

 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 1 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	
Elaborado por: Directora/a de Talento Humano	Revisado por: Comisión nombrada por el Consejo Universitario	Aprobado por: Consejo Universitario

EL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONSIDERANDO

Que, el Art. 355 de la Carta Suprema, entre otros principios, establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución, autonomía que garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte;

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional;

Que, el Art. 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que el Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República;

En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas;

Que, el Art. 61 de la Carta Magna establece los principios por lo que se regirán los derechos de participación de las ecuatorianas y ecuatorianos; el numeral 7 establece como derecho "Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional";

Que, el artículo 52 de la LOSEP establece que entre las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano, consta elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales con enfoque en la gestión de competencias laborales; y,

En uso de sus atribuciones legales y estatutarias:



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <i>desde 1867</i>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 2 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

EXPIDE

EL MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Art. 1.- Sistema integrado de desarrollo del talento humano.- Este sistema constituye el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a lograr la eficiencia, eficacia y oportunidad en la prestación de los servicios que brinda la Universidad. El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano está conformado por los siguientes subsistemas:

- a) Subsistema de Planificación del Talento Humano;
- b) Subsistema de Perfiles de Puestos por Competencias;
- c) Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción;
- d) Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos;
- e) Subsistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales;
- f) Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- g) Subsistema de Evaluación por Competencias;
- h) Subsistema de Formación y Capacitación; y,
- i) Subsistema de Plan de Carrera.

Los subsistemas permitirán contar con información necesaria para definir las políticas de administración técnica del talento humano, capacitar, evaluar y desarrollar la carrera profesional del personal administrativo de la Universidad con el propósito de alcanzar una gestión administrativa y técnica de calidad.

CAPÍTULO II SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Art. 2.- Planificación.- Es el conjunto de políticas, normas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de recursos humanos en función de planes, programas, procesos y proyectos a ser ejecutados de acuerdo con la estructura orgánica funcional.

La planificación del talento humano de la Universidad y el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano, corresponde al Rectorado y por delegación expresa a quien ejerza la Dirección de Talento Humano de conformidad con la Constitución y la ley.

De conformidad con el último inciso del art. 56 de la LOSEP, la Universidad obligatoriamente tendrá su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a resolución del Consejo Universitario.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 3 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

La planificación del talento humano se constituirá en un referente para los procesos de creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal.

Art. 3.- Consideraciones.- Se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) Las necesidades institucionales debidamente sustentadas, las mismas que deberán guardar relación con el presupuesto anual, observando el plan estratégico de la Universidad; y,
- b) Se considerará una adecuada distribución de los perfiles de puestos por competencias, de acuerdo con la estructura orgánica y el manual orgánico por procesos de la Universidad.

Art. 4.- Los requerimientos.- Los requerimientos sobre la necesidad de nuevo personal serán de responsabilidad del Rectorado y de las Jefaturas de Dependencias, quienes solicitarán a la Dirección de Talento Humano sus necesidades para cumplir los objetivos establecidos.

La Dirección de Talento Humano realizará la revisión y validación de los requerimientos presentados, y los pondrá a consideración del Rectorado para su aprobación.

Contando con la aprobación del Rectorado, se coordinará con la Dirección Administrativa Financiera a fin de poder incluir los nuevos requerimientos en el presupuesto anual.

Art. 5.- Políticas del subsistema de planificación del talento humano.-:

- a) La Dirección de Talento Humano conjuntamente con las Jefaturas de Dependencias establecerán plantillas referenciales que registrarán el número de puestos indispensables para el eficiente y eficaz funcionamiento de la Universidad, para alcanzar los objetivos institucionales, planificación que será puesta a consideración del Rectorado;
- b) El manual de perfiles de puestos por competencias establecerá los roles, atribuciones y responsabilidades asignados a los puestos; y,
- c) La Dirección de Talento Humano analizará, controlará y consolidará hasta el 30 de septiembre de cada año, el plan de requerimientos de personal de la Institución, respecto a necesidades de creaciones y supresión de puestos, que se implementarán en el siguiente ejercicio fiscal.

Art. 6.- Aspectos de la planificación.- La Planificación del Talento Humano tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Las necesidades institucionales debidamente sustentadas, en relación con el presupuesto anual, vinculadas a la planificación estratégica de la Universidad; y,
- b) Distribución orgánica de los puestos con fundamento en los procesos, conforme a las cadenas de valor, garantizando la asignación adecuada del talento humano idóneo y



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 4 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

calificado, de manera que responda a la estructura prevista en el estatuto y en los perfiles de puestos por competencias.

Art. 7.- Creación de puestos.- Si la Universidad requiere la creación de nuevos puestos conforme las necesidades presentadas, encaminados a mejorar la calidad del servicio, ampliar la infraestructura tecnológica, aplicar nuevas metodologías de trabajo en la gestión administrativa; la Dirección de Talento Humano elaborará el informe técnico pertinente sobre la creación de puestos, el mismo que deberá ser aprobado por el Consejo Universitario.

CAPÍTULO III SUBSISTEMA DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Art. 8.- Concepto de competencia.- Competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes de una persona, que le servirán para desempeñarse efectivamente en la ejecución de una determinada tarea.

La competencia se estructura con base en tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar: Es un conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la Universidad (conocimientos).

El querer actuar: Es el factor de motivación y de logro, que hace que la persona decida efectivamente emprender una acción en concreto.

El poder actuar: Constituido por las condiciones del contexto, así como por los métodos y recursos de los que disponga el individuo para realizar sus funciones.

Art. 9.- Clasificación de las competencias.- Las competencias se clasifican en:

a) Competencias duras o de conocimiento.- Los conocimientos son adquiridos por capacitación, educación y el análisis de la información, los mismos que pueden ser:

a.1) *Conocimientos formales:* Adquiridos mediante educación formal, como por ejemplo: Ingeniería, Marketing, Economía, Psicología, entre otros.

a.2) *Conocimientos informales:* Adquiridos por la lectura de algún tipo de material informativo, o por escucha activa,

b) Competencias blandas, de gestión, habilidades o destrezas.- Son desarrolladas mediante la experiencia previa o práctica de una determinada actividad, o tarea específica; y se clasifican en:



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 5 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

b.1) *Competencias Técnicas del Puesto:* Corresponden a las destrezas y habilidades técnicas requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo.

b.2) *Competencias Conductuales:* Corresponden a las competencias conductuales requeridas para el puesto, de conformidad al perfil del mismo

Cada habilidad o destreza cuenta con una descripción general y un rango de niveles clasificado en alto, medio y bajo.

El nivel alto, describe desempeño superior, por encima del promedio.

El nivel medio, describe buen desempeño, por sobre el estándar.

El nivel bajo, describe un desempeño mínimo requerido.

El diccionario de competencias, habilidades o destrezas constituye parte integrante de los perfiles por competencias, que será definido en su concepción general, cuanto en su apertura en grados o niveles de desarrollo, de acuerdo con su clasificación y definición.

(Nota: Artículo reformado mediante resolución No. UC-CU-RSO-027-2015, adoptada por Pleno del Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca en su sesión ordinaria desarrollada el 27 de enero de 2015, de acuerdo a lo dispuesto en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0222).

Art. 10.- Perfil por competencias.- Un perfil por competencias, es la descripción de todos los requisitos que se necesitan, dentro de un determinado cargo, con el máximo nivel de desempeño.

La diferencia entre los perfiles por competencias y los perfiles tradicionales, consiste en que los últimos exigen un nivel mínimo de desempeño ya que especifican requisitos mínimos, mientras que el perfil por competencias se refiere a requerimientos superiores y por lo tanto exigencias mayores de desempeño.

Art. 11.- Análisis y descripción de puestos por competencias.- La descripción y análisis de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación del talento humano, sirviendo de base para los subsistemas de: selección, evaluación del desempeño por competencias y formación y desarrollo; así como para determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones.

La descripción del puesto se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que el análisis del puesto se ocupa de los requisitos que un aspirante necesita cumplir; por lo tanto ambos están estrechamente relacionados en el proceso de obtención de datos para la descripción del perfil.

 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 6 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Art. 12.- Descripción del puesto.- Considera la información detallada de las funciones o tareas del puesto e implica determinar todas las actividades del puesto a levantar, para poder determinar cuáles son las actividades esenciales del mismo, para luego ser analizadas.

Para la descripción del puesto se deben observar las siguientes reglas:

- a) Los verbos tienen que redactarse en indicativo, describiéndose el objeto del verbo;
- b) Los verbos deben indicar conductas observables, que permitan visualizar las actividades;
- c) No se utilizarán dos o más verbos contiguos, a menos que las actividades descritas sean inseparables;
- d) La descripción de las actividades no debe contener adverbios, adjetivos, o indicadores de eficacia;
- e) Se debe cuidar que la redacción de la descripción no se la haga de forma general, debe especificar mejor el tipo de actividad;
- f) Las descripciones nunca deben empezar en negativo;
- g) Los verbos que se utilizan no deben indicar resultados; y,
- h) Los verbos no deben describir conductas no observables o intrínsecas de las personas.

Para definir el grado de importancia de cada actividad se utilizará la "Matriz MPC" que clasifica las actividades por:

- a) La frecuencia con la que se realiza la tarea;
- b) La consecuencia de errores que se pueden producir al realizar la tarea; y,
- c) El grado de complejidad para ejecutar la tarea.

Art. 13.- Análisis del puesto.- Estudia los requisitos de formación, las funciones, las habilidades o destrezas, el objetivo para el cual el puesto fue creado así como las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

El puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

El perfil de puesto contiene:

- a) Datos de identificación;
- b) Misión del puesto;
- c) Funciones asignadas al puesto;
- d) Interfaz;
- e) Instrucción;
- f) Capacitación;
- g) Competencias, Habilidades o Destrezas;
- h) Experiencia;



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 7 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

- i) Manejo de programas informáticos; y,
- j) Manejo de idiomas.

(Nota: Artículo reformado mediante resolución No. UC-CU-RSO-027-2015, adoptada por Pleno del Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca en su sesión ordinaria desarrollada el 27 de enero de 2015, de acuerdo a lo dispuesto en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0222).

Art. 14.- Cumplimiento de funciones.- Las jefaturas de dependencia, únicamente podrán asignar al personal administrativo, funciones inherentes al perfil del puesto. Corresponde al personal administrativo cumplir con todas las actividades relativas a la naturaleza de dichas funciones.

CAPITULO IV SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

(Nota: Artículos 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27 derogados mediante resolución No. UC-CU-RSO-388-2014, adoptada por Pleno del Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca en su sesión ordinaria desarrollada el 30 de septiembre de 2014. Para efecto de concursos, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal vigente, del Ministerio de Relaciones Laborales, la cual se adjunta al presente instrumento.)

Art. 15.- Sobre la inducción.- Una vez que se ha reclutado y seleccionado al personal administrativo, se le orientará y capacitará, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en sus nuevas funciones, indistintamente que ya cuenten con experiencia en el puesto.

El propósito fundamental del programa de inducción es lograr que el personal administrativo, identifique a la Universidad como un sistema dinámico de interacciones internas y externas, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos de la Universidad.

Art. 16.- Responsables de la inducción.- La Dirección de Talento Humano se encargará de nombrar a los líderes de grupo que ayudarán a informar al nuevo personal o personal con nuevas funciones a recibir la inducción.

Corresponde a la Dirección de Talento Humano de la Universidad informar sobre: su historia, actividad que desarrolla, estructura orgánica, reglamento interno, perfil del puesto, beneficios sociales, beneficios económicos, representantes de las organizaciones asociadas internas, cuadro directivo, compañeros, subordinados, normas de seguridad y salud ocupacional, control de asistencia.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA founded 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 8 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Corresponde a la Dirección de Planificación, informar sobre el sistema integrado de gestión y sobre el plan estratégico.

Corresponde a la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, capacitar sobre el uso de los sistemas automatizados de la Universidad.

Corresponde a la Secretaría General – Procuraduría, informar sobre la normativa vigente en la Universidad.

Corresponde a la Unidad de Comunicación, realizar la presentación del nuevo personal en las diferentes dependencias de la Universidad, así como publicar un breve resumen del perfil de la persona en los medios de difusión interna institucional.

La inducción específica al puesto, será realizada por los jefes inmediatos de las áreas a las cuales se asigna la nueva persona y serán responsables de cumplir con las actividades necesarias para lograr el cumplimiento del objetivo de inducción.

El Programa de inducción deberá ser evaluado por el responsable de la Dirección de Talento Humano, conjuntamente con el jefe inmediato a fin de verificar su correcta aplicación.

El Programa de inducción debe ajustarse a cualquier cambio que se produzca en la Universidad, con el propósito de mantenerlo actualizado.

El proceso de inducción se realizará desde el primer día de trabajo del personal administrativo, o desde el primer día en el cual inicia sus nuevas funciones cuando se trate de personal interno de la Universidad y tendrá una duración de dos (2) semanas.

Al culminar el programa de inducción el personal administrativo, deberá ser evaluado sobre el proceso de inducción por parte del responsable de la Dirección de Talento Humano.

Art. 17.- Inducción específica.- Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al personal administrativo sobre las funciones a desempeñar y el área de trabajo a la cual estará adscrita o adscrito; en ésta etapa se proporcionará la siguiente información:

- a) Perfil del puesto;
- b) Beneficios económicos (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación);
- c) Indicadores de gestión;
- d) Información sobre las funciones que cumple el área a la cual está adscrito;
- e) Seguridad y salud ocupacional, normas, reglamentos y funciones que debe observar para preservar su seguridad personal y de su equipo de trabajo;
- f) Compañeros;
- g) Subordinados; y,
- h) Control de asistencia.

Esta inducción será planificada y coordinada por la Dirección de Talento Humano.

Art. 18.- Evaluación y seguimiento.- Los programas incluyen procedimientos adecuados de evaluación y seguimiento; el seguimiento es necesario para confirmar lo aprendido por el personal en su plan de inducción.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 9 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

CAPITULO V SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Art. 19.- Definición.- La valoración de puestos constituye la herramienta administrativa mediante la cual se define de modo sistemático y objetivo el valor y el nivel que cada puesto tiene en relación a los demás existentes en la Universidad, permitiendo establecer una estructura razonable sobre la cual se fundamenta la asignación equitativa de la remuneración.

Art. 20.- Objetivo.- Garantizar consistencia y equidad en la clasificación y valoración de puestos, de acuerdo a funciones y responsabilidades reales y actuales.

Art. 21.- Propósito.- El subsistema de clasificación y valoración de puestos tendrá los siguientes propósitos:

- a) Clasificar y evaluar adecuadamente los puestos; conforme a las funciones y responsabilidades contenidas en la descripción del perfil de puestos por competencias;
- b) Determinar técnicamente las diferencias sustanciales que cada cargo tiene frente a otro en cuanto a dificultad y responsabilidad, asignándole un nivel jerárquico dentro del clasificador de puestos; y,
- c) Retribuir al personal de la Universidad por su aporte, resultados y servicio eficiente; de acuerdo con la función que desempeña.

Art. 22.- Conformación.- En el proceso de valoración de puestos intervendrán los siguientes actores, quienes conformarán la Comisión de Valoración de Puestos.

- a) Dos representantes delegados por el Rectorado;
- b) Quien ejerza la Dirección de Talento Humano o su delegado.
- c) Actuará como Secretaria o Secretario de la Comisión de Valoración de Puestos la o el Analista de Talento Humano.

Cada uno de los representantes durará dos años en sus funciones, podrá ser reelegido y tendrá su respectivo suplente, el que será designado de la misma manera que el principal; la Comisión tendrá un presidente elegido de entre sus miembros.

Art. 23.- Atribuciones de la Comisión.-

- a) Realizar las valoraciones de los nuevos perfiles de puestos por competencias, de acuerdo con los requerimientos presentados.
- b) Emitir recomendaciones sobre modificaciones de los instrumentos técnicos del presente reglamento; y,
- c) Recibir y analizar las reclamaciones que efectúe el personal administrativo en lo relacionado a la valoración del puesto y emitir un informe al Rectorado en el que se harán constar las respectivas recomendaciones;

Art. 24.- Responsabilidad de la Secretaria o Secretario.-

- a) Tramitar las convocatorias firmadas por la o el Presidente;
- b) Elaborar las actas, comunicaciones y más documentos;



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 10 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

- c) Mantener un archivo actualizado de todos los documentos;
- d) Brindar el apoyo administrativo necesario para el buen funcionamiento de la Comisión;
- e) Entregar la información requerida por la Comisión; y,
- f) Solicitar al Rectorado la designación de los miembros que integrarán la Comisión de Valoración de Puestos, cuando el caso lo amerite.

Art. 25.- Sesiones de la Comisión.- La Comisión sesionará obligatoriamente por lo menos una vez al año y cuando las circunstancias lo ameriten. Las sesiones se instalarán con un mínimo de dos miembros y será convocada por la o el Presidente por sí o a petición de una de las partes. La convocatoria se efectuará por escrito por lo menos con un día hábil de anticipación anexando los documentos correspondientes.

Art. 26.- Sobre las reclamaciones.- En caso de no existir un acuerdo, la Comisión incluirá las salvedades de los integrantes y pondrá en conocimiento del Rectorado a fin de que tome la resolución considerando la recomendación que más se apegue a los intereses Institucionales.

Art. 27.- Metodología.- Está definida por componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado, la contribución al cumplimiento de los servicios que brinda la Universidad, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan, por lo tanto se valora el puesto íntegramente, en sus competencias, complejidad y responsabilidad, no se valora a la persona por ser transitoria en el puesto, a ella le corresponde la evaluación de su desempeño.

Art. 28.- Los factores de valoración de puestos.- En función de la estructura orgánica vigente y de acuerdo con las funciones de cada perfil de puesto por competencias, así como del nivel de competencias, complejidad y responsabilidad que se requiere para realizar en forma eficiente las funciones asignadas se establece la siguiente matriz de valoración de puestos:

MATRIZ DE VALORACIÓN DE PUESTOS			
FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN / PUNTOS	SUBTOTAL
COMPETENCIAS	Instrucción Formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de Gestión	100	
	Habilidades de Comunicación	100	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	Condiciones de Trabajo	100	200
	Toma de Decisiones	100	
RESPONSABILIDAD	Rol del Puesto	200	300
	Control de Resultados	100	
TOTAL PUNTOS		1000	1000



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 11 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

1. **Sobre las competencias:** Son conocimientos asociados a la instrucción formal, experiencia y habilidades o destrezas que se requieren para cumplir con las funciones definidas en los perfiles de puestos por competencias de acuerdo con la siguiente asignación de puntaje:

1.1 *Instrucción formal:* Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales.

PUNTAJE INSTRUCCIÓN FORMAL				
NIVEL	PUNTAJE			
	Factor	Por años	Por título	Total
Educación Básica	0			15
Bachiller	6	5	15	45
Técnico	2	10	20	85
Tres años de Instrucción Superior aprobados	3	15	0	90
Tecnólogo	3	15	35	125
Profesional	5	15	35	155
Profesional – 6 años	6	15	35	170
Diplomado			10	
Especialidad			20	
Maestría o PHD			30	

UNIVERSIDAD DE CUENCA



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>desde 1867</small>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 12 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

CRITERIOS PARA LA INSTRUCCIÓN FORMAL	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
Educación Básica	Nivel de instrucción básica
Bachiller	Estudios formales de educación media
Técnico	Estudios técnicos de una rama u oficio pos bachillerato
Tres años de Instrucción Superior aprobados	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria
Tecnólogo	
Profesional	
Profesional – 6 años	
Diplomado	Conocimiento de una rama científica adicional
Especialidad	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada
Maestría o PHD	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica

1.2 *Experiencia:* Se valora el nivel de experticia necesaria para el desempeño eficiente de las funciones del puesto asignado, en función de los servicios que brinda la Universidad.

PUNTAJE EXPERIENCIA		
NIVEL	PUNTAJE	
	Años de experiencia	Puntaje
No Profesional		
Servicios	No requerida	14
Administrativos	No requerida	28
Técnico	3 meses	42
Profesional		
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos	6 meses	56
Ejecución de procesos	2 años	70
Ejecución y supervisión de procesos	3 años	84
Ejecución y coordinación de procesos	4 años	100



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 13 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

(Nota: Artículo reformado mediante resolución No. UC-CU-RSO-027-2015, adoptada por Pleno del Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca en su sesión ordinaria desarrollada el 27 de enero de 2015, de acuerdo a lo dispuesto en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0222).

1.3 *Habilidades de gestión:* Destrezas que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación, planificación, organización dirección y control.

PUNTAJE HABILIDADES DE GESTIÓN	
NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS PARA HABILIDADES DE GESTIÓN	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	_El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.
2	_El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
3	_El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. _Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. _Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	_Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. _Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
5	_Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. _Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. _Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. _Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1967	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 14 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

1.4 **Habilidades de comunicación:** Destrezas necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos.

PUNTAJE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	
NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS PARA HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	_ El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. _ Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.
2	_ Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficiencia de su trabajo. _ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	_ Establece una red moderada de contactos de trabajo. _ Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.
4	_ Establece una red amplia de contactos internos. _ El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. _ Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.
5	_ El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. _ El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. _ Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.

2. **Sobre la complejidad del puesto:** Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los servicios que brindan las unidades o procesos de la Universidad, a través de los siguientes subfactores:



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <i>desde 1867</i>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 15 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

2.1 Condiciones de trabajo: Son las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

PUNTAJE CONDICIONES DE TRABAJO	
NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS PARA CONDICIONES DE TRABAJO	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia en riesgos ocupacionales.
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerables riesgos ocupacionales.
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

2.1 Toma de decisiones: Es la capacidad de análisis de los problemas y la construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y los objetivos de las unidades o procesos de la Universidad.

PUNTAJE TOMA DE DECISIONES	
NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <i>desde 1867</i>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 16 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

3. **Sobre la responsabilidad:** Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que se ejecutan en el puesto de trabajo, en relación con el cumplimiento de los servicios de la unidad o proceso de la Universidad, a través de los siguientes subfactores:

3.1 *Rol del puesto:* Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso de la Universidad, definida a través de su misión, atribuciones y responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del usuario.

PUNTAJE ROL DEL PUESTO		
GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	PUNTAJE
No profesional	Servicios	25
	Administrativo	50
	Técnico	75
Profesional	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos	100
	Ejecución de procesos	125
	Ejecución y supervisión de procesos	150
	Ejecución y coordinación de procesos	175
Directivo	Dirección de unidad organizacional	200



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>desde 1867</small>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 17 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

CRITERIOS PARA EL ROL DEL PUESTO	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
Servicios	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
Técnico	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
Ejecución de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad y/o procesos organizacionales.
Ejecución y supervisión de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
Ejecución y coordinación de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
Dirección de unidad organizacional	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

3.2 *Control de resultados:* Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro de los servicios que brinda la Universidad.

PUNTAJE CONTROL DE RESULTADOS	
NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>desde 1867</small>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 18 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

CRITERIOS PARA CONTROL DE RESULTADOS	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.
2	El puesto apoya al logro de la prestación de los servicios de la Universidad. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.
3	_ Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en los servicios sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. _ Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.
4	_ Responsable de los resultados generados por equipos de trabajo. _ Propone políticas y especificaciones técnicas de los servicios y asignación de recursos. _ Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro de los servicios que brinda la Universidad.
5	_ Define políticas y especificaciones técnicas para los servicios que brinda la Universidad, en función de la demanda de los clientes. _ Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo tendiente al logro de los servicios que brinda la Universidad. _ Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. _ Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Art. 29.- Cadenas de valor.- Uno de los aspectos fundamentales observados por esta metodología de valoración está determinado por la posición del puesto frente a los procesos que desarrolla la Universidad; pues, la organización por procesos, permite estructurar las actividades de tal manera que podamos separar a aquellas involucradas directamente en la cadena de valor como es la gestión académica, que constituyen su columna vertebral alrededor de la cual giran otros procesos, que facilitan de manera continua su contingente material y humano para que estos procesos *primarios* continúen generando resultados de manera permanente, sin contratiempos. Esta forma de organizar los procesos de la Universidad nos lleva a identificar las siguientes cadenas de valor:

- Los procesos de la *cadena primaria*, responsable de gestión académica de la Universidad de Cuenca.
- Los procesos de la *cadena derivada*, dedicada a proporcionar soporte continuo y permanente a los procesos primarios y a sí mismos.

La Universidad como Institución de Educación Superior, en el afán de armonizar sus actividades a través de procesos que elaboran productos y servicios se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1837	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 19 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Los *procesos gobernantes o estratégicos* institucionales orientan la gestión a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la institución.

Los *procesos que agregan valor* generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución.

Los *procesos habilitantes* están encaminados a generar productos y servicios de apoyo y asesoría para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Art. 30.- Los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Los puestos similares en cuanto a competencias, complejidad y responsabilidad, se encuentran determinados en el clasificador de puestos.

Art. 31.- Clasificador de puestos.- El clasificador de puestos, es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de grupos o rangos ocupacionales de acuerdo con la puntuación obtenida, que garantice una remuneración equitativa en función de las competencias, complejidad y responsabilidad asignada a cada perfil de puesto por competencias.

Art. 32.- Rangos o intervalos de valoración.- Los rangos o intervalos de valoración obedecen estrictamente a la correlación entre la estructura orgánica que determinan los procesos integrales de la Universidad y al análisis de las competencias, complejidad y responsabilidad expresadas en la descripción del perfil de puestos por competencias, identificando las escalas correspondientes a la agrupación de puntajes de rangos, en función de los grupos ocupacionales que le corresponde.

Art. 33.- Reclasificación de puestos.- De existir cambios en la naturaleza del puesto o cambios sustanciales de las funciones asignadas a él, será la Comisión de Valoración de Puestos la que analice el caso y recomiende al Rectorado las modificaciones necesarias.

Art. 34.- Vigencia de las reclamaciones.- Toda resolución sobre reclasificación entrará en vigencia luego de la fecha de suscripción del acta de resolución que considere tal reclasificación o reforma, una vez que se cuente con la disponibilidad presupuestaria.

Art. 35.- Disponibilidad presupuestaria.- Los incrementos económicos que genere el proceso de descripción, valoración y clasificación de puestos de la Universidad, deberá contar con la debida disponibilidad de fondos. La norma, acto decisorio, acción de personal o el contrato que fije la remuneración de personal administrativo no podrá ser aplicable si no existe la partida presupuestaria con la disponibilidad efectiva de fondos.

CAPÍTULO VI SUBSISTEMA REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES

 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 20 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Art. 36.- Políticas.- En materia de administración de remuneraciones se aplicarán las siguientes políticas:

- a) El personal administrativo que a la fecha de aprobación del presente Manual se encuentre sirviendo en la Universidad, seguirá percibiendo sus remuneraciones unificadas, que en ningún caso serán menores a las fijadas en el mismo; en tanto que el personal administrativo que ingrese a la Universidad luego de la vigencia del presente Manual deberá ser remunerado conforme a las remuneraciones establecidas para cada puesto. En caso de que la remuneración que actualmente perciba el personal administrativo sea menor a la establecida en el Manual, se procederá con el reajuste y pago pertinente;
- b) El pago de las remuneraciones y beneficios económicos se realizará mensualmente, mediante rol de pagos, el aviso de pago individualizado se enviará por correo electrónico al personal administrativo;
- c) Existirá una remuneración variable por eficiencia, la cual será considerada de acuerdo a los parámetros determinados en el cuadro de mando integral, el mismo que estará elaborado bajo la premisa de cumplimiento por objetivos institucionales alineados al plan estratégico;
- d) Se realizarán incrementos salariales de acuerdo a las escalas remunerativas vigentes en la Universidad, en función de la disponibilidad presupuestaria; y,
- e) La Universidad de Cuenca, realizará incrementos generales de las remuneraciones para el personal administrativo, a fin de compensar la pérdida de la capacidad adquisitiva de las remuneraciones por efectos de la inflación y de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria.

Art. 37.- Remuneración mensual unificada.- La remuneración mensual unificada del personal administrativo se establecerá sobre la base de las disposiciones legales y contractuales que sean pertinentes. No forma parte de la remuneración mensual unificada:

- a) La décima tercera y décima cuarta remuneraciones;
- b) Los valores correspondientes a viáticos, subsistencias, dietas y movilizaciones;
- c) Los valores por fondos de reserva;
- d) El aporte patronal a la seguridad social; y,
- e) Beneficios de orden social.

Las remuneraciones y los beneficios económicos que les correspondan al personal administrativo, se cancelarán en forma mensual.

Art. 38.- Derecho a la remuneración del personal administrativo.- Tienen derecho a remuneración mensual unificada, el personal administrativo con nombramiento permanente, provisional o contrato con relación de dependencia.

Las remuneraciones del personal administrativo serán fijadas previo informe técnico emitido por la Dirección de Talento Humano y aprobado por el Consejo Universitario, en relación con los parámetros determinados en la Constitución de la República, la Ley, el Reglamento Interno del Personal Administrativo y éste Manual.

Art. 39.- Remuneraciones temporales.- Son aquellas retribuciones económicas de carácter temporal que se pagan al personal administrativo, por la ejecución de trabajos adicionales, prestación de servicios, licencias remuneradas, entre otras:



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 21 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

- a) *Licencias remuneradas*: son reconocimientos que se hacen al personal administrativo por motivo de enfermedad, calamidad doméstica, maternidad, estudios, prestación de servicios en otras instituciones, por capacitaciones en el exterior y similares, debidamente justificadas;
- b) *Subrogaciones*: cuando el personal administrativo deba subrogar en el ejercicio de sus funciones a otro jerárquico superior o del nivel directivo, tendrá derecho a recibir la diferencia de la remuneración unificada, que corresponda al cargo respectivo, durante el tiempo que dure la subrogación o remplazo, a partir de la fecha en que se inicia tal subrogación sin perjuicio del derecho del titular. En caso de encargo de puestos vacantes percibirá la diferencia desde que se ejecute el acto administrativo hasta que la autoridad nominadora designe al titular;
- c) *Servicios prestados*: se pagan a aquellos que no hayan registrado su nombramiento o contrato el primer día del respectivo mes, se les cancelará los días laborados en el mes, como servicios prestados;
- d) *Horas extraordinarias o suplementarias*, en la forma prevista en la ley y el Reglamento Interno del Personal Administrativo; y,
- e) El personal administrativo no podrá recibir dietas a título de integrar comités o comisiones técnicas o de cualquier naturaleza.

Art. 40.- Décima tercera remuneración.- La décima tercera remuneración será pagada al personal administrativo de conformidad con la Ley.

Si por cualquier causa el personal administrativo saliera de la Universidad antes de la fecha de pago prevista en el párrafo anterior, recibirá la parte proporcional de la décima tercera remuneración que le corresponda al momento de su salida en la liquidación correspondiente.

Art. 41.- Décima cuarta remuneración.- La décima cuarta remuneración será equivalente a una remuneración básica unificada determinada por la Ley, vigente a la fecha de pago.

El período de cálculo de la décima cuarta remuneración para el personal administrativo que hayan laborado un período completo será desde el 1 de agosto hasta 31 de julio del año del pago. La fecha máxima de pago será el 15 de agosto de cada año.

Si por cualquier causa el personal administrativo saliere de la Universidad antes de la fecha de pago prevista en el párrafo anterior, recibirá la parte proporcional de la décima cuarta remuneración que le corresponda al momento de su salida en la liquidación de haberes.

Art. 42.- Fondos de reserva.- Para el cálculo y pago de los fondos de reserva del personal administrativo, se observará la normativa legal vigente.

Art. 43.- Determinación de remuneraciones para personal de libre nombramiento y remoción.- Las remuneraciones mensuales unificadas serán fijadas por resolución del Consejo Universitario, a propuesta del Rectorado, tomando en cuenta la complejidad de las funciones, del



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 22 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

nivel de formación, capacitación y experiencia especializada que se requiera para cada área, previa propuesta de la Dirección de Talento Humano.

Art. 44.- Parámetros para fijar remuneraciones.- La remuneración del personal administrativo será justa y equitativa, en relación a sus funciones, competencias, complejidad y responsabilidad. Las funciones estarán determinadas en el Manual de Perfiles de Puestos por Competencias.

Art. 45.- Escalas remunerativas.- La escala es el valor remunerativo que tiene un puesto de trabajo por efecto del perfil y valoración del mismo, que se encuentra ligado a la estructura orgánica, nivel y grupo ocupacional.

Art. 46.- Remuneración variable por eficiencia y eficacia.- Es un mecanismo retributivo adicional a la remuneración mensual unificada, y en consecuencia no forma parte de ella, que se deriva de la productividad y del rendimiento individual, grupal y colectivo, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables y cualificables en la consecución de productos y la calidad del servicio de la Universidad.

Para su procedencia, el Consejo Universitario aprobará y expedirá el instructivo que permita establecer el cumplimiento de objetivos y metas institucionales; y, la evaluación de los usuarios o usuarios externos de la Universidad.

Art. 47.- Políticas para la remuneración variable.- El Consejo Universitario aprobará las políticas, metodología, procedimiento, indicadores, metas y porcentajes o montos a aplicarse por concepto de remuneración variable, bajo las siguientes directrices:

- a) El pago de remuneración variable se realizará siempre y cuando exista disponibilidad presupuestaria;
- b) El pago de remuneración variable se aplicará al personal administrativo bajo relación de dependencia, conforme a los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas;
- c) La remuneración variable se la fijará en función del cumplimiento de metas y objetivos; y, será verificada y validada por la Comisión designada para el efecto y calculada por la Dirección de Talento Humano; y,
- d) La remuneración variable tomará en cuenta los límites establecidos en el ordenamiento jurídico vigente en el país.

Art. 48.- Reconocimiento económico para los pasantes.- El reconocimiento económico para pasantes, será determinado de conformidad con lo que establece la Ley y las normas vigentes en la Universidad.

CAPITULO VII SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 49.- Definición.- La evaluación del desempeño es el análisis para generar, dirigir y monitorear a los miembros de la organización, buscando mejorar constantemente los resultados de los



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 23 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

procesos, dirigidos a alcanzar los objetivos institucionales. Además esta herramienta se constituye en un referente para la toma de decisiones relacionadas con las promociones y remuneraciones, a fin de establecer responsabilidades y compromisos entre jefes y subordinados para el mejoramiento continuo.

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros establecidos por la Universidad, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por el personal administrativo.

Art. 50.- Objetivo.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión por procesos, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad del servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La evaluación del desempeño que se realizará conforme a las normas definidas por la Universidad, y será de cumplimiento obligatorio por parte del personal administrativo.

Art. 51.- Conformación del Comité de Evaluación.- El Comité de Evaluación estará conformado por:

- a) Quien ejerza el Rectorado o su delegado, quien lo presidirá;
- b) Quien ejerza la Dirección de Planificación o su delegado;
- c) Quien ejerza la Dirección de Talento Humano o su delegado.

Art. 52.- Sobre el Comité de Evaluación.- El Comité de Evaluación resolverá las apelaciones en el término de ocho (8) días de presentadas, apoyándose en los informes que considere pertinentes. Esta resolución no será susceptible de impugnación o apelación en el ámbito administrativo.

Art. 53.- Sobre las apelaciones.- El personal administrativo, que se creyere perjudicado por la evaluación podrá presentar su apelación ante la Dirección de Talento Humano, en el término de cinco (5) días contados a partir de la fecha de la notificación de los resultados de la evaluación, fundamentando debidamente su reclamo.

Art. 54.- Políticas.-

- a) La evaluación del desempeño es de carácter obligatoria, para todo el personal administrativo;
- b) La evaluación del desempeño del personal administrativo recién ingresado, será la evaluación realizada durante el período de prueba, como parte de la evaluación del desempeño;



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 24 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

- c) El personal administrativo, que haya laborado en dos o más áreas de la Universidad, dentro del periodo considerado para la evaluación, será evaluado en el área de mayor permanencia.
- d) El personal administrativo que se encuentre en comisión de servicios en otras instituciones, será evaluado por la institución donde se realiza la comisión, conforme lo determina la ley. Se coordinará con la Dirección de Talento Humano para el registro de resultados del personal administrativo evaluado;
- e) Los resultados de la evaluación del desempeño serán notificados al personal administrativo, en un plazo de ocho (8) días contados a partir de la culminación del proceso de evaluación.
- f) La Dirección de Talento Humano, remitirá al Comité de Evaluación, en el término de cinco (5) días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes y justificativos; y,
- g) Los desempeños excepcionales serán reconocidos, y para el efecto, la Dirección de Talento Humano conjuntamente con la Dirección de Planificación, establecerán los mecanismos pertinentes de reconocimiento, previo conocimiento y aprobación del Consejo Universitario a petición del Rectorado.

Art. 55.- Periodicidad de la evaluación.- La Dirección de Talento Humano efectuará evaluaciones cada año al personal administrativo. La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; la Dirección de Talento Humano conjuntamente con las Jefaturas de Dependencia deberán realizar la evaluación según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura orgánica y las disposiciones del Rectorado.

Art. 56.- Alcance.- La evaluación del desempeño será de aplicación obligatoria para el personal administrativo, se aplicará también al personal cuyo periodo de prueba esté por concluir.

Art. 57.- Sobre la evaluación- Se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) *Perspectiva institucional:* Incorpora a la evaluación del desempeño del personal administrativo, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza especialización y cumplimiento de la misión institucional y de gestión;
- b) *Perspectiva del usuario externo:* La percepción de los usuarios externos a cerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
- c) *Perspectiva de los procesos internos:* La evaluación del desempeño del personal administrativo respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d) *Perspectiva del talento humano:* Incluirá en la evaluación del desempeño del personal administrativo, la calificación de calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo del personal administrativo.

Art. 58.- Responsabilidad de la Dirección de Talento Humano.- La Dirección de Talento Humano, es responsable de asesorar a cada Dependencia sobre la aplicación de la evaluación del desempeño del personal administrativo y de instrumentar y consolidar la información y resultados de dicha evaluación, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA Desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 25 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

de la Universidad, con la finalidad de proponer un plan de mejora para superar las debilidades determinadas en la evaluación del desempeño.

Art. 59.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación del desempeño serán las siguientes:

- a) *Excelente*: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) *Muy Bueno*: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) *Satisfactorio*: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) *Regular*: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad;
- e) *Insuficiente*: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Art. 60.- Efectos de la evaluación.- La evaluación del desempeño, es un mecanismo para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación del personal administrativo, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios que brinda la Universidad. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) El personal administrativo que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos, dentro de la carrera del servicio público en la Universidad; así como de estímulos que contempla la LOSEP y este Manual;
- b) El personal administrativo que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,
- c) Para el personal administrativo que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:
 - c.1) Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación realizada al personal administrativo, del resultado de la primera evaluación;
 - c.2) En el caso de que el personal administrativo por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;
 - c.3) En el caso de que el personal administrativo haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión el personal administrativo obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,
 - c.4) En el caso de que en la segunda evaluación el personal administrativo obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 61.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.- La Dirección de Talento Humano conjuntamente con la Dirección de Planificación en base a las políticas, normas e instrumentos emitidas por la Universidad, para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP, procederá con la evaluación respectiva por los usuarios externos del servicio.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA Desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 26 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Art. 62.- Evaluación durante el período de prueba.- Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por el personal administrativo, durante un período de prueba de tres meses.

Art. 63.- Evaluación del período de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, se realizará una evaluación programada y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por el personal administrativo durante el período de prueba.

La Dirección de Talento Humano acorde con las normas institucionales, será responsable de aplicar la evaluación en el período de prueba previa a la culminación del mismo.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato del personal administrativo en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

Art. 64.- Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del período de prueba y su calificación generará respecto del personal administrativo evaluado, los siguientes efectos:

- a) En el caso de que el personal administrativo evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente;
- b) Si la Dirección de Talento Humano a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones del personal administrativo; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones; y,
- c) Los resultados de la evaluación del período de prueba del personal administrativo serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para el personal administrativo que hubiere obtenido un nombramiento permanente;

Art. 65.- Efectos de la evaluación para personal administrativo ascendido.- En caso de que el personal administrativo no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.

CAPITULO VIII SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Art. 66.- Definición.- La evaluación por competencias, es una herramienta estratégica que permite determinar el rendimiento de una persona frente al puesto que ocupa, identificando las brechas existentes. Su objetivo principal es el desarrollo personal y profesional del personal administrativo, la mejora permanente de resultados de la Universidad y el aprovechamiento adecuado del capital humano.

Constituye un referente para generar planes de desarrollo y formación encadenados al mejoramiento continuo y retroalimentar a cada persona con la finalidad de modificar comportamientos y generar un mejoramiento en el clima organizacional.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 27 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

La evaluación por competencias, comprende el análisis de las brechas (la diferencia entre dos puntos referentes) generadas entre la evaluación de una persona (resultados individuales obtenidos) frente al perfil del puesto (requerimientos de la organización), permitiendo identificar:

- a) Personas clave con alto potencial de desarrollo;
- b) Personas con baja adecuación al puesto;
- c) Personas en condiciones de ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas para éstos;
- d) Necesidades de formación y desarrollo;

Los resultados obtenidos de la evaluación por competencias servirán de base para elaborar planes de desarrollo dirigido hacia el mejoramiento de las mismas;

Art. 67.- Fases del proceso de evaluación por competencias.- Para que la evaluación por competencias tenga éxito en su implementación, obteniendo de esta manera resultados objetivos, que satisfagan las metas y expectativas de la Universidad, para una adecuada toma de decisiones asertivas, es importante considerar y analizar cada una de las fases del proceso de evaluación del desempeño.

Art. 68.- Metodología de la evaluación por competencias.- El método de evaluación por competencias está basado en comportamientos, definidos en un diccionario de comportamientos, en el cual se definen características observables que responden a ciertos niveles de habilidades, pudiendo ser evaluadas en las personas.

Para poder realizar el cálculo matemático se asigna puntuación a los comportamientos que se encuentran en el diccionario de comportamientos. Todos estos aspectos particulares están determinados en el anexo pertinente que forma parte de este Manual.

Art. 69.- Tipo de evaluación.- La Universidad podrá aplicar según convenga a los intereses institucionales cualquiera de los tipos de evaluación a saber:

1. **Evaluación de 90 grados.-** Aquella que mide el jefe directo al personal administrativo;
2. **Evaluación de 180 grados.-** Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los usuarios.
3. **Evaluación de 360 grados.-** Esta modalidad incluye de manera integral a todos los actores relacionados con el entorno de la persona evaluada, siendo estos evaluadores el jefe del jefe, el jefe inmediato, los pares, subordinados, usuarios internos o externos y la misma persona a través de una autoevaluación.

Art. 70.- Sobre los evaluadores.- Para asignar a los evaluadores, es importante actuar en función de la relación organizacional que guarda el puesto a ser evaluado frente a los otros puestos, de



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1667	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 28 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

esta manera los resultados obtenidos no serán sesgados, consiguiendo información asertiva de los miembros ocupantes de estos puestos para la toma de decisiones.

Art. 71.- Sensibilización y socialización.- Previo a la ejecución de la evaluación por competencias, se capacitará al personal administrativo que forman parte del proceso, a través de estrategias efectivas de comunicación que contribuyan a concienciar y dar las pautas necesarias en aspectos referentes a los objetivos, el alcance, metodología, modalidad, entre otros factores vinculados a este subsistema.

Previa a la aplicación de la evaluación se contarán con todos los recursos, instrumentos, y herramientas necesarias para una correcta evaluación.

Art. 72.- Ejecución de la evaluación por competencias.- Para proceder con la evaluación se contará con el listado de los evaluadores y evaluados. Se deberá contar con supervisores de equipos de trabajo y los evaluadores deberán estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas.

Se deberá igualmente entregar los formatos físicos o digitales, los cuales serán completados por los evaluadores, estableciendo tiempos por cada evaluación, dando el acompañamiento respectivo por parte de la Dirección de Talento Humano.

Art. 73.- Sobre los resultados.- La generación de resultados contempla el procesamiento de las evaluaciones a través de herramientas informáticas o tecnológicas fiables que garanticen el sostenimiento y credibilidad del proceso.

Se realizará la interpretación de los resultados, que consiste en un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos de la evaluación frente a los requeridos por el perfil de puestos por competencias,

Se elaborará un informe por cada persona evaluada, en el cual consten los resultados de la evaluación y las brechas generadas frente al perfil requerido, esta información servirá de soporte para la etapa final del proceso.

Art. 74.- Sobre la retroalimentación.- Consiste en la reunión con cada uno de los evaluados y analizar los resultados obtenidos de la evaluación por competencias, con la finalidad de obtener información más objetiva sobre la cual elaborar el plan de formación y capacitación.

CAPITULO VIII SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Art. 75.- Definiciones.- Se entenderá por *formación* a las acciones orientadas al desarrollo de las competencias, para que el perfil de una persona se adecue al perfil requerido por el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 29 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Se entenderá por **capacitación** a una serie de actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, está enfocada en el aprendizaje de conocimientos para que una persona pueda desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Se entenderá por **entrenamiento** al proceso de aprendizaje en el cual se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y Misión de la Universidad de Cuenca, y los requerimientos de la posición que se desempeña o va a desempeñar. Esto implica, la transmisión de información, el desarrollo de habilidades o destrezas, el desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos.

Se define como **instructores** a las personas, naturales o jurídicas especializadas y formadas dentro del ámbito materia del evento de capacitación y formación, que demuestren la experiencia correspondiente.

Adicionalmente, se entenderá como **beca al auspicio económico** acompañado del respectivo permiso concedido por la Universidad, para realizar estudios en instituciones de educación superior, nacionales o extranjeras.

Art. 76.- Responsabilidades.- Es responsabilidad del Consejo Universitario aprobar y expedir las políticas de formación y capacitación para el personal administrativo; la ejecución de las mismas corresponde al Rectorado y a la Dirección de Talento Humano

Art. 77.- Obligaciones.- El personal administrativo que haya sido beneficiario de formación y/o capacitación auspiciada por la Universidad, está obligado a transmitir los conocimientos adquiridos, al personal de la Institución, ya sea a petición del Rectorado o de la Dirección de Talento Humano.

Art. 78.- Plan anual de formación y capacitación.- Es el instrumento básico y fundamental para propiciar el desarrollo del recurso humano de la Universidad, por lo que éste, será aprobado por el Rectorado y el monto anual asignado constará en el presupuesto general de la Universidad, debidamente sustentado.

Art. 79.- Preparación del plan anual de formación y capacitación.- La preparación del plan estará a cargo de la Dirección de Talento Humano, el mismo que debe ser presentado hasta el 30 de agosto de cada año, para ser tramitada su aprobación al Rectorado y su posterior vigencia a partir del primero de enero del año siguiente. El plan anual de formación y capacitación responderá a las políticas vigentes para el desarrollo del talento humano; por lo tanto su contenido deberá basarse en las necesidades de desarrollo de las diferentes competencias, habilidades o destrezas, conocimientos y experiencias que sean requeridas para el desempeño de las actividades y funciones que debe desarrollar el personal administrativo en sus puestos.

Art. 80.- Detección de necesidades.- La detección de las necesidades de capacitación y formación se realizará con base en un proceso participativo y se basará en la información



 UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 30 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

proveniente de los procesos de evaluación por competencias, en los aspectos que estén documentados como requisitos formales del puesto, o nuevas necesidades de manejo de tecnología realizadas por los jefes inmediatos y en los grupos de trabajo; se priorizará las necesidades provenientes del plan estratégico de la Universidad.

Art. 81.- Difusión.- La difusión del plan anual de formación y capacitación, luego de su aprobación, es responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, tal actividad la realizará coordinando con todos los Jefes de Dependencia. El proceso de difusión debe abarcar a todo el personal administrativo de la Universidad, con el objetivo de lograr una participación amplia y sin discriminaciones, para lo cual se informará la participación del personal a través de los medios de comunicación de la Universidad.

Art. 82.- Coordinación y control.- La coordinación y control de los eventos de formación y capacitación será responsabilidad de la Dirección de Talento Humano en coordinación con la Dirección de Educación Continua, para lo cual, en los casos que corresponda, proveerá de toda la logística requerida y efectuará la coordinación oportuna con las diferentes dependencias; así mismo, será su responsabilidad proveer toda la información sobre el evento, tanto a los participantes como a los niveles de jefatura de cada uno de ellos, realizará las inscripciones y tramitará los pagos de los eventos hacia la Dirección Administrativa Financiera; además, informará a los participantes y mantendrá seguimiento cercano de todo el proceso y también mantendrá registros individuales tanto de las personas como de los eventos realizados, en los que se incluirán los resultados logrados.

Art. 83.- Selección de instructores.- Para el desarrollo de un evento contemplado en el plan de capacitación y formación se podrá contar con instructores; para ello la Dirección de Talento Humano en coordinación con la Dirección de Educación Continua los seleccionará, debiendo presentar alternativas que contendrán la información sobre la capacidad profesional y pedagógica de él o los instructores, costo y condiciones de contratación.

Art. 84.- Sobre la capacitación.- La capacitación al ser considerada como un eje primordial para el crecimiento del personal y el desarrollo institucional de la Universidad, se constituye como un pilar fundamental, por lo tanto deberán asistir a los eventos en los que han sido seleccionados como participantes, salvo cuando existan situaciones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificadas.

Art. 85.- Tiempo de capacitación.- Cuando los eventos de capacitación se realicen en jornadas que sean inferiores a las ocho horas diarias de trabajo, el personal administrativo deberá reintegrarse a su labor diaria y completar su jornada de trabajo.

Art. 86.- Sobre los reemplazos.- Si ha sido seleccionado el personal administrativo para que asista a un evento de capacitación y su actividad no puede ser suspendida por ningún concepto, el área a la que pertenezca coordinará el reemplazo correspondiente.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 31 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Art. 87.- La transferencia de conocimientos.- El personal administrativo beneficiario de la capacitación, tendrá la obligación de transmitir los conocimientos adquiridos, al personal de la Universidad, si es que así lo considera necesario el Rectorado o la Dirección de Talento Humano; en este caso, no se reconocerá ningún estímulo económico.

Art. 88.- Sobre la evaluación.- Todo evento de capacitación será sometido a un proceso de evaluación de resultados, para ello, la Dirección de Talento Humano conjuntamente con la Dirección de Educación Continua y con el Jefe inmediato de la o el participante, elaborarán un programa de seguimiento sobre los cambios y mejoras del capacitado, posterior a la recepción de la capacitación, con el fin de evaluarlos; así mismo, de cada evento en su conjunto, se realizará la evaluación correspondiente lo que se registrará para fines de análisis, sistematización y definición de ulteriores programaciones.

Art. 89.- Apoyo económico.- Todo personal administrativo participante en un evento de capacitación que forme parte del plan anual, recibirá el apoyo del 100% de todos los gastos de inscripción, material didáctico de trabajo o estudio y viáticos, cuando el evento se realice en un lugar distinto al lugar habitual de trabajo.

Art. 90.- Sobre el reintegro de valores.- En caso que el personal administrativo seleccionado para participar en un evento de capacitación, no cumpla con los requisitos establecidos para obtener la certificación de asistencia o aprobación por razones imputables al personal administrativo, deberá reintegrar a la Universidad todos los gastos incurridos.

Art. 91.- Son obligaciones de los beneficiarios.-

- a) Asistir y aprobar si fuera del caso, la capacitación;
- b) Someterse al régimen disciplinario del evento de capacitación;
- c) En caso no asistir al evento, justificar con 24 horas de anticipación a la capacitación ante la Dirección de Talento Humano y, con el visto bueno del Jefe de Dependencia donde labore;
- d) Reintegrar el valor de participación en el evento de capacitación, cancelado por la Universidad, en caso de que el personal administrativo no apruebe o abandone el evento sin causa justificada o incumpla con la obligación establecida en el inciso anterior; y,
- e) Presentar en la Dirección de Talento Humano, el certificado o documento que acredite la asistencia y/o aprobación del evento de capacitación auspiciado por la Universidad; así como la copia de los materiales de apoyo recibidos en el evento en caso de ser requerido;

SOBRE LOS INTERCAMBIOS DE CONOCIMIENTOS:

Art. 92.- Concepto.- Las Intercambios de conocimientos son aprendizajes teórico prácticos con aplicaciones en el trabajo, que favorecen en la adquisición de conocimientos y habilidades o



 UNIVERSIDAD DE CUENCA Desde 1667	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 32 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

destrezas, se pueden desarrollar dentro o fuera de la Universidad, en un período de tiempo definido y bajo la tutela de un instructor o tutor previamente determinado.

Art. 93.- Reconocimiento económico.- Para el cumplimiento de intercambio de conocimientos cuando el personal administrativo deba desarrollar su capacitación en un lugar diferente al habitual de trabajo, se deberán proporcionar viáticos.

SOBRE LAS COMISIONES DE SERVICIOS CON REMUNERACIÓN Y LICENCIAS SIN REMUNERACION PARA ESTUDIOS:

Art. 94.- Requisitos.- Para las comisiones de servicios y licencias para estudios que se realicen dentro o fuera del país se deberán considerar los siguientes requisitos:

- a) Ser personal administrativo de carrera en la Universidad, por un tiempo: en caso de comisión de servicios un año y en caso de licencia de dos años;
- b) Cumplir con los requisitos de participación que exija la entidad organizadora del evento;
- c) Que las actividades y labores o funciones que desempeñe el personal administrativo en la Universidad, estén íntimamente vinculadas a la materia sobre la que versará el evento y sean de utilidad para desempeñar sus funciones;
- d) Tener conocimientos comprobados del idioma en que se desarrollará el evento;
- e) Contar con los informe del Jefe de Dependencia y de la Dirección de Talento Humano;
- f) No haber participado en eventos similares en los últimos dos años; salvo que el Consejo Universitario, con la recomendación del Rectorado, considere necesario omitir este requisito; o se trate de la asistencia a eventos en los que se vaya a presentar trabajos preparados por el personal administrativo;
- g) A la finalización de los estudios el personal administrativo deberá presentar el documento de aprobación de los estudios emitido por la Institución formadora;
- h) En caso de comisión de servicios con remuneración el personal administrativo que no presentare el requisito del literal g) deberá devolver a la Universidad todos los valores recibidos durante el tiempo de estudios, a través de un convenio de pago;
- i) En caso de comisión de servicios con remuneración el servidor que no retorne luego de terminado sus estudios deberá devolver los valores recibidos; y,
- j) En caso de ser aprobada la comisión de servicios, previo al inicio de los estudios, el personal administrativo deberá presentarse en la Dirección de Talento Humano con su apoderado y firmar el contrato de devengación.

Art. 95.- Competencia.- El Rectorado de la Universidad, es la autoridad competente para otorgar licencias, comisiones de servicios, permisos y ayudas económicas para los becarios y en otros casos determinados en este Manual.

SOBRE LAS BECAS:



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 33 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Art. 96.- Procedimiento.- El personal administrativo de carrera puede beneficiarse de becas tanto en el país como fuera de él, para lo cual la Universidad le otorgará la licencia sin remuneración cuando los estudios estén relacionados con las funciones que desempeña. La Dirección de Talento Humano, serán responsables de:

- a) Coordinar con organismos del país y del exterior, ya sean públicos o privados, para la concesión de becas y difundirlas dentro de la Universidad, en cuyo caso se coordinará con la Dirección de Relaciones Internacionales; y,
- b) Mantener actualizada la información relativa a los eventos en que participa cada becario o becaria, proponer las recomendaciones que consideren pertinentes para el mejor aprovechamiento de los mismos, así como para la apropiada utilización de los conocimientos de las becarias y los becarios a su regreso a la Universidad.

Art. 97.- Sobre los auspicios.-

- a) Cuando el posgrado se encuentre financiado en forma total, por organismos nacionales o internacionales, la Universidad podrá auspiciar con el valor de hasta USD \$ 2.000,00 por una sola vez y el permiso sin remuneración hasta por dos años; siempre y cuando el personal administrativo de carrera se encuentre laborando un mínimo de dos años en la Universidad;
- b) Cuando el posgrado tenga el financiamiento parcial de los organismos nacionales o internacionales, la Universidad concederá una ayuda económica consistente en 2,5 SBU por mes al personal administrativo, sin que este valor sobrepase al valor correspondiente a la remuneración unificada del puesto del beneficiario, hasta por dos años.
- c) La Universidad considerando el área de posgrado a fin al cargo que ocupa el personal administrativo, concederá una ayuda económica de hasta por \$ 2.000,00 por concepto de matrícula o colegiatura.

Art. 98.- Son obligaciones de las becarias y becarios.-

- a) Firmar con la Universidad, el correspondiente convenio de beca y contrato de devengación;
- b) Entregar el certificado de aprobación del curso;
- c) Enviar semestralmente, un informe detallado sobre el avance de sus estudios, con el visto bueno del funcionario autorizado de la institución donde los realiza, así como un informe final al término de los estudios. En caso de que la beca tenga una duración menor a seis meses, será necesario únicamente el informe final. En los dos casos, el informe final será presentado por la becaria o el becario a la Dirección de Talento Humano, con copia al Jefe de Dependencia correspondiente, dentro de los 15 días calendario siguientes a la fecha de reincorporación a la Universidad;
- d) Sujetarse a las disposiciones administrativas y disciplinarias de los organismos o universidades que conceden las becas;
- e) Aplicar y difundir en la Universidad los conocimientos y experiencias adquiridos, en sujeción a las disposiciones que se emitan al respecto; y,



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <i>desde 1867</i>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 34 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

f) Trabajar para la Universidad, por el doble del periodo al de la licencia otorgada.

Art. 99.- De la terminación anticipada.- El Rectorado de la Universidad dará por terminado la licencia anticipadamente, cuando la becaria o becario incurra en una o más de las siguientes faltas:

- a) Entregar datos o certificados falsos o adulterados para la obtención de la beca; y,
- b) Incumplir con el contrato de beca, o con lo determinado en los literales c) y d) del artículo anterior;

Art. 100.- Restricciones.- El personal que fuera becado, no podrá hacer uso de una nueva licencia, sino luego de haber cumplido con todos los compromisos de la primera.

Art. 101.- Solicitudes de becas para un mismo programa.- En caso de existir varios pedidos de beca para asistir a un mismo programa y los aspirantes de la Universidad reúnan los requisitos exigidos por la entidad organizadora y por el presente Manual; el proceso para la calificación y selección lo realizará una Comisión conformada por el Rectorado y la Dirección de Talento Humano y el Jefe de Dependencia a dónde pertenezcan los solicitantes, tomando en consideración de las necesidades de cada dependencia. De lo resuelto por la Comisión no habrá recurso por la vía administrativa.

CAPÍTULO IX SUBSISTEMA DE PLAN DE CARRERA

Art. 102.- Propósito.- El plan de desarrollo de la carrera es un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada persona, focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que el personal administrativo posee en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro.

Art. 103.- Objetivo.- Establecer mecanismos transparentes que faciliten el desarrollo personal, laboral, especialización y la movilidad de cada persona, en base a competencias, desempeño y comportamiento laboral demostrado, considerando las oportunidades que el desarrollo actual y futuro de la Universidad permitan generar.

Art. 104.- La carrera administrativa.- Se establece la carrera administrativa en la Universidad, como instrumento para la búsqueda de la eficiencia, eficacia y calidad del personal administrativo en el ejercicio de sus funciones con el fin de contribuir al desarrollo institucional.

Estarán incorporados a la carrera administrativa, el personal administrativo **de carrera** y que no sean de libre nombramiento y remoción.



 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>desde 1867</small>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 35 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

Art. 105.- De los ascensos.- Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de los servidores públicos en general y complementariamente, los años de servicio prestados en el sector público.

Para la aplicación de esta disposición se considerará lo siguiente:

- a) Si se trata de llenar puestos "vacantes", se convocará a concursos a quienes sean servidores públicos; y, de no existir un ganador se abrirá el concurso para quienes sean o no servidores públicos. Quienes hayan participado en el primer concurso no podrá participar en el segundo concurso; y,
- b) Si se trata de llenar puestos de "creación", se convocará a concursos a quienes tengan la condición de servidores públicos o no.

En lo demás se actuará de conformidad con lo que dispone las normas pertinentes.

Art. 106.- Pérdida de la carrera.- La carrera administrativa se pierde por la cesación de funciones por cualquiera de las causas previstas en las normas pertinentes.

Art. 107.- Garantías.- La carrera administrativa del personal administrativo asegura gozar de los derechos reconocidos en las normas pertinentes, además de la estabilidad en sus puestos; tendrá derecho preferente a ascender siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el perfil de puestos por competencias y ganen el concurso de méritos y oposición; tendrán derecho preferente a ser trasladados en caso de existir una vacante a un puesto de naturaleza similar, de conformidad con la ley.

DISPOSICIÓN GENERAL

PRIMERA: La Universidad excepcionalmente podrá hacer uso de los servicios de una empresa especializada externa para selección de personal, si fuere necesario. La empresa contratada procederá de conformidad con las normas establecidas en el presente Manual.

SEGUNDA: Aquellas personas que perciban el Bono Joaquín Gallegos Lara o de Desarrollo Humano, no se beneficiarán de las acciones afirmativas, a no ser que formalmente se comprometan a renunciar a éste mediante la firma de un acta compromiso en el proceso de concursos de méritos y oposición; en caso de ser declarada o declarado ganadora o ganador del concurso deberá presentar la documentación de respaldo de haber renunciado y haber dejado de percibir el bono, previo a la firma del nombramiento provisional a prueba.

TERCERA: Los anexos, diagramas y formularios que ilustran y permiten operativizar las normas del presente instrumento quedan incorporados al presente Manual.

CUARTA: Todos los casos que no estén normados en el presente Manual, será resuelto por el Consejo Universitario.



 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA desde 1867</p>	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	Página: 36 de 36
	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 3
	MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Vigencia desde: 27-01-2015
	Código: UC-DTH-MA-02	

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA: El personal administrativo que, según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos cuyas exigencias no respondan con su perfil personal, ingresarán a un plan de formación, que permita adecuar sus competencias a los requerimientos exigidos en el perfil de puestos por competencias.

El plan de desarrollo será llevado a cabo por la Dirección de Talento Humano, a fin de que el personal administrativo pueda cumplir con los requisitos constantes en el perfil de puestos por competencias, en un plazo que no podrá ser superior a tres años.

El personal administrativo que no responda a los requisitos establecidos en los perfiles de puestos por competencias, no podrán ser promocionados a puestos de niveles jerárquicos superiores.

SEGUNDA: La Dirección de Talento Humano elaborará los formularios que sean necesarios, a fin de poder documentar la aplicación de los subsistemas del presente Manual, en concordancia con las instrucciones emitidas para los procesos de gestión documental.

TERCERA: Para proceder a la homologación el Rectorado procederá a nombrar a la Comisión de conformidad con las normas establecidas en el capítulo relacionado con el subsistema de clasificación y valoración de puestos, Comisión que tendrá un término de sesenta días contados a partir de la fecha de aprobación del presente Manual.

El presente Manual fue discutido y aprobado en la sesión del Consejo Universitario llevada a cabo el 17 de diciembre de 2013.

El presente Manual fue reformado en la sesión del 30 de Septiembre de 2014, mediante Resolución No. UC-CU-RSO-388-2014, por la que se derogan los artículos 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27; y en su lugar, para efectos de concursos se aplicarán las disposiciones contenidas en la Norma Sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal vigente, del Ministerio de Relaciones Laborales, la cual se adjunta al presente instrumento.

El presente Manual fue reformado en la sesión del 27 de enero de 2015, mediante resolución No. UC-CU-RSO-027-2015, de acuerdo a lo dispuesto en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0222.



Ing. Fabián Carrasco Castro
RECTOR



Dr. Francisco Piedra Oramas
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR (E)

