina mensual generada es igual al de las facturas entregadas por los catedráticos. Adicional confirmará que los montos en la nómina son correctos.

### **Enviar correo con nómina a Vo.Bo.**

El Coordinador de Sede envía correo electrónico con la nómina digital a la Coordinadora Regional para Vo.Bo.

### **Dar Vo.Bo. a nómina**

El Coordinador Regional revisa la nómina, da su visto bueno y notifica al Coordinador de Sede que la nómina está autorizada.

### **Imprimir y firmar nómina**

El Coordinador de Sede debe imprimir y firmar la nómina luego de recibir el Vo.Bo. del Coordinador Regional.

### **Elaborar envío de nómina y facturas**

La Coordinación de Sede debe realizar el envío a Sede Central, en la Bolsa Verde a través de la empresa de envío de papelería contratada por Universidad Panamericana.

### **Operar nómina**

En Sede Central se debe operar la nómina impresa, recibida de la Sede junto con las facturas entregadas por los docentes y así proceder a la acreditación a cuenta y/o pago con cheque.

### **Acreditar a cuenta**

En Sede Central se opera crédito a cuenta bancaria del catedrático.



## Proceso pago de Docentes

Código: PYD-VA-002  
Versión: 01

### **Notificar a catedráticos por correo electrónico**

El Coordinador de Sede/Secretaria notificará al catedrático sobre el crédito a cuenta vía correo electrónico.

### **Formato acuse de recibo**

Los catedráticos deben firmar acuse de recibo de pago cada mes que reciba su crédito a cuenta.

### **Emitir y enviar cheque**

En Sede Central se emite cheque de pago y se envía en la Bolsa Verde a través de la empresa de envío de papelería contratada por Universidad Panamericana, a la Coordinación de Sede, para que el mismo le sea entregado al catedrático.

### **Entregar cheque a catedrático**

El Coordinador de Sede/Secretaria entregará el cheque de caja al catedrático.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.2.1 Procedimiento para el pago de docentes

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de Pago a Docentes-PDY-VA-002

Políticas de Pago a Docentes-POL-VA-002

### ***RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:***

Es responsabilidad de los coordinadores de Sede y Sede Central.

### ***DESARROLLO:***

#### **Entregar factura anticipada a Sede**

El catedrático deberá realizar su factura según Formato para presentar factura a la Coordinación de Sede durante los primeros 10 días hábiles del mes.

#### **Verificar asistencia**

Cada Sede será encargada de contar con un cuaderno de asistencia, en el mismo se debe guardar registro de: Fecha, Nombre de Docente, Curso y Firma (siendo datos mínimos). El cuaderno debe estar en la oficina de Coordinación de Sede.

Éste debe ser utilizado en cada sesión de clases que el catedrático imparta. A fin de mes la Secretaria/Coordinador de Sede debe verificar la asistencia de los catedráticos en cada sesión para realizar la nómina del mes.



Nota:

- Al finalizar el mes se debe recopilar el total de asistencias, en caso de ser Secretaria, y trasladará la información al Coordinador de Sede para realizar la nómina.
- Si algún catedrático es sustituido en alguna sesión, el sustituto debe firmar en su lugar.

### **Notificar a catedrático para modificar factura**

Si un catedrático tuvo ausencia sin sustituto, se le deberá notificar vía telefónica el descuento de la sesión en su factura del mes. No se realizará descuento si un sustituto impartió la sesión.

Nota: Luego de notificar a los catedráticos se informará, en caso de ser Secretaria, al Coordinador de Sede sobre los descuentos que debe hacerse en la nómina.

### **Elaborar nómina / Modificar nómina**

El coordinador de Sede será el responsable de realizar la nómina de pago mensual de catedráticos, tomando en cuenta los descuentos por sesión de clase no concedida, ni dada por sustituto.

Si el Coordinador Regional no aprueba la nómina porque se requiere corrección esta la hará el Coordinador de Sede.

### **Verificar nómina contra factura**

El coordinador de Sede, previo envío a Coordinadora Regional para Vo.Bo, debe confirmar que el monto de la nómina mensual generada es igual al de las facturas entregadas por los catedráticos.

En caso de diferencia la Coordinación de Sede debe notificar al catedrático para que entregue nueva factura con monto correcto.

Asimismo, revisará que los montos de la nómina son correctos, caso contrario solicitará su corrección al coordinador de Sede.



### **Enviar correo con nómina a Vo.Bo.**

El Coordinador de Sede debe enviar vía correo electrónico al Coordinador Regional la nómina digital, antes de imprimir, para Vo.Bo. Esto posterior a revisión de nómina.

### **Dar Vo.Bo. a nómina**

El Coordinador Regional debe revisar que la nómina electrónica tenga los datos correctos, da su visto bueno y notifica al Coordinador de Sede que la nómina está autorizada. Caso contrario notifica sobre correcciones.

### **Imprimir y firmar nómina**

El Coordinador de Sede debe imprimir y firmar la nómina luego de recibir el Vo.Bo. del Coordinador Regional.

### **Elaborar envío de nómina y facturas**

La Coordinación de Sede debe realizar el envío a Sede Central, en la Bolsa Verde a través de la empresa contratada por Universidad Panamericana, de nómina impresa junto con las facturas entregadas por los catedráticos.

Guardando copia digital de los documentos enviados.

### **Operar nómina**

En Sede Central se debe operar la nómina impresa, recibida de la Sede junto con las facturas entregadas por los docentes y así proceder a la acreditación a cuenta y/o pago con cheque.

### **Acreditar a cuenta**

En Sede Central se realiza trámite para acreditación a cuenta bancaria del catedrático.



### **Notificar a catedráticos por correo electrónico**

El Coordinador de Sede/Secretaria notificará al catedrático sobre el crédito a cuenta vía correo electrónico.

### **Formato acuse de recibo**

Los catedráticos deben firmar acuse de recibo de pago cada mes que reciba su crédito a cuenta.

### **Emitir y enviar cheque**

En Sede Central se emite cheque de pago y se envía en la Bolsa Verde a través de la empresa contratada por Universidad Panamericana, a la Coordinación de Sede, para que el mismo le sea entregado al catedrático. Guardando copia digital de los cheques enviados.

### **Entregar cheque a catedrático**

El Coordinador de Sede/Secretaria notificará sobre el cheque en Sede para que el catedrático lo recoja. El mismo entregará el cheque de caja al catedrático pidiendo que firme la constancia por recibido su pago.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.2.2 Políticas para el pago de docentes

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de Pago a Docentes – PYD-VA-002

Procedimiento de Pago a Docentes – PRC-VA-002

### ***RESPONSABILIDAD:***

Es responsabilidad de los coordinadores de Sede y Sede Central.

### ***DESARROLLO:***

- Es responsabilidad del catedrático entregar su factura en los primeros 10 días hábiles del mes.
- La Secretaria de Sede o Coordinador de sede en su defecto, será responsable de contar con un cuaderno de asistencia, en el que cada catedrático y/o sustituto deberá llenar y firmar con sus datos en cada sesión de clases que imparta, siendo los datos mínimos: Fecha, Nombre de Docente, Curso y Firma.

El único responsable de elaborar la nómina de pago mensual de catedráticos será el Coordinador de Sede, previa verificación de asistencia de catedrático o sustituto a sesiones contra factura recibida.

- La nómina debe ser revisada y autorizada por el Coordinador Regional vía electrónica, de lo contrario no podrá ser enviada a Sede Central.
- El envío de nómina física a Sede Central debe ser en Bolsa Verde, acompañada de facturas y un memo de envío.



## Políticas de pago a Docentes

Código: -POL-VA-002

Versión: 01

- El Departamento de Tesorería en Sede Central será el responsable de operar la nómina autorizada por el Coordinador Regional, para el último día hábil del mes. Si fueren cheques debe realizar el envío este mismo día a la Sede que corresponda.
- El departamento de Tesorería en Sede Central, será responsable de establecer los días de realización del pago, así como la forma de proceder cuando éstos ocurran en días o fechas inhábiles.
- Cada catedrático debe firmar acuse de recibo de pago cada mes que reciba su cheque.
- Si el Coordinador de Sede imparte clases, deberá entregar una factura por su función de Coordinador y Catedrático, no dos.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:





## Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo

Código: PYD-VA-003  
Versión: 01

### **REFERENCIAS:**

Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo – PRC-VA-003

Políticas de ingreso de actas de finalización de ciclo – POL-VA-003

Formato cuadro de zonas – FRM-VA-002

### **RESPONSABILIDAD:**

El proceso será responsabilidad de los Docentes y Coordinadores de Sede.

### **DESARROLLO:**

#### **Completar cuadro de zonas y examen final**

El docente debe completar un cuadro de resumen de notas de zona, parcial y examen final en forma FRM-VA-002.

#### **Realizar copia del cuadro de zonas**

Se procede a realizar una copia del cuadro de zonas.

#### **Entrega de copia del cuadro de zonas**

Entrega de la copia del cuadro de zonas al coordinador de la sede.

#### **Conexión y acceso al sistema de actas**

Conexión a internet y acceso a la página web del sistema de actas, provista previamente por la Universidad.



## Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo

Código: PYD-VA-003  
Versión: 01

### **Ingreso a módulo de actas**

Ingresar al módulo de ingreso de actas del sistema, vía web.

### **Creación del encabezado del acta**

Ingreso de los datos generales del curso, plan, sede, facultad y nombre de la asignatura.

### **Selección del tipo de evaluación**

Seleccionar el tipo de nota a ingresar, que pueden ser: de fin de curso, Recuperación o Extraordinario.

### **Ingreso de los detalles del curso**

Selección de nombre de curso, jornada, facultad, sede, fecha, entre otros.

### **Creación del detalle del acta**

Creación del cuerpo – detalle del acta con la información de notas de los estudiantes.

### **Selección individual de los estudiantes**

Selección de cada uno de los estudiantes pertenecientes al curso del que se está creando el acta.

### **Selección del tipo de nota a introducir**

Debe decidirse el tipo de nota a ingresar, ya que en el encabezado indicó de que tipo de nota se trata.

### **Realizar impresión de acta**

Impresión de original más 2 copias del acta creada en el sistema de actas.



## Proceso de ingreso de actas de fin de ciclo

Código: PYD-VA-003  
Versión: 01

### **Enviar acta electrónicamente desde el sistema**

Selección de la opción “Enviar” en el sistema de ingreso de actas, para que los datos sean almacenados.

### **Entrega de 2 copias al coordinador o secretaria de facultad**

Entrega de las impresiones de acta realizadas.

### **Cotejo de actas ingresadas**

Confirmación de las actas ingresadas, contra las impresas y la forma FRM-VA-002.

### **Aprobación y firma**

Coordinador acepta y firma de recibido y aprobada el ingreso del acta.

### **Archivo personal de copia de acta**

Almacenamiento personal del docente para preservar las actas ingresadas y enviadas.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: PRC-VA-003  
Versión: 01

### 7.3.1 Procedimiento de ingreso de actas de fin de ciclo

#### ***REFERENCIAS:***

Proceso de ingreso de actas de finalización de ciclo – PYD-VA-003

Políticas de ingreso de actas de finalización de ciclo – POL-VA-003

Formato de cuadro de zonas – FRM-VA-002

#### ***RESPONSABILIDAD:***

El proceso será responsabilidad de los Docentes y Coordinadores de sede.

#### ***DESARROLLO:***

##### **Completar cuadro de zonas y examen final**

Cada docente debe llenar la forma FRM-VA-002 en la cual se resumen las actividades de evaluación, consignando la información siguiente:

- Fecha
- Nombre del curso
- Jornada
- Sección (si fuese necesario)
- Zona acumulada de cada estudiante
- Nota del parcial de cada estudiante
- Nota del examen final de cada estudiante
- Nombre del catedrático
- Firma del catedrático



## Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: PRC-VA-003

Versión: 01

### **Realizar copia del cuadro de zonas**

Cuando se ha finalizado el llenado de la forma, debe realizarse una copia de la misma para ser entregada al coordinador de la sede, para su uso posterior.

### **Entrega de copia del cuadro de zonas**

Se entrega una copia del cuadro de zonas al coordinador de la sede.

### **Conexión y acceso al sistema de actas**

Se realiza la conexión a internet, para acceder a la dirección <http://200.6.237.131:8081/Security/SignIn.aspx>, utilizando el navegador Internet Explorer versión 7 o superior.

### **Ingreso a módulo de actas**

Ingresar al módulo de actas, identificándose con el usuario y contraseña asignados previamente.

El usuario es igual al NIT del catedrático y su contraseña debe ser asignada previamente para lograr un acceso exitoso al sistema.

### **Selección del tipo de evaluación**

Seleccionar el tipo de nota a ingresar, que pueden ser: de fin de curso, Recuperación o Extraordinario. En este paso es muy importante identificar el tipo de evaluación.

### **Creación del encabezado del acta**

Ingreso de los datos generales del curso, donde debe seleccionar los datos siguientes:

- Sección
- Plan
- Ciclo de la carrera



## Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: PRC-VA-003  
Versión: 01

- Tipo de evaluación
- Fecha
- Sede
- Facultad
- Carrera
- Asignatura

Cuando se finaliza de ingresar la información solicitada, es necesario hacer click en el botón “Guardar”, para asegurarse que la información ha sido debidamente almacenada en el sistema.

### **Ingreso de los detalles del curso**

Selección de nombre de curso, jornada, facultad, sede, fecha, entre otros.

### **Creación del detalle del acta**

Creación del cuerpo – detalle del acta con la información de notas de los estudiantes. El catedrático debe seleccionar desde el sistema los datos que se solicitan en los pasos siguientes.

### **Selección individual de los estudiantes**

Selección de cada uno de los estudiantes pertenecientes al curso del cual se está creando el acta. El catedrático debe elegir uno a la vez, verificando el número de carné para asegurarse que corresponde al estudiante que debe ser.

Si el número de estudiantes es mayor a 100, el sistema mostrará opciones de selección.

### **Selección del tipo de nota a introducir**

Debe decidirse el tipo de nota a ingresar, según el tipo de nota seleccionada en el encabezado del sistema.



## Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: PRC-VA-003  
Versión: 01

En el caso de ingreso de notas de fin de curso, deberá seleccionar la casilla de “evaluación parcial” y seleccionar la nota que debe consignarse. Posteriormente hacer lo mismo para la calificación de zona y para la evaluación final.

En el caso de ingreso de notas de examen de recuperación, deberá seleccionar la nota para dicha evaluación.

### **Realizar impresión de acta**

Impresión de original más 2 copias del acta creada en el sistema de actas. Dichas copias serán utilizadas posteriormente.

### **Enviar acta electrónicamente**

Selección de la opción “Enviar” en el sistema de ingreso de actas, para que los datos sean almacenados en el sistema.

El sistema automáticamente aplica las políticas definidas en el reglamento académico de la Universidad, verificando una zona de 50 puntos, una evaluación parcial de hasta 25 puntos y una evaluación final por un total de 25 puntos. Además verifica que se cuente con la zona mínima de 40 puntos y se determina si aprueba o no, con un mínimo de 61 puntos.

### **Entrega de 2 copias al coordinador o secretaria de facultad**

Entrega de las impresiones de acta realizadas, al coordinador de sede (sede tipo C), coordinador de sede / secretaria (sede tipo B) o secretaria de facultad (sede tipo A).

### **Cotejo de actas ingresadas**

En conjunto con el coordinador, coordinador de facultad o secretaria (según sea el caso por cada tipo de sede), deberá confirmarse la transmisión del acta en el sistema de ingreso de actas.



## Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: PRC-VA-003  
Versión: 01

### Aprobación y firma

El coordinador, coordinador de facultad o secretaria (según sea el caso por cada tipo de sede), firmará y confirmará que el o las actas han sido transmitidas correctamente y que aparecen en el sistema de ingreso de actas.

### Archivo personal de copia de acta

Almacenamiento personal del docente para preservar las actas ingresadas y enviadas.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## Políticas de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: POL-VA-003  
Versión: 01

### 7.3.2 Políticas de ingreso de actas de fin de ciclo

#### **REFERENCIAS:**

Proceso de ingreso de actas de finalización de ciclo – PYD-VA-003

Procedimiento de ingreso de actas de finalización de ciclo – PCR-VA-003

Formato de cuadro de zonas – FRM-VA-002

#### **RESPONSABILIDAD:**

El proceso será responsabilidad de los Docentes y Coordinadores de Sede.

#### **DESARROLLO:**

- Las sedes deben contar con Internet Explorer versión 7, 8 o 9, instalado en las computadoras designadas para tal propósito.
- Los docentes deben conectarse a internet y acceder a la dirección <http://200.6.237.131:8081/Security/SignIn.aspx> para el ingreso de notas finales en el sistema de ingreso de actas.
- Se debe crear el encabezado correcto de las actas para el ingreso de las mismas y resguardar la información que corresponde únicamente al estudiante.
- Cada docente debe llevar la zona al día de los estudiantes inscritos en el curso, realizar una copia de la misma y entregarla al coordinador de sede.
- Se debe llenar la forma FRM-VA-002 en la que se resumen las actividades de la evaluación (notas acumuladas de cada estudiante).



## Políticas de ingreso de actas de finalización de ciclo

Código: POL-VA-003  
Versión: 01

- Ingresar al módulo de actas, identificándose con el usuario y password asignados previamente.
- Seguir todos los lineamientos establecidos en el sistema de ingreso de actas notas finales.
- La nómina de estudiantes oficial de cada curso, se obtendrá una semana después cuando se hayan cerrados las inscripciones.
- Se deberá imprimir un original y 2 copias del Acta creada en el sistema.
- El coordinador de facultad o sede deberá cotejar la información que ingresaron los catedráticos en cada una de las actas, para dar el visto bueno a las mismas.
- Si el estudiante no se presentó al examen final, deberá escoger del listado que allí aparece, el abreviado NSP, (no se presentó).
- Si el estudiante no tiene zona mínima, de acuerdo al Reglamento Académico, el sistema automáticamente le colocará en la casilla "Final" las siglas: SDE (sin derecho a evaluación).
- Si el estudiante tiene pendiente de pagar algún saldo, el sistema colocará automáticamente las siglas NSP (no se presentó).
- Las políticas de notas de Universidad Panamericana son: zona hasta 50 puntos, evaluación parcial de 25 puntos y evaluación final de 25 puntos.
- La zona mínima para tener derecho a examen final es de 41 puntos.
- Se determina si un estudiante gana o no con un mínimo de 61 puntos.
- El departamento de registro y control académico debe emitir los listados oficiales de alumnos inscritos a los diferentes cursos y no elaborarse a partir de los listados de asistencia llenados por los estudiantes durante el inicio de las clases.



Políticas de ingreso de actas de  
finalización de ciclo

Código: POL-VA-003  
Versión: 01



Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



# Formato de cuadro de zonas

Código: FRM-VA-003  
Versión: 01

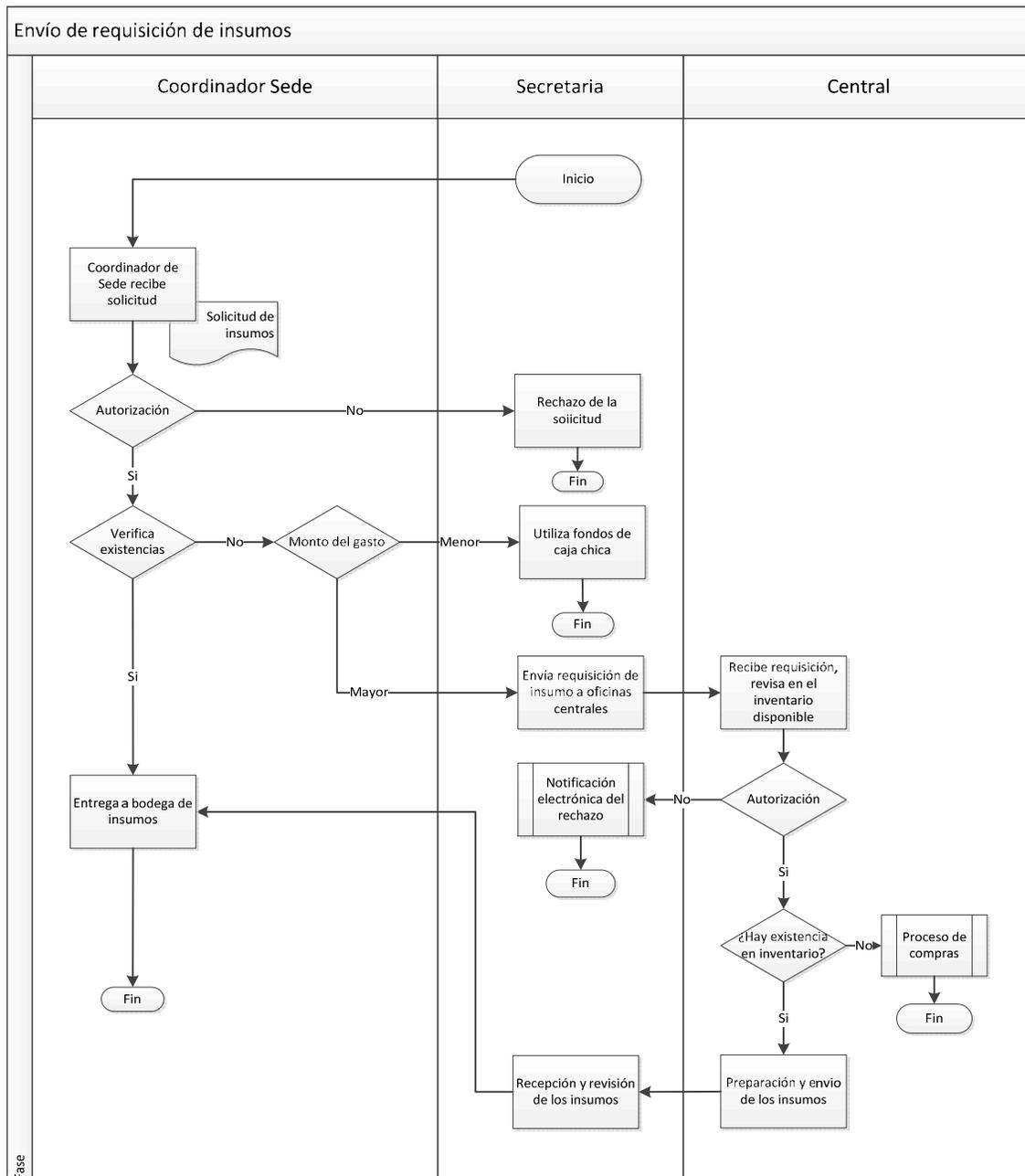
## 7.3.3 Propuesta de ingresos de actas de fin de ciclo

### 7.3.3.1 Formato de cuadro de zonas

		<b>UNIVERSIDAD PANAMERICANA</b> <i>"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"</i>															
FORMATO DE CUADRO DE ZONAS												FECHA					
												SEDE					
												Página ___ de ___					
FACULTAD				CARRERA								SECCIÓN					
ASIGNATURA						CÓDIGO						PLAN					
CATEDRÁTICO						CICLO						TIPO DE EVALUACIÓN					
No.	CARNÉ	NOMBRE DEL ESTUDIANTE	ACUMULACIÓN ZONA										TOTAL ZONA	PARCIAL	FINAL	TOTAL	RESULTADO
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
SDE: SIN DERECHO A EXAMEN			NSP: NO SE PRESENTÓ														
<p>La escala de evaluación es de 1 a 100. Conforme el Reglamento de Evaluación del año 1999 al 2005. La nota mínima para aprobar un curso es de SESENTA (60); a partir de enero del año 2006, según Acta No. 45 punto Cuarto del Consejo Directivo de Universidad Panamericana de fecha 8 de noviembre del año 2005, la nota mínima para aprobar un curso es SESENTA Y UNO (61); A PARTIR DE ENERO DEL AÑO 2009.</p>																	
F. _____						F. _____						F. _____					
CATEDRÁTICO (A)						Vo.Bo. DECANO						COORDINADOR					



### 7.4 Proceso de requisición de insumos





***REFERENCIAS:***

Procedimiento de requisición de insumos – PRC-VA-004

Políticas de requisición de insumos – POL-VA-004

Formato de requisición de insumos – FRM-VA-003

***RESPONSABILIDAD:***

Será responsabilidad del Coordinador de sede.

***DESARROLLO:***

**Inicio del proceso de requisición de insumos**

Se inicia el proceso a partir de la recepción en secretaría de la requisición de insumos.

**Recepción de solicitud**

Secretaría traslada al coordinador de sede la requisición de insumos recibida.

**Autorización**

El coordinador de sede realiza una revisión y análisis de cada solicitud ingresada.

**Rechazo de solicitud**

Si la solicitud de insumos es rechazada, el coordinador de sede trasladará a secretaría la solicitud de insumos para informar al solicitante.



### **Aprobación de la solicitud, se verifican existencias en inventario**

Si la solicitud de insumos es autorizada, el coordinador de la sede procede a verificar la existencia de los insumos requeridos.

### **Bodega de insumos**

El coordinador procede al despacho de los insumos solicitados.

### **Monto del gasto**

El coordinador analiza el monto del gasto a efectuarse y decide la fuente de fondos con que se pagará la compra.

### **Menor – utiliza fondos de caja chica**

El coordinador gira instrucciones para que el gasto se realice por medio de caja chica.

### **Mayor – envía requisición de insumos a oficinas centrales**

El coordinador de sede autoriza la solicitud y su envió a oficinas centrales.

### **Recibe requisición y revisa inventario disponible**

La coordinación regional recibe requisición de insumos.

### **Autorización**

Oficinas centrales analizará, autorizará o rechazará las solicitudes enviadas por las sedes.

### **No – Notificación electrónica del Rechazo**

La coordinación regional rechaza la solicitud de insumos.



## Proceso de requisición de insumos

Código: PRC-VA-004

Versión: 01

### **¿Hay existencia en inventario? – no**

Se hace un llamado al proceso de compras.

### **¿Hay existencia en inventario? – si**

Oficinas centrales verifica existencia de insumos.

### **Preparación y envió de insumos**

Oficinas centrales preparan pedido de insumos y coordina envió a la sede solicitante.

### **Recepción y revisión de los insumos**

La secretaría de la sede recibe y revisa insumos enviados de las oficinas centrales.

### **Entrega a bodega de insumos**

La coordinación de la sede recibe pedido de insumos.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.4.1 Procedimiento de requisición de insumos

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de requisición de insumos – PRC-VA-004  
Políticas de requisición de insumos – POL-VA-004  
Formato de requisición de insumos – FRM-VA-003

### ***RESPONSABILIDAD:***

Será responsabilidad del Coordinador de sede.

### ***DESARROLLO:***

#### **Inicio del proceso de requisición de insumos**

Secretaria recibe la requisición de insumos, revisando que se encuentre debidamente llena y justificada, anotando hora y fecha de la recepción.

#### **Recepción de solicitud**

Secretaría prepara y presenta las solicitudes de insumos recibidas y las traslada al coordinador de sede para su análisis y autorización.

#### **Autorización**

El coordinador de sede realiza una revisión de cada solicitud, teniendo presente y comparando con los parámetros autorizados para generar compras.



### **Rechazo de solicitud**

El coordinador de sede traslada a la secretaría para que informe al solicitante que la solicitud de insumos ha sido denegada, dejando anotados los motivos del rechazo.

### **Aprobación de la solicitud, se verifican existencias en inventario**

Si la solicitud de insumos es autorizada, el coordinador de la sede procede a verificar la existencia de los insumos requeridos.

### **Bodega de insumos**

El coordinador procede al despacho de los insumos solicitados, dejando constancia escrita en el control cardex respectivo y evidenciando en forma escrita que los materiales han sido entregados, se solicitará que la persona que retire los materiales firme como constancia de la recepción de los insumos.

### **Monto del gasto**

El coordinador analizará la naturaleza y dimensiones del gasto, definiendo la fuente por la cual se erogará el gasto.

### **Menor – utiliza fondos de caja chica**

El coordinador autoriza, firma y sella la solicitud compra del insumo por medio de caja chica, dejando razón escrita en la solicitud trasladándola a secretaría para proceder a la compra.

### **Mayor – envía requisición de insumos a oficinas centrales**

El coordinador de sede autoriza, firma y sella la solicitud, entrega a secretaría para su envío a las oficinas centrales.



### **Recibe requisición y revisa inventario disponible**

La coordinación regional analizará y autorizará cada una de las solicitudes provenientes de las diferentes sedes.

### **Autorización**

La coordinación regional decidirá la aprobación o rechazo de las solicitudes que provengan de las diferentes sedes, trasladando a la instancia que corresponda.

### **No – Notificación electrónica del Rechazo**

La coordinación regional rechaza la solicitud por no cumplir con los parámetros estipulados y notifica a la sede del rechazo de la solicitud por medio de vía electrónica.

### **¿Hay existencia en inventario? – no**

La coordinación regional verificará la existencia de los insumos requeridos, y en caso de no tener existencias suficientes, efectuará llamado al proceso de compras mediante orden de requisición.

### **¿Hay existencia en inventario? – si**

La coordinación regional verificará la existencia de los insumos requeridos.

### **Preparación y envío de insumos**

Las oficinas centrales preparan el pedido de insumos y coordina el envío o la entrega de los materiales solicitados por la sede.

### **Recepción y revisión de los insumos**

La secretaría de la sede recibe y revisa los insumos enviados de las oficinas centrales, firmando acuse de recibo en hoja de envío.

Entrega a bodega de insumos



## Procedimiento de requisición de insumos

Código: PRC-VA-004

Versión: 01

La secretaria de sede hace entrega a la coordinación de sede quien a su vez da ingreso a la bodega de insumos.

Revisado por:-	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.4.2 Política de requisición de insumos

### **REFERENCIAS:**

Proceso de requisición de insumos–PYD-VA-004

Procedimiento del proceso de requisición de insumos–PRC-VA-004

Formato de requisición de insumos–FRM-VA-003

### **RESPONSABILIDAD:**

*Será responsabilidad del Coordinador de sede.*

### **DESARROLLO:**

- Cualquier solicitud de insumos, únicamente será recibida para ser procesada, si se ha utilizado la forma FRM-VA-004, la que deberá ser presentada en original y copia. Esta última deberá tener fecha de recepción, firma y sello de la persona que la recibe, para tener validez.
- Es responsabilidad del encargado de cada sede, la autorización o no, de las solicitudes presentadas por las distintas facultades. En el caso de ser denegada una solicitud, es necesario indicar la razón e informar al solicitante, a efecto de evitar solicitudes que en principio, no son procedentes.
- Es responsabilidad del encargado de cada sede, o de la persona que ejecute ésta función, la administración de los recursos e insumos disponibles en cada sede, la cual deberá ser realizada mediante el uso de un cardex o sistema similar, que permita llevar un control detallado de las entradas y salidas (consumo) de los insumos.



## Política de requisición de insumos

Código: POL-VA-004

Versión: 01

- Es responsabilidad del encargado de cada sede, o de la persona que ejecute ésta función, el manejo de la caja chica de cada sede, la que debe apegarse a los mecanismos que el departamento de Tesorería de Sede Central emita.
- La autorización o no de compra de insumos utilizando fondos de caja chica, será responsabilidad de la persona que ejecute dicha función, la cual deberá ser razonada y documentada mediante la forma FRM-VA-004 y Factura Contable de Compra. Ésta última debe cumplir con los lineamientos que el departamento de Tesorería de sede central emita.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



### 7.4.3 Propuesta de requisición de insumos

#### 7.4.3.1 Memorando de contenido de documentos digitales o impresos

**No. 0000**

### **SOLICITUD DE INSUMOS**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de Sede: \_\_\_\_\_

Departamento/Facultad: \_\_\_\_\_

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE MATERIAL</b>

F: \_\_\_\_\_ F.

\_\_\_\_\_ Elabora: \_\_\_\_\_

Autoriza: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

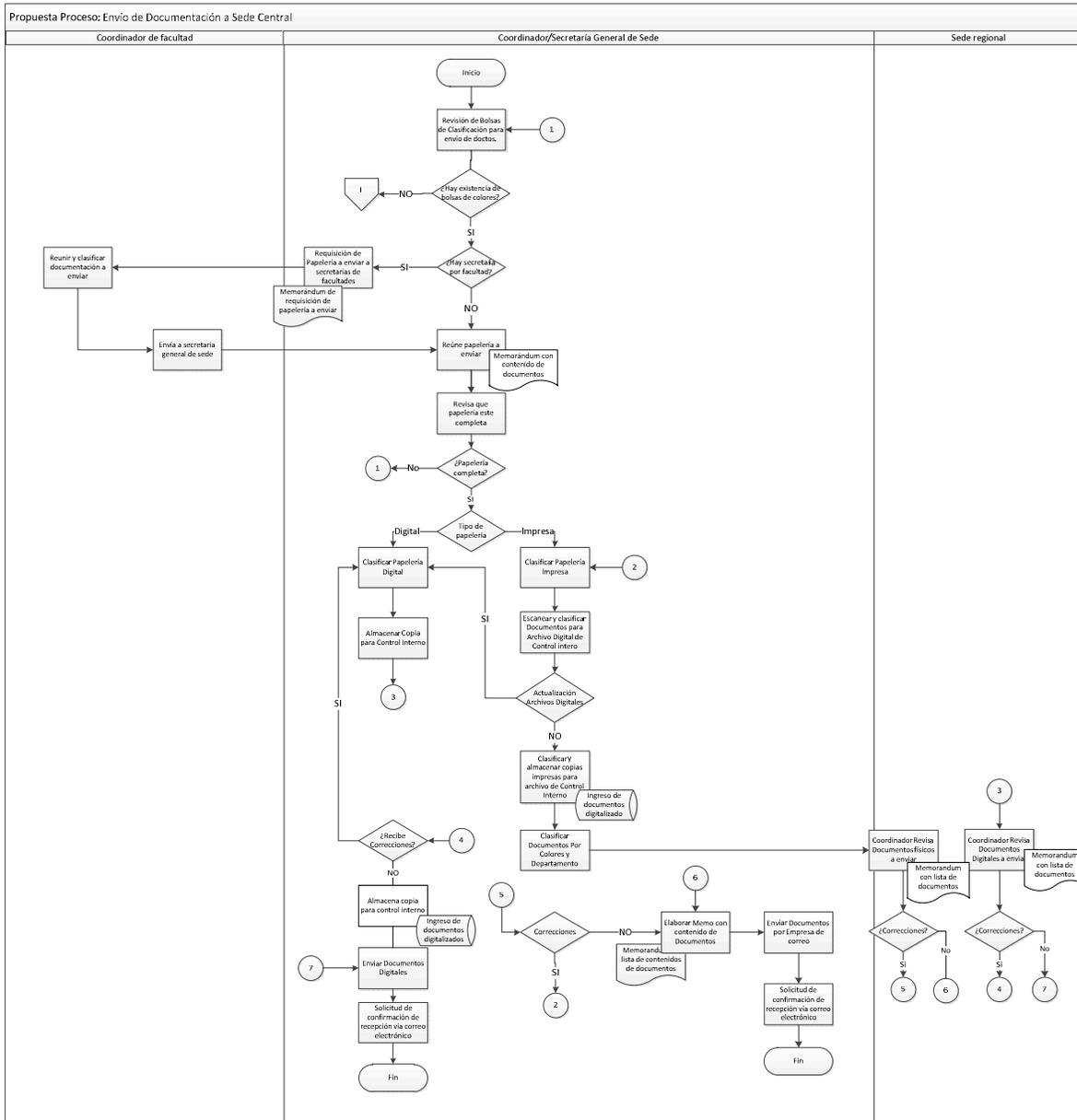


# Proceso de envío de documentos

Código:PYD-VA-005

Versión: 01

## 7.5 Proceso envío de documentos





**REFERENCIAS:**

Procedimiento de envío de documentos –PRC-VA -005

Políticas de envío de documentos –POL-VA-005

Memorando de contenido de documentos digitales –FRM-VA-004

Memorando de requisición de papelería a enviar –FRM-VA-005

**RESPONSABILIDAD:**

Es responsabilidad del coordinador o secretaria de sede de Universidad Panamericana.

**DESARROLLO:**

**Inicio del proceso de envío de documentos**

Se inicia el proceso a partir de la necesidad del envío de papelería.

**Revisión de bolsas de clasificación para envío de documentos**

Luego de iniciado el proceso de envío de papelería se revisa la existencia de bolsas de colores para el respectivo envío de los documentos a sede central.

**Requisición de papelería a enviar a secretarías de facultades**

Se solicitará a secretaria de cada facultad la papelería que se enviara a la sede central.

**Reunir documentación a enviar**

Se reúne papelería a enviar de cada una de las secretarías de facultad.



### **Clasificación de papelería a enviar**

La papelería se clasificará dependiendo el tipo que esta sea y se colocará en bolsas por colores:

- Rojo: recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado: todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos
- Gris: registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente
- Verde: facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos,
- Azul: otros.

### **Envía a secretaria general de sede**

Las secretarías de facultades (si la sede cuenta con una) realiza el envío de papelería clasificada a secretaria de coordinación general de sede para que ella reúna la papelería a enviar.

### **Reúne papelería a enviar**

Luego que se ha clasificado el coordinador o secretaria de sede reúne la documentación ya clasificada en bolsas por colores que se enviaran sede central.

### **Revisa que la papelería esté completa**

Antes de enviar y clasificar la documentación completa, el coordinador o secretaria, revisará contra memorándum que el contenido de los documentos esté completo para poder enviarla a sede central.



### **Tipo de papelería**

Consiste en que el coordinador o secretaria clasifica la papelería dependiendo el tipo que sea, si es digital se procederá a hacer carpetas (base de datos) en la computadora y se escribirá el color y fecha en el nombre de la carpeta. Si la papelería es impresa se procederá a colocar en las bolsas de color dependiendo el tipo de documentos que se enviarán.

### **Clasifica papelería digital**

Si el tipo de papelería es digital se procederá a clasificar por carpetas, una general que tendrá la fecha de envío y subcarpetas donde cada carpeta tendrá el nombre de un color dependiendo el tipo de documentos a enviar.

El nombre de las carpetas según su clasificación digital será de la siguiente manera:

Rojo: recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.

Anaranjado: todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos

Gris: registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente

Verde: facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos.

Azul: otros.

### **Almacena copia para control interno**

El coordinador o secretaria de sede realizan la digitalización de los documentos para mantener un registro de lo enviado y lo almacenan en carpetas que contengan el nombre del color indicado para cada documento y fecha de envío.

### **Coordinador revisa documentos digitales a enviar**

Consiste en la revisión por parte del coordinador que los documentos a enviar sean los correctos que indica el memorándum, revisa que no tengan faltas de ortografía y estén completos para su envío a sede central.



## Proceso de envío de documentos

Código:PYD-VA-005

Versión: 01

### **Recibe correcciones. Almacena copia para control interno**

Se reciben las correcciones de los documentos y el coordinador o secretaria realizan los cambios para luego ser archivados en digital o impreso.

### **Envía documentos digitales**

Se enviará la documentación a los departamentos correspondientes vía correo electrónico enviando adjunto el memorándum con un listado de los documentos.

Se procede luego a la actividad de solicitud de información vía correo electrónico.

### **Solicitud de confirmación vía correo electrónico**

Coordinador o secretaria solicitan confirmación de recepción de documentos vía correo electrónico al departamento que se enviaron los documentos.

### **Clasifica papelería impresa**

La papelería impresa se clasificará por sobres de colores dependiendo los documentos que se envíen.

La clasificación de los sobres será por colores dependiendo los documentos que se enviarán:

- Rojo: recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado: todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos.
- Gris: registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente.
- Verde: facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos.
- Azul: otros.



### **Escanear y clasificar copias impresas para archivo de control**

Se escanearán y clasificarán las copias impresas para tener un archivo de control interno guardándolo en una base de datos de archivos digitales. Se procederá a la actividad de clasificar documentos por colores y departamento.

### **Clasificar documentos por colores y departamento**

Se procede a clasificar los documentos por colores y departamentos y se clasifica la papelería en cada una de las bolsas por color dependiendo el tipo de documento a enviar:

- Rojo: recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado: todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos.
- Gris: registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente.
- Verde: facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos.
- Azul: otros.

### **Elaborar memorando con contenido de documentos**

Elaborar memorando por bolsa con el contenido de los documentos según forma (entregable)

Se procede al envío de documentos por empresa de correo.

### **Enviar documentos por empresa de correo**



## Proceso de envío de documentos

Código:PYD-VA-005

Versión: 01

Se envía los documentos por la empresa encargada de coordinar la entrega de los documentos a sede central.

### **Solicitud de confirmación de recepción vía correo electrónico**

Se solicitará confirmación de recepción de documentos vía correo electrónico al departamento que se han enviado los documentos.

### **Coordinador revisa documentos físicos a enviar**

El coordinador revisa analíticamente los documentos físicos que estén completos antes de realizar el envío a sede central.

### **Coordinador revisa documentos digitales a enviar**

El coordinador revisa analíticamente que los documentos digitales estén completos antes de realizar el envío a sede central.

### **Escanear y clasificar copias impresas para archivo de control**

Se procede a escanear y clasificar las copias impresas para el archivo para tener control interno en la sede.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.5.1 Procedimiento de envío de documentos

### ***REFERENCIAS:***

Proceso de envío de documentos –PYD-VA-005

Políticas de envío de documentos-POL-VA-005

Memorando de contenido de documentos digitales –FRM-VA-004

Memorando de requisición de papelería a enviar – FRM-VA-005

### ***RESPONSABILIDAD:***

Será responsabilidad del coordinador o secretaria de sede de Universidad Panamericana.

### ***DESARROLLO:***

#### **Revisión de bolsas de clasificación para envío de documentos**

El coordinador o secretaria revisan que se cuente con los insumos de bolsas para el envío de documentos, si no se cuenta con las bolsas de colores se solicita al departamento de insumos que las provea.

#### **Requisición de papelería a enviar a secretarías de facultades**

Coordinador o secretaria envía memorándum a secretarías de facultades de requisición de papelería a enviar a sede central.

#### **Reunir documentación a enviar**

Coordinación de facultad reúne toda la documentación para enviar a sede central.



### **Clasificación de papelería a enviar**

Coordinación de facultad clasifica la papelería dependiendo el destino de cada una de las bolsas donde se colocará la papelería dependiendo el tipo de documentación que se envíe:

- Rojo- recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado- todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos
- Gris- registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente
- Verde- facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos
- Azul- otros

### **Envía a secretaria general de sede**

Las secretarías de facultades (si hubiere) envían papelería clasificada a secretaria de coordinación de general de sede.

### **Reúne papelería a enviar**

Coordinador o secretaria de sede reúne la documentación ya clasificada en bolsas por colores que se enviarán a sede central.

### **Revisa que papelería esté completa**

Coordinador o secretaria cuando tenga la papelería completa revisa contra memorándum que el contenido de los documentos esté completo para poder enviarla a sede central.

### **Tipo de papelería**

La papelería se clasifica dependiendo el tipo que sea, si es digital se harán carpetas en la computadora y se escribirá el color y fecha en el nombre de la carpeta. Si la papelería es impresa se colocará en bolsas de color dependiendo el tipo de documentos que se enviarán.



### **Clasifica papelería digital**

La papelería digital se clasificará por carpetas, una general que tendrá la fecha de envío y subcarpetas donde cada carpeta tendrá el nombre de un color dependiendo el tipo de documentos a enviar.

El nombre de las carpetas según su clasificación digital será de la siguiente manera:

- Rojo- recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado- todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos.
- Gris- registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente.
- Verde- facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos
- Azul- otros

### **Almacena copia para control interno**

Coordinador o secretaria de sede digitalizan documentos para mantener registro de lo enviado y lo almacenan en carpetas que contengan el nombre del color indicado para cada documento y fecha de envío.

### **Coordinador revisa documentos digitales a enviar**

Coordinador de sede revisa que los documentos a enviar sean los correctos según se indica en el memorándum, revisa que no tengan faltas de ortografía y estén completos para su envío a sede central.

### **Recibe correcciones. Almacena copia para control interno**

Coordinadora o secretaria, reciben documentación de sede regional para luego ser corregidas y archivadas.



### **Envía documentos digitales**

Coordinador o secretaria envían documentos digitales a cada uno de los departamentos que corresponda, vía correo electrónico enviado adjunto memorándum con listado de documentos.

### **Solicitud de confirmación vía correo electrónico**

Coordinador o secretaria solicitan confirmación de recepción de documentos vía correo electrónico al departamento que se enviaron los documentos.

### **Clasifica papelería impresa**

La papelería impresa se clasificará por sobres de colores dependiendo los documentos que se envíen:

- Rojo- recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado- todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos
- Gris- registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente
- Verde- facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos
- Azul- otros

### **Escanear y clasificar copias impresas para archivo de control**

Coordinador o secretaria escanea papelería impresa, además archiva la documentación digital para control interno guardándolo en una base de archivos digitales.

### **Clasificar y almacenar copias impresas para archivo de control interno**

Se crea una copia impresa de los documentos en papel dependiendo el tipo de documentos y luego se almacenan las copias impresas en un archivo para control interno de la sede.



### **Clasificar documentos por colores y departamento**

Coordinador o Secretaria general de sede agrupa y clasifica papelería en cada una de las bolsas por color dependiendo el tipo de documento a enviar.

- Rojo- recibos de pago tesorería, colegiaturas, certificaciones, entre otros.
- Anaranjado- todas las facultades, actas, tesis y seminarios de egresos
- Gris- registro y control académico, solicitud de certificación de cursos o papelería pendiente
- Verde- facturación de catedráticos, cajas chicas, viáticos o pagos
- Azul- otros

### **Elaborar memo con contenido de documentos**

Coordinador o Secretaria de Sede elabora memorándum notificando el contenido de las bolsas que contienen los documentos, por cada bolsa.

### **Enviar documentos por empresa de correo**

Coordinador o secretaria de sede, se comunica por medio telefónico con empresa responsable de enviarlos documentos a sede central y se realiza el envío.

### **Solicitud de confirmación de recepción vía correo electrónico**

Coordinador o secretaria solicita confirmación de recepción de documentos al departamento que se le envió los documentos vía correo electrónico.

### **Coordinador revisa documentos físicos a enviar**

El coordinador revisa que los documentos físicos estén completos antes de realizar el envío a sede central.



## Procedimiento de envío de documentos

Código:PRC-VA-005

Versión: 01

### **Coordinador revisa documentos digitales a enviar**

El coordinador revisa que los documentos digitales estén completos antes de realizar el envío a sede central.

### **Escanear y clasificar copias impresas para archivo de control**

Coordinador o secretaria de Sede archiva copia de papelería para control interno.

Revisado por:-	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



## 7.5.2 Políticas de envío de documentos

### **REFERENCIAS:**

Proceso de envío de documentos –PYD-VA-005

Procedimiento de envío de documentos-PRC-VA-005

Memorando de contenido de documentos digitales-FRM-VA-004

Memorando de requisición de papelería a enviar –FRM-VA-005

### **RESPONSABILIDAD:**

Sera responsabilidad del coordinador o secretaria de sede de Universidad Panamericana.

### **DESARROLLO:**

- El coordinador o secretaria serán los responsables de verificar que cuentan con el insumo necesario para el envío de documentación y de lo contrario serán los responsables de requerir insumo de las bolsas.
- Los responsables de llevar a cabo la clasificación de la papelería lo harán dependiendo del tipo que sea, si es papelería digital se harán carpetas en la computadora y se escribirá el color y fecha en el nombre de la carpeta. Si la papelería es impresa se colocará en bolsas de color dependiendo el tipo de documentos que se enviarán.



## Políticas de envío de documentos

Código: POL-VA-005

Versión:

- Para envíos digitales se conservarán indefinidamente por ser testimonio de las funciones sustantivas en cada una de las sedes de Universidad Panamericana. Manteniendo un control en los envíos digitales a sede central que hace la recepción y respalda la información en el soporte más conveniente para la conservación de cada uno de los documentos.
- Será responsabilidad del coordinador o secretaria general de sede agrupar y clasificar la papelería en cada una de las bolsas por color dependiendo el tipo de documento a enviar.
- El único responsable de elaborar un memorándum será el coordinador o secretaria de sede, notificando el contenido de las bolsas.

Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:



Memorando de contenido de documentos  
digitales/impresos

Código: FRM-VA-004  
Versión: 01

### 7.5.3 Propuesta de envío de documentos

#### 7.5.3.1 Memorando de contenido de documentos digitales o impresos

## Memorando

**Para:** secretarías de facultad

**De:** Coordinador de sede o secretaria

**CC:**

**Fecha**

**Asunto:** contenido de documentos digitales/impresos

---

**Comentarios:** se solicitar enumerar y listar los documentos a enviar.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Coordinador de sede/ secretaria general de sede



Memorando de requisición de papelería  
para enviar

Código: FRM-VA-005  
Versión: 01

### 7.5.3.2 Memorando de requisición de papelería para enviar

## Memorando

**Para:** secretarías de facultades

**De:** coordinador de sede

**CC:**

**Fecha:**

**Asunto:** requisición de papelería

---

Se le solicita a todas las personas encargadas de manejar papelería que debe enviarse a sede central; clasificada en las bolsas correspondientes, según el color correspondiente a su facultad, identificando que contiene cada bolsa, utilizando para ello el documento de “Contenido de documentos digitales / impresos” (forma FRM-VA-004).

(f) \_\_\_\_\_

Coordinador de sede

## 8. Conclusiones generales 2

- No existe un proceso definido de inducción a los docentes de nuevo ingreso.
- No se cuenta con una política que indique cuál es el número de cursos que puede impartir un catedrático o un coordinador en un trimestre, semestre o anual en la misma facultad.
- No se apoyan en la tecnología para prestar un servicio eficiente, que permita al personal administrativo y docente, minimizar el tiempo requerido para realizar cualquier tipo de trámite, gestión o consulta.
- No se cuenta con un formato de requisición de insumos, y no se lleva un control correlativo de las solicitudes que se han enviado; lo anterior deja la duda de a qué persona se le envía la solicitud.
- No existen procedimientos documentados que regulen el envío de documentos a sede central, en ninguna de las sedes entrevistadas.

## 9. Recomendaciones generales 2

- Previo a la contratación, es necesario que se evalúen referencias y capacidades de los docentes de acuerdo a las necesidades de la cátedra a impartir.
- Se debe contar con un proceso de inducción para los catedráticos, que informe acerca de la Universidad, fechas de entrega de facturas, de pago y requisitos para la operación (incluyendo la apertura de cuenta bancaria en Banrural).
- Todas y cada una de las sedes de Universidad Panamericana debe contar con el equipo de cómputo, acceso de banda ancha a internet, el entrenamiento y un lugar en el que puedan desarrollar los pasos descritos en el proceso, a fin de evitar problemas de acceso al sistema de actas, errores de ingreso de información y retrasos en el ingreso de actas. Esto además permitirá que cualquier gestión relacionada, sea efectuada con mayor rapidez.
- Es necesario que todas las sedes, utilicen a la empresa de transporte que sea contratada por Universidad Panamericana y que se evalúe periódicamente el nivel de cumplimiento en cuanto a tiempos de entrega y calidad del servicio que dicha empresa presta.
- Crear e implementar una base de datos para las sedes que permita llevar un registro y control de los envíos de documentos a sede central.

## 10. Fuentes bibliográficas

- Ávila Baray, H.L. Introducción a la metodología de la investigación, Edición Electrónica 2006.
- Bernal Torres, César Augusto. Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación, impreso en México 2006.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009
- de Barrán, Alicia Casas. Cook, Michael. Millar, Laura. Gestión de documentos del sector público desde una perspectiva archivística 2008
- Galindo Ruiz, Carlos Julio. Manual para la creación de empresas / guía de planes de negocios. - segunda edición 2006
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, ediciones Castillo, año 2006.
- Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. Economía 18a edición McGraw Hill, 2005.
- Universidad Panamericana, *Manual de Estilo*. Guatemala Abril 2006
- Consulta Web dirección URL: <http://www.mindomo.com/es/mindmap/documentos-d0f5863cc21c4cddbca25699a9305666>

- Consulta en Web, dirección URL: <http://pt.scribd.com/doc/40806981/Problematika-de-insumos>
  
- Trabajo de Campo, “Entrevistas dirigidas para recolección de información de Descriptores y Perfiles de los colaboradores de Vicerrectoría Administrativa de Universidad Panamericana”. Mayo-Julio 2012.
  
- Trabajo de Campo, “Entrevistas y cuestionario acerca de la realización de los procesos administrativos, a los coordinadores de las sedes tipo A, B y C, de Universidad Panamericana”. Agosto-Noviembre 2012.