



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS**

**PLAN DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA/O EN AGRONEGOCIOS,  
AVALÚOS Y CATASTROS**

**AUTORES: LARA XIMENA  
MOLINA ERIK**

**DIRECTOR: ING. SANTIAGO MARCELO VACAS PALACIOS**

**IBARRA, 2015**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Isaura Ximena Lara Correa, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100287449-1, Erik Rodrigo Molina Alcucer, portador de la cédula de ciudadanía N° 100150197-0, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría: **“DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”**, que las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Isaura Ximena Lara Correa

CI. 100287449-1



Erik Rodrigo Molina Alcucer

CI. 100150197-0

Ibarra, 19 de Mayo de 2015



# UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS Y  
AMBIENTALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y  
CATASTROS

## TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”**

Trabajo de grado revisado por el Comité Asesor, por lo cual se autoriza su presentación como requisito parcial para obtener el Título de:

**INGENIERO/A EN AGRONEGOCIOS AVALÚOS Y CATASTROS**

## INFORME DEL DIRECTO

### APROBADO:

Ing. Marcelo Vacas

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

Ing. Juan Pablo Aragón

**MIEMBRO TRIBUNAL DE GRADO**

Ing. Doreen Salazar

**MIEMBRO TRIBUNAL DE GRADO**

Ing. Alexandra Jácome

**MIEMBRO TRIBUNAL DE GRADO**

FIRMA

FIRMA

FIRMA

FIRMA

## **INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por los egresados, Isaura Ximena Lara Correa, Erik Rodrigo Molina Alcucer, para optar por el Título de Ingeniero/a en Agronegocios, Avalúos y Catastros, cuyo tema es: **“DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”**, Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.



Ing. Marcelo Vacas

C.I. 090925061-5

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

Ibarra, 19 de Mayo de 2015



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Nosotros, **Isaura Ximena Lara Correa**, con cédula de ciudadanía No 100287449-1, **Erik Rodrigo Molina Alcucer**, con cédula de ciudadanía No 100150197-0, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores del trabajo de grado denominado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”** , que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERO/A EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Isaura Ximena Lara Correa

CI. 100287449-1

Erik Rodrigo Molina Alcucer

CI. 100150197-0

Ibarra, 19 de Mayo de 2015



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

##### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	“DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE”		
<b>AUTORES:</b>	LARA ISAURA MOLINA ERIK		
<b>FECHA:</b>	MAYO – 2015		
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERO/A EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	ING. MARCELO SANTIAGO VACAS PALACIOS		
<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100287449-1 100150197-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	LARA CORREA ISAURA XIMENA MOLINA ALCUCER ERIK RODRIGO		
<b>DIRECCIÓN:</b>	AVENIDA EL RETORNO 16-30 LIBORIO MADERA 1-13 Y SALINAS		
<b>EMAIL:</b>	ximena83lc@hotmail.com ermamolina@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 954 - 410 062 600 – 667	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0999141278 0997805725

## 1. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, Isaura Ximena Lara Correa, con cédula de ciudadanía No. 100287449-1, Erik Rodrigo Molina Alcuercer, con cédula de ciudadanía No. 100150197- 0, en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### 1. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y siendo titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

**EL, AUTOR:**



Isaura Lara

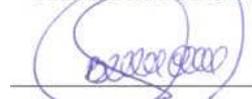
100287449-1



Erik Molina

100150197-0

**ACEPTACIÓN**



Ing. Betty Chávez

JEFE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario



El presente trabajo de tesis de grado está dedicado a Dios, por permitirme realizarme en la vida a través de mis padres, en especial de mi Madre quien con su apoyo, cariño y amor es el motivo que me ha llevado a seguir superándome día a día tras los tropiezos que se me han presentado en mi camino.

Quien también me ha llenado de fuerza para seguir y culminar mi carrera ha sido mi hijo, mi pequeño retoño por él y para él entrego mi esfuerzo y dedicación, por ser la luz de mi camino, mi motivación y la ilusión para todos mis más ambiciosos sueños.

Quiero agradecer también a mi abuelita que con sus sabios consejos me ha dado siempre un aliento para no recaer en las adversidades que se me han presentado, a todos quienes hicieron posible este triunfo mil gracias.

**ISAURA XIMENA LARA CORREA**



El presente trabajo va dedicado a todas las personas que confiaron en mí las que me brindaron su apoyo moral, económico y didáctico antes, durante y después de este largo camino de estudio para lograr mi objetivo personal el de titularme.

Dedico también este trabajo a quienes no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios.

**ERIK RODRIGO MOLINA ALCUCER**

# A GRADECIMIENTO

Doy gracias nuevamente a Dios, ya que por su intermedio todo es posible, por sus bendiciones y por todas las oportunidades que me ha dado en el transcurso de mi vida para llegar a culminar este trabajo y mi carrera.

Agradezco a mi madre por toda la incondicional ayuda que me ha brindado siempre a lo largo de mi carrera, gracias por su esfuerzo y su apoyo en todo momento.

A la Universidad Técnica del Norte, y a todos mis docentes de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Ambientales, tanto en modalidad presencial como en modalidad semipresencial, por darme los sólidos conocimientos para una excelente formación académica

De manera en especial agradezco al Director de esta tesis de grado Ingeniero Marcelo Santiago Vacas Palacios, por su importante aporte, apoyo y dedicación en el desarrollo de este proyecto.

A todos los miembros y directivos del Departamento de Talento Humano, por las facilidades brindadas para realizar este estudio.

*El triunfo recién preludia, hay mucho camino por recorrer...*

**ISAURA XIMENA LARA CORREA**

# A GRADECIMIENTO

Un agradecimiento al ser supremo dador de vida que es Dios por haberme bendecido con la inteligencia, salud y vida.

Agradezco a mis Padres por sus bendiciones y apoyo brindado en los momentos cuando lo necesité, a mi esposa e hijas por haber sido y ser el motor que me impulsó a llegar a concretar este objetivo.

Agradezco a la Academia por haberme abierto sus puertas para llenarme de conocimientos por su intermedio durante mi periodo de estudios, a todos los Docentes de mi carrera por sus enseñanzas y abnegada labor.

Un agradecimiento especial al Ingeniero Marcelo Vacas Director de Tesis por su ayuda, conocimientos y paciencia en la elaboración de este documento.

Un agradecimiento a todos los compañeros y personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y quienes nos colaboraron para la elaboración de este trabajo.

*“Solo vencíéndote vencerás”*

**ERIK RODRIGO MOLINA ALCUCER**

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PRESENTACIÓN.....	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	iv
CESIÓN DE DERECHOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA U. T. N.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xix
EXECUTIVE SUMMARY .....	xx
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
1. Introducción .....	1
1.1. Antecedentes. ....	1
1.2. Problema.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivos. ....	5
1.4.1. Objetivo general. ....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5

<b>CAPÍTULO II</b> .....	6
2. Marco Teórico .....	6
2.1. Antecedentes. ....	6
2.1.1. Gestión del talento humano por competencias.....	7
2.1.2. Talento humano.....	7
2.1.3. Competencias. ....	7
2.1.3.1. Competencia laboral.....	8
2.1.3.2. Principales direcciones y saberes de las competencias. ....	8
2.1.3.3. Componentes de la competencia. ....	8
2.1.3.4. Características de las competencias. ....	10
2.1.3.5. Ventajas de la gestión del talento humano basado en competencias.....	10
2.1.4. Gestión de valoración del talento humano por competencias. ....	11
2.1.4.1. Perfil del talento humano basado en competencias.....	11
2.1.4.2. Metodología para el levantamiento de perfiles basados en competencias. ....	11
2.1.4.3. Clasificación de puestos.....	12
2.1.4.4. Selección del personal.....	12
2.1.4.5. Evaluación del desempeño.....	13
2.1.4.6. Método de evaluación del desempeño por competencias. ....	13
2.1.4.7. Principios de la evaluación del desempeño por competencias.....	13
2.1.4.8. Procesos de evaluación del desempeño.....	14
2.1.4.9. Herramienta de evaluación en dependencia de cuatro factores.....	14
2.2. Marco legal de valoración del talento humano. ....	16
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador. ....	16
2.2.2. Plan nacional del buen vivir.....	17
2.2.3. LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).....	18
2.2.4. Evaluación del desempeño organizacional.....	18

<b>CAPÍTULO III</b> .....	20
3. Metodología.....	20
3.1. Materiales y metodología. ....	20
3.1.1. Materiales. ....	20
3.1.2. Equipos.....	20
3.2. Ubicación y localización del área de estudio. ....	21
3.3. Metodología. ....	22
3.3.1. Investigación de campo. ....	22
3.3.2. Investigación descriptiva. ....	22
3.3.3. Investigación documental.....	22
3.4. Métodos de Investigación.....	22
3.4.1. Método deductivo – inductivo.....	22
3.4.2. Método analítico – sintético. ....	23
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	23
3.5.1. Población o universo. ....	23
3.5.2. Identificación de la muestra. ....	23
3.5.2.1. Cálculo de la muestra. ....	23
3.5.3. Encuestas.....	24
3.5.4. Entrevista.....	24
3.5.5. Instrumentos. ....	25
 <b>CAPÍTULO IV</b> .....	 26
4. Resultados y Discusión.....	26
4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte.....	26
4.2. Entrevista dirigida a la Directora del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte ingeniera María Alejandra Bedoya. ....	41

<b>CAPÍTULO V</b> .....	46
5. Propuesta.....	46
5.1. Modelo de Valoración del Talento Humano Administrativo de la Universidad Técnica del Norte.....	46
5.1.1. Introducción.....	46
5.1.2. Alcance.....	47
5.2. Sistema de Planificación .....	47
5.2.1. Misión.....	47
5.2.2. Visión.....	47
5.2.3. Políticas.....	47
5.2.4. Valores.....	48
5.3. Factores claves de éxito.....	49
5.4. Objetivos estratégicos .....	50
5.4.1. Cadena de valor.....	51
5.5. Estructura organizativa de la valoración del talento humano.....	53
5.5.1. Levantamiento de cargos o puestos.....	54
5.6. Objetivo.....	54
5.6.1. Clasificación y valoración.....	55
5.7. Proceso para la descripción del puesto.....	55
5.7.1. Levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias.....	61
5.8. Determinación de los elementos de competencia.....	62
5.8.1. Rangos de calificación de las competencias.....	63
5.8.2. Evaluación del desempeño.....	65
5.8.2.1. La Evaluación por competencias del talento humano.....	65
5.8.3. Evaluación del desempeño.....	76

<b>CAPÍTULO VI</b> .....	83
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
6.1. Conclusiones.....	83
6.2. Recomendaciones .....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
GLOSARIO.....	88
ANEXOS .....	91
ANEXO 1: Encuesta dirigida al personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte.....	92
ANEXO 2: Entrevista directora dpto. gestión talento humano Universidad Técnica del Norte.....	95
ANEXO 3: Nómina de cargos personal administrativo .....	99
ANEXO 4: Fotografías.....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Grupos ocupacionales .....	58
Cuadro No. 2	Contador .....	59
Cuadro No. 3	Funciones de la secretaria.....	60
Cuadro No. 4	Funciones del contador .....	61
Cuadro No. 5	Registro de análisis de competencias específicas del cargo .....	67
Cuadro No. 6	Registro de calificación de competencias .....	71
Cuadro No. 7	Ejemplo de aplicación.....	72
Cuadro No. 8	Formulario de autoevaluación de competencias .....	74
Cuadro No. 9	Ejemplo de aplicación.....	75
Cuadro No. 10	Medición del desempeño .....	78
Cuadro No. 11	Ejemplo de aplicación.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Procesos de valoración.....	26
Gráfico No. 2	Factores de valoración .....	27
Gráfico No. 3	Perfiles de competencias.....	28
Gráfico No. 4	Valoración de dimensiones de competencias .....	29
Gráfico No. 5	Mesas de trabajo .....	30
Gráfico No. 6	Valoraciones de nivel técnico .....	31
Gráfico No. 7	Valoraciones de competencias.....	32
Gráfico No. 8	Retroalimentación.....	33
Gráfico No. 9	Plan de desarrollo.....	34
Gráfico No. 10	Necesidades de capacitación.....	35
Gráfico No. 11	Grado de importancia.....	36
Gráfico No. 12	Nivel de aceptación.....	37
Gráfico No. 13	Ventaja competitiva .....	38
Gráfico No. 14	Mejora del servicio .....	39
Gráfico No. 15	Resultados.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Competencias.....	9
Figura 2.	Organigrama estructural.....	21
Figura 3.	Cadena de valor de la gestión del talento humano mediante la aplicación de un sistema por competencias .....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Competencias.....	15
Tabla 2.	Escalas de evaluación .....	16
Tabla 3.	Escalas de evaluación .....	16
Tabla 4.	Procesos de valoración.....	26
Tabla 5.	Factores de valoración .....	27
Tabla 6.	Perfiles de competencias.....	28
Tabla 7.	Valoración de dimensiones de competencias.....	29
Tabla 8.	Mesas de trabajo .....	30
Tabla 9.	Valoraciones de nivel técnico .....	31
Tabla 10.	Valoraciones de competencias.....	32
Tabla 11.	Retroalimentación .....	33
Tabla 12.	Plan de desarrollo.....	34
Tabla 13.	Necesidades de capacitación.....	35
Tabla 14.	Grado de importancia.....	36
Tabla 15.	Nivel de aceptación.....	37
Tabla 16.	Ventaja competitiva .....	38
Tabla 17.	Mejora del servicio .....	39
Tabla 18.	Resultados.....	40
Tabla 19.	Formato para calificación de competencias .....	64
Tabla 20.	Ejemplo de aplicación.....	64
Tabla 21.	Escalas de evaluación del desempeño.....	76
Tabla 22.	Instrumento de modelo de evaluación de contribución de metas individuales	80
Tabla 23.	Ejemplo de aplicación.....	81

## RESUMEN EJECUTIVO

El enfoque del sistema de valoración de la gestión del talento humano se ha convertido en uno de los instrumentos importantes con el propósito de fortalecer la competitividad, productividad y mejorar la cohesión organizacional de las instituciones públicas, considerando que: La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 227, determina que: La Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, y evaluación. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de valoración del talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte, para lo cual se enmarcó en el marco legal de la valoración del talento humano fundamentado en la Ley Orgánica del Servicio Público. Al desarrollar el diagnóstico situacional en el área administrativa de la Universidad Técnica del Norte entorno a la valoración del talento humano administrativo, se establece que el problema de enfoque de este trabajo es la necesidad de la Universidad Técnica del Norte de disponer de un modelo de valoración del talento humano, con estándares definidos con procesos e indicadores de gestión que permitan emitir informes de evaluación del desempeño en forma técnica aplicando las normativas vigentes en la Ley Orgánica del Servicio Público y las estructuradas por el departamento de gestión del talento humano de la universidad. El subsistema de evaluación del desempeño promoverá la eficacia, eficiencia, efectividad, ética y logro de metas individuales, departamentales del talento humano administrativo permitiendo identificar las potencialidades y debilidades que tiene cada funcionario para desempeñar el cargo. El modelo de valoración del talento humano propuesto, permite al departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte aplicar en forma sistémica y técnica la valoración del potencial del personal administrativo con claridad, mejorando los procesos internos de planeación, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, aplicando estándares de desempeño que permitan una valoración más objetiva.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The focus of the system of human resource valuation has become one of the important instruments with the purpose of strengthening the competitiveness, productivity, and improving the organizational cohesion of public institutions, considering that article 227 of La Constitución de la República del Ecuador determines that: Public Administration is a collective service that is governed by the principles of effectiveness, efficiency, quality, hierarchy, decentralization, coordination, participation, planning, transparency, and evaluation. The objective of this investigation is to design a model for valuation of the administrative human resources of the Universidad Técnica del Norte, based on the legal framework of human resource valuation of the Ley Orgánica del Servicio Público. Upon undergoing the situational diagnostic of the administrative area of the Universidad Técnica del Norte, the focus problem of the investigation was established, which is the need for the Universidad Técnica del Norte to count on a model of valuation of human talent with standards defined with processes and management indicators that permit the production of technical performance evaluation reports, applying the current norms of the Ley Orgánica del Servicio Público and structured by the department of human resource management of the university. The performance evaluation subsystem will promote effectiveness, efficiency, ethics and fulfillment of individual and human resource department goals, allowing identification of potential growth and weaknesses of each employee to perform their role. The human resource valuation model proposed allows the human resource department of the Universidad Técnica del Norte to systematically and technically apply evaluation of the potential of administrative staff with clarity, improving internal planning, recruitment, selection, training, and performance evaluation processes, applying performance standards that allow evaluation to be more objective.

# CAPÍTULO I

## 1. Introducción

### 1.1. Antecedentes.

Según Jiménez (2008), “la gestión del talento humano tiene como finalidad obtener mayor crecimiento de las empresas, mediante la aplicación de acciones que fortalezcan los conocimientos, capacidades y habilidades del personal de forma que sea más productivo y competitivo”.

Según Pino (2008), “la valoración del talento humano por competencias se constituye en el factor estratégico de las organizaciones, sean estas públicas o privadas partiendo de la necesidad de formar personas que respondan a los nuevos cambios de la gestión pública”.

Según Mertens (2009):

Las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema – resultado – solución, partiendo del análisis de empleo para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada talento humano. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y los procesos que debe desarrollar en la institución.

Según Tejada (2009):

La valoración del talento humano por competencias en la administración pública en general, requiere del compromiso de los actores que participan del proceso de renovación, que se conviertan en agentes de cambio, sentando las bases de una nueva cultura organizativa, pasando de las prácticas del talento humano centrado en procesos administrativos, aplicando la normativa laboral a las actividades de desarrollo de personas, formación y optimización de los perfiles profesionales.

La Universidad Técnica del Norte es una entidad pública con autonomía avalada por la Ley Nro.43, promulgada en el Registro Oficial Nro.482, del 18 de julio de 1986, ubicada en

la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. El personal administrativo a contrato y nombramiento está constituido por 322 personas según la ingeniera María Alejandra Bedoya directora de gestión del talento humano de la universidad.

Actualmente la gestión pública debe implementar modelos de administración, para lograr servicios de calidad centrada en sus usuarios, por lo que es importante establecer acciones necesarias para el fortalecimiento de su talento humano. La valoración del talento humano permite a la administración pública fortalecer los niveles de desempeño, organizacionales, aumentando las capacidades en sus procesos para cumplir con los requerimientos de los usuarios internos y externos.

Bajo este contexto es necesario que el departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte disponga de un modelo de valoración para fortalecer el clima y la cultura organizacional del talento humano del área administrativa de la Universidad Técnica del Norte.

## **1.2. Problema.**

Las entidades del sector público como las universidades son instituciones con personería jurídica propia y autonomía administrativa y financiera, con un conjunto de principios y valores corporativos fundamentados en una planeación estratégica, son ejecutadas, analizadas, ajustadas o redefinidas como parte de procesos de mejoramiento continuo, bajo el enfoque de principios de calidad y cultura organizacional.

El proceso de valoración del talento humano debe ser un sistema de gestión implementado en las entidades públicas que permita elevar permanentemente las competencias, la creatividad y motivación del talento humano; con responsabilidad social de acuerdo a las necesidades y requerimientos institucionales.

La valoración del talento humano permite evaluar el desempeño de los cargos, de los procesos, de la interrelación entre los procesos, a la vez del puesto ocupacional, con la

finalidad de determinar no conformidades, aplicar estrategias correctivas y obtener mejores resultados en términos de competitividad y productividad del talento humano.

La Universidad Técnica del Norte tiene el compromiso de ser una institución educativa líder en la región norte, por lo que es necesario que se implemente una gestión administrativa basado en un modelo de valoración del talento humano administrativo, formulando y estableciendo políticas y metodologías para lograr el desarrollo integral del talento humano, atendiendo las actividades y estrategias institucionales.

Por información directa obtenida en el departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte se establece que actualmente no se dispone de un modelo de valoración del talento humano, con estándares definidos con procesos e indicadores de gestión que permitan informes de evaluación del desempeño en forma técnica aplicando las normativas vigentes en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), y las estructuradas por el departamento de gestión del talento humano de la universidad.

### **1.3. Justificación.**

El modelo de valoración del talento humano tiene como objetivo estandarizar, cuantificar el potencial con el que cuenta el personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte, con la finalidad de mejorar el desempeño, la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la interrelación entre los procesos en el que interactúan los miembros de la organización, contribuyendo a la directora del departamento de gestión del talento humano a tomar decisiones en la etapa de valoración, estableciendo políticas de compensación, reubicación, promociones, transferencias y/o llamadas de atención basadas en los resultados de desempeño que se obtengan, como una estrategia para el uso efectivo del capital humano.

Con el modelo de valoración del talento humano administrativo se pretende obtener cambios fundamentales en el incremento del desempeño, productividad, competitividad, calidad, comunicación eficaz, centrada en los usuarios internos y externos, para conseguir los objetivos y metas establecidos para el cumplimiento de la misión institucional. La implementación de un modelo de valoración debe ser un compromiso de la dirección de

gestión del talento humano, basado en la capacidad y compromiso de que el talento humano desarrollará sus procesos con eficacia, eficiencia, promoviendo un desarrollo armónico y sistémico del mismo.

Los beneficiarios directos son el talento humano de los procesos administrativos de la Universidad Técnica del Norte, se consideran como beneficiarios indirectos los alumnos y otras entidades que interactúan con los procesos administrativos de la institución.

La elaboración del modelo de valoración del talento humano, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de formación profesional y a la vez fundamentar en forma cognitiva, cognoscitiva y práctica los principios y fundamentos de la carrera. Otro indicador de aporte científico será la concepción técnica científica que tendrá la propuesta con la formulación del modelo de valoración del talento humano administrativo de la universidad.

El interés personal de la propuesta se fundamenta en los beneficios de incrementación del desempeño laboral, la productividad y competitividad que pueden obtener el recurso humano del área administrativa de la Universidad Técnica del Norte, a través de una propuesta concreta, para la implantación del sistema y documentación respectiva, aportando estratégicamente a la gestión del talento humano del área administrativa de la universidad.

La originalidad de la propuesta se manifiesta en vista de que no existe un estudio de similar característica, lo que le da pertenencia a la investigación y fundamento técnico a la propuesta.

Existe factibilidad técnica para elaborar el modelo de valoración del talento humano ya que se dispone de bibliografía de expertos en el tema de gestión del talento humano; así como el asesoramiento en calidad de director y lectores del proyecto y el apoyo logístico de la dirección del talento humano de la Universidad Técnica del Norte, para levantar la información pertinente a los objetivos que tiene el proyecto.

## **1.4. Objetivos.**

### ***1.4.1. Objetivo general.***

Diseñar un modelo de valoración del talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte.

### ***1.4.2. Objetivos específicos.***

- Desarrollar un diagnóstico situacional en el área administrativa de la Universidad Técnica del Norte, entorno a la valoración del talento humano administrativo.
- Diseñar un modelo de valoración del talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes.

De acuerdo a Mertens (2009):

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias se constituye en el factor estratégico de las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Esta herramienta gerencial, en los 10 últimos años en las entidades del sector público ecuatoriano, se ha ido implementando paulatinamente, toda vez que sus bondades sin duda alguna reflejan las actitudes y aptitudes del talento humano o servidores públicos en el desempeño laboral, visto que en la actualidad, las capacidades de los individuos ya no se ven reflejadas en los simples documentos de instrucción formal, experiencia y capacitación, sino en el valor agregado que puedan dar las personas a los procesos organizacionales, en el que demuestran básicamente los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes e intereses, como capacidades que están dentro del individuo y que deben ser reflejados en la entrega oportuna de productos y servicios propios de la misión institucional.

Para Díaz (2008):

Los modelos de valoración del talento humano se ha convertido en una valiosa herramienta de la gestión del talento humano como una óptima fórmula para lograr la evaluación del desempeño y calificar el comportamiento del talento humano en términos de los aportes personales que realizan en sus puestos de trabajo y así lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades, comportamientos deseados en el cumplimiento de los objetivos, normas y políticas de la empresa.

La Universidad Técnica del Norte, bajo el principio de gestión de calidad debe desarrollar un modelo de valoración del talento humano por competencias para establecer parámetros de valoración que exige la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), el Ministerio de Relaciones Laborales, para el cumplimiento de los objetivos institucionales que facilite el desarrollo de su talento humano orientado hacia principios de calidad.

### **2.1.1. Gestión del talento humano por competencias.**

Según Jiménez (2008):

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Dicho de otra forma es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

### **2.1.2. Talento humano.**

Según Pino (2008):

El talento humano es quien labora profesionalmente y reconoce los factores más relevantes, junto con inversión y la misión estratégica de una empresa u organización considerando al talento humano como la fuerza que gesta y funda la base del desarrollo país en la gestión de personas.

### **2.1.3. Competencias.**

Según Mertens (2009), "la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios, para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones".

Como también las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un

modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

#### *2.1.3.1. Competencia laboral.*

Según INTECAP (2008):

Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí misma para un desempeño efectivo.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas de una forma autónoma y flexible, es la capacidad para colaborar en su entorno y en la organización del trabajo.

Es decir es la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimiento de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que deben de poseer y demostrar el empleado público.

#### *2.1.3.2. Principales direcciones y saberes de las competencias.*

Según Tejada (2009), “la integración de los elementos; conocimiento, habilidades y valores, la actuación eficiente del sujeto en la solución de los problemas laborales, el carácter observable de la ejecución, y la creatividad expresada en los términos de solución de problemas no predeterminados”.

#### *2.1.3.3. Componentes de la competencia.*

Según Díaz (2008), entendiéndose los saberes como:

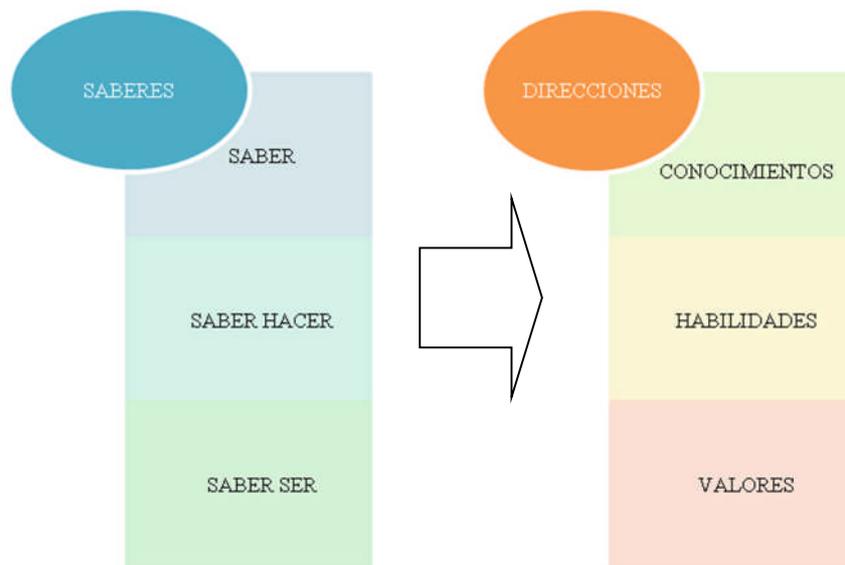
- **Saber:** Es poseer conocimientos alcanzados por diferentes vías. Es un conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

- **Saber hacer:** Es dominar las habilidades mentales, intelectuales, sociales, interpersonales y prácticas.

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben interactuar entre sí.

- **Saber ser:** Es demostrar un adecuado comportamiento ético profesional, social, honestidad, solidaridad y laboriosidad, entre otros.

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes, como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.



**Figura 1.** Competencias

**Fuente:** (INTECAP, 2008, pág. 95)

La competencia estará estructurada por los conocimientos, habilidades y valores con el alto nivel de generalización que se requiere para el desempeño eficiente en el campo laboral. La competencia expresada en un sistema relativamente lineal estático, como el que existe en muchos procesos productivos, puede confundirse con la habilidad, no así cuando la complejidad es mayor y cambia las condiciones del proceso de formación o de trabajo,

entonces los resultados dependen de la capacidad de interacción entre diferentes áreas de conocimientos, transferencia de habilidades y demostración de valores, siendo estos elementos que caracterizan a las competencias.

#### 2.1.3.4. *Características de las competencias.*

Según Guerrero (2008), las características que han sido identificadas son las siguientes:

- Son personales. Están presentes en todos los seres humanos. Se refieren a tareas o situaciones de trabajo, y a la forma en que los individuos resuelven situaciones propias de su ámbito laboral.
- Son conjuntos de conductas organizadas en la estructura mental de un sujeto, relativamente estable y susceptible de ser aplicadas en los momentos en que esto sea necesario. No solo se refieren a conductas inteligentes que pueden ir dándose en el tiempo, sin relación entre ellas.
- No son solo conocimientos, ya que implican una experiencia y un dominio real de la tarea. Ponen en juego imágenes operativas que se han ido desarrollando en el individuo a lo largo de toda su experiencia de trabajo.
- No son solo habilidades, estas más bien son producto de la educación formal y se aplican generalmente a comportamientos de tipo psicomotor.
- Se vinculan a una tarea (por ejemplo competencias propias del programador) o a una actividad determinada (competencias de mando).
- No son solo aptitudes o rasgos personales. Son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. Las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto. Se observan en el desempeño de los comportamientos, y en el ejercicio de un puesto de trabajo que conduce al éxito profesional en ese puesto.

#### 2.1.3.5. *Ventajas de la gestión del talento humano basado en competencias.*

- Vinculan directamente los procesos de gestión humana con los objetivos y resultados de la organización.
- Fortalecen la relación entre desempeño y los resultados de los individuos, grupos y organización.

- Permiten definir los criterios para el éxito y hacer que todos los conozcan.
- Ayudan a clarificar las expectativas sobre los comportamientos esperados para ser exitosos.
- Ayudan a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos críticos para lograr los resultados.
- Fomentan el desarrollo, el aprendizaje y la adaptación a los cambios.
- Facilitan la vinculación de personas con las características que la organización necesita.
- Apoyan las estrategias de desarrollo individual y organizacional, para afrontar los retos futuros.
- Generan sinergia en los diferentes procesos.
- Brindan una base conceptual para una administración integrada y coherente.

#### ***2.1.4. Gestión de valoración del talento humano por competencias.***

##### *2.1.4.1. Perfil del talento humano basado en competencias.*

Según Castro (2008):

El perfil por competencias es la descripción de los saberes (saber, saber hacer, saber ser), que caracterizan a un conjunto para actuar en una determinada área profesional, documento donde se expresa la lógica productiva y se constituye en la principal fuente para identificación de situaciones problemáticas de la empresa.

En el modelo de competencias, el protagonismo lo tiene la persona, no es el puesto de trabajo concebido. La persona emerge como responsable directa del rendimiento, su “actuación personal” es visible, no queda “camuflada” por las tareas.

##### *2.1.4.2. Metodología para el levantamiento de perfiles basados en competencias.*

Según Gasalla (2008), la metodología se divide en cuatro etapas, descritas en el siguiente orden:

###### *1. Diagnóstico y caracterización de la empresa*

Con el objetivo de concebir, proyectar, organizar y asegurar todos los recursos humanos, financieros y materiales y de otra índole que posibilite que el proceso de construcción del perfil. Los elementos que componen el diagnóstico y caracterización son:

- Dirección de las necesidades.
- Talento Humano, materiales y financieros.
- Caracterización del área profesional.
- Análisis de diseño y descripción de los puestos.

#### *2. Determinación de las competencias del talento humano*

Determina las competencias inherentes al del área de trabajo objeto de estudio.

#### *3. Determinación de los elementos del perfil del talento humano basado en competencias*

Determina los elementos del perfil basado en competencias que son inherentes al puesto de trabajo objeto de estudio.

#### *4. Instrumentación del perfil basado en competencias*

Relaciona el levantamiento del perfil basado en competencias con la norma de competencias y socialización de los resultados del levantamiento del perfil.

### *2.1.4.3. Clasificación de puestos.*

Según Gómez (2008):

La clasificación de puestos tiene como objetivo principal brindar a las empresas un instrumento eficaz que permite definir las cualidades, responsabilidades, competencias del personal, detallando las tareas de los cargos dentro de la organización en la cual se agrupan en escalas valorativas las obligaciones y derechos del talento humano.

### *2.1.4.4. Selección del personal.*

Según Illera (2009):

La selección del personal es el análisis cuidadoso de las finalidades de un determinado cargo a fin de poder establecer los requisitos necesarios de la persona que lo va ocupar. Esto exige una investigación de la capacidad, habilidad y honestidad de los candidatos, mediante un concurso de merecimientos y pruebas de conocimientos de acuerdo con la naturaleza de cada puesto, con el objetivo de garantizar el eficiente desempeño en las funciones y actividades asignadas a cada ubicación.

Para seleccionar personal se deben fijar con anticipación los requisitos mínimos en armonía con las características exigidas para cada función y por cada trabajo. Los principales requisitos son: capacidad, honorabilidad, experiencia y profesionalismo de las personas para cada puesto.

#### *2.1.4.5. Evaluación del desempeño.*

Según Chiavenato (2008):

La evaluación del desempeño es la medición periódica y sistemática de las características individuales, profesionales o de especialización del personal con respecto al organismo al que prestan sus servicios, lo que opera como un instrumento administrativo efectivo para la obtención de la máxima eficiencia en el trabajo, en la carga y descarga de las responsabilidades, a la vez que proporciona adecuada información para la toma de decisiones gerenciales sobre el personal y sobre sus puntos más débiles que merecen ser cambiados, motivados, corregidos o perfeccionados.

#### *2.1.4.6. Método de evaluación del desempeño por competencias.*

Según Maldonado (2008), “los métodos más conocidos en la evaluación del desempeño del talento humano son los siguientes: método de ordenamiento, de clasificación, método analítico, método de escalas gráficas, método de lista de verificación o checklist, método de administración por objetivos”.

La evaluación del desempeño se la realiza de forma individual considerando como desempeña las funciones o actividades asignadas, denominada evaluación del desempeño o rendimiento de personal. La medición de la capacidad individual para la realización de otras funciones o tareas de mayor responsabilidad de las que al momento efectúa, conocida como evaluación del potencial humano. Quienes realizan estos métodos de evaluación del desempeño deben realizar con imparcialidad, sin prejuicios ni preferencias.

#### *2.1.4.7. Principios de la evaluación del desempeño por competencias.*

Según Vargas (2008), los principios de la evaluación del desempeño por competencias son los siguientes:

- Probidad y responsabilidad, en el cual se observa la conducta laboral basada en valores de honestidad, integridad, lealtad en el desempeño de sus funciones.
- Énfasis en los resultados y objetividad en la evaluación de desempeño, mediante la gestión a los resultados generando una acción dinámica y positiva.
- Gestión participativa, se refiere a la participación y comunicación formales y pertinentes del personal, la capacidad, creativa e innovadora.
- Reconocimiento al mérito, se deben establecer prácticas de reconocimiento a la innovación y cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Estos principios de la evaluación del desempeño son la base para reconocer la contribución individual del personal hacia la institución y brindarle la oportunidad de desarrollo, crecimiento y progreso en la empresa.

#### *2.1.4.8. Procesos de evaluación del desempeño.*

Según Vargas (2008), el proceso de evaluación se fundamenta en las siguientes escalas de evaluación de los resultados de gestión y desempeño organizacional.

- a) Excelente.
- b) Muy bueno.
- c) Satisfactorio.
- d) Regular.
- e) Insuficiente.

Los objetivos específicos de la evaluación del desempeño son:

- Planes de desarrollo.
- Identificación de potencialidades y debilidades en los cargos o puestos así como en los procesos.
- Rediseño de los puestos o cargos.
- Rediseño de procesos y procedimientos.
- Detección de requerimientos de capacitación, perfeccionamiento, innovación de conocimiento.
- Ascensos y promociones.

#### *2.1.4.9. Herramienta de evaluación en dependencia de cuatro factores.*

Según LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010). “Esta herramienta de evaluación está en función del tipo de variable a medir; en la que cada competencia tiene de cuatro a cinco factores y seis niveles”.

**Tabla 1.** Competencias

NIVELES	SERVICIO	ADMINISTRATIVOS	TÉCNICO	APOYO TEC. Y TCNG.	EJECUCIÓN DE PROCESOS	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN Y DE PROCESO
<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>						
Orientación de los resultados						
Trabajo en equipo						
Compromiso organizacional						
Servicio al cliente						
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>						
Profesionalismo						
Calidad del trabajo						
Multifuncionalidad						
Solución de problemas						
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>						
Comunicación						
Orientación al cambio						
Ética profesional						
Liderazgo						
Actitud de servicio al cliente						

**Fuente:** (Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

En el Art. 221 del Capítulo VII del subsistema de evaluación del desempeño de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) se establece la siguiente escala de evaluación de desempeño:

**Tabla 2.** Escalas de evaluación

ESCALAS	RESULTADOS DE DESEMPEÑO
EXCELENTE	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas
MUY BUENO	Es aquel que cumple los objetivos y metas programadas
SATISFACTORIO	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
REGULAR	Es aquel que obtiene resultados menores lo mínimo aceptable de productividad
INSUFICIENTE	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Fuente: (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

A nivel de mejorar este procedimiento se incluye, la siguiente escala numérica de evaluación ponderada, como muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 3.** Escalas de evaluación

Niveles	Puntaje	Escala de efectividad
1	0 - 20	Insuficiente
2	21 - 40	Regular
3	41 - 60	Satisfactorio
4	61 - 80	Muy bueno
5	81 - 100	Excelente

Fuente: (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010)

## **2.2. Marco legal de valoración del talento humano.**

### **2.2.1. Constitución de la República del Ecuador.**

Según (La Constitución de la República del Ecuador, 2008), en su artículo 222:

Las superintendencias serán órganos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera, y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones

públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten se sujeten a la ley y atiendan al interés general.

La ley determinará las áreas de actividad que requieran de control y vigilancia, y el ámbito de acción de cada superintendencia.

Los servicios públicos prestados en virtud de una gestión directa del Estado, los órganos que controlen dicha prestación de servicios no solo lo harían en función del manejo de los recursos públicos, sino también en función de la gestión que dicho ente u organismo realiza.

### **2.2.2. Plan nacional del buen vivir.**

Según (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013 - 2017), la Gestión del Talento Humano por competencias se sustenta en que a través del estado del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 establece en los siguientes objetivos:

**Objetivo 3: “Mejorar la calidad de vida de la población”**, Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medio, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

**Objetivo 4: “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”**, que se fundamenta en que el conocimiento se fortalece a lo largo de la vida, desde el nacimiento, con la cotidianidad y con la educación formal y no formal. El talento humano también se nutre de los saberes existentes, del vivir diario, de la indagación y de la retroalimentación constante de los conocimientos. Educar en este modelo se convierte en un diálogo constante, en el cual aprender y enseñar son prácticas continuas para los actores sociales. Hay que tomar en cuenta no solo la calidad de la profesión y del estudiante, sino también la calidad de la sociedad.

**Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”**, Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación de la esfera social y la económica.

### **2.2.3. LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).**

Según lo establecido en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), en el Título I, Capítulo Único – Principios, Ámbito y Disposiciones Fundamentales - Artículo 2, señala como objetivo:

Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

### **2.2.4. Evaluación del desempeño organizacional.**

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional 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; y,
- e) **Insuficiente:** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor público.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y,

de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el Artículo 78 de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología

#### 3.1. Materiales y metodología.

Los materiales y equipos que se utilizaron para la realización del presente proyecto son los siguientes:

##### 3.1.1. *Materiales.*

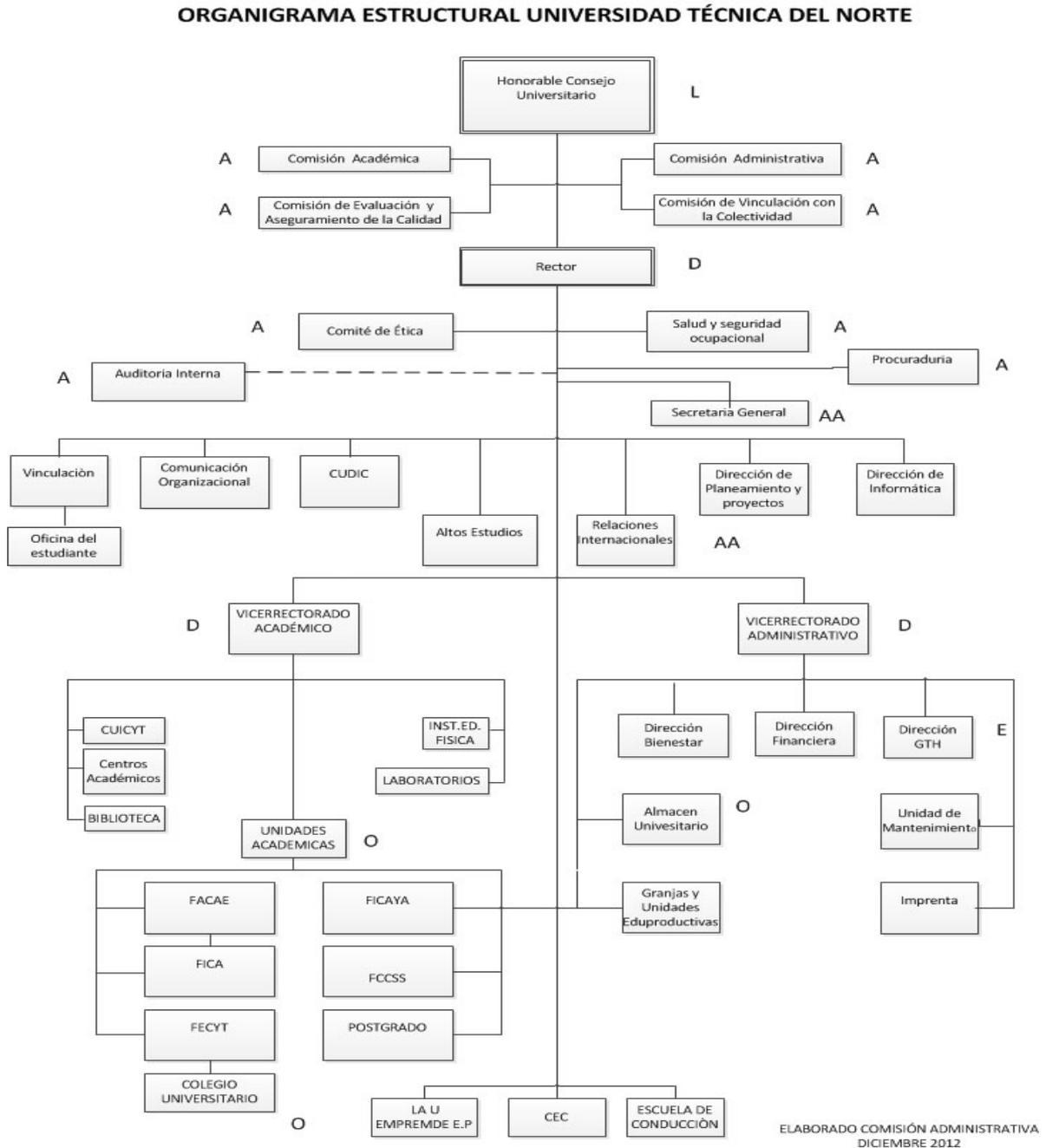
- Instrumentos de recolección de datos (formato de encuesta y entrevista)
- Papelería de oficina
- Esferos Gráficos
- Minas
- Cds
- Folder
- Copias
- Impresiones

##### 3.1.2. *Equipos.*

- Laptop
- Memory
- Cámara fotográfica
- Filmadora

### 3.2. Ubicación y localización del área de estudio.

**Ubicación y Localización:** Universidad Técnica del Norte, dirección de gestión del talento humano, localizada en la planta central de la institución, Av. 17 de Julio, sector el Olivo, parroquia el Sagrario, provincia de Imbabura, cantón Ibarra. La universidad tiene el siguiente organigrama estructural:



**Figura 2.** Organigrama estructural

**Fuente:** Elaborado Comisión Administrativa, Diciembre (2012)

La investigación cualitativa y cuantitativa se aplicó para realizar el análisis situacional interno y externo de la valoración del talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte, lo cual permitió realizar el análisis cualitativo y cuantitativo en relación a las variables y los indicadores determinados en el instrumento de recolección de información, con el propósito de sustentar la propuesta.

### **3.3. Metodología.**

#### **3.3.1. Investigación de campo.**

Este tipo de investigación se utilizó en la aplicación de encuestas y entrevistas al personal del área administrativa y directora del departamento de gestión del talento humano respectivamente de la Universidad Técnica del Norte, permitiendo obtener información respecto al problema.

#### **3.3.2. Investigación descriptiva.**

Este tipo de investigación permitió determinar y describir en forma sistémica las variables y los indicadores obtenidos a través de las encuestas aplicadas al talento humano que tiene las funciones administrativas y mediante la entrevista dirigida a la directora del departamento de gestión del talento humano en la Universidad Técnica del Norte respecto a la necesidad de un sistema de valoración al talento humano administrativo.

#### **3.3.3. Investigación documental.**

Se recopiló información de libros referentes a la gestión del talento humano lo cual fue de ayuda para el desarrollo del marco teórico.

### **3.4. Métodos de Investigación.**

#### **3.4.1. Método deductivo – inductivo.**

Se utilizó en el levantamiento de la información recopilada a través de las encuestas y se procedió a correlacionar con la información del marco teórico para analizar los aspectos

particulares con los conceptuales y científicos. Con el método deductivo se estructuró el marco conceptual, a través, de información de manuales, la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), y otros artículos referentes a la investigación e interrelacionar con los datos obtenidos de campo.

#### **3.4.2. Método analítico – sintético.**

Su aplicación fue en el diagnóstico situacional, mediante el cual se llegó a determinar la necesidad de un sistema de valoración del talento humano para el área administrativa de la Universidad Técnica del Norte, permitió analizar las causas y efectos del problema central. El método sintético se aplicó en la información recolectada del marco conceptual y del diagnóstico situacional con el objetivo de determinar y sintetizar los resultados en forma ordenada y lógica que coadyuve a la estructura del proyecto.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Las técnicas que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son:

#### **3.5.1. Población o universo.**

La población o el universo objeto de estudio son las 322 personas a nombramiento y a contrato que laboran en el área administrativa de la Universidad Técnica del Norte.

#### **3.5.2. Identificación de la muestra.**

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, para un nivel de confianza del 95%.

##### **3.5.2.1. Cálculo de la muestra.**

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente ecuación:

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

Dónde:

n= Número de encuestas a levantar

N= Población a investigar

Z= Valor crítico, corresponde a un valor dado del nivel de confianza (0,95% dos colas = 1,96)

$\delta^2$ = Varianza

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0,05)

$$n \equiv \frac{0,5^2 \times 1,96^2 \times 322}{0,05^2 (322 - 1) + 0,5^2 1,96^2}$$

n=175,42 = 175 personas del área administrativa de la Universidad Técnica del Norte.

### **3.5.3. Encuesta.**

Esta técnica se aplicó a 175 funcionarios del área administrativa que están bajo la modalidad de contrato y nombramiento de la Universidad Técnica del Norte; las encuestas se aplicaron del 10 al 20 de diciembre del año 2013, con la finalidad de recolectar información acerca de la realización de procesos de valoración de desempeño al talento humano administrativo. Las variables de la información recolectada son las siguientes: integración del personal, perfiles de puestos ocupacionales por competencias y valoración del desempeño del talento humano, variables que fueron medidas a través de los indicadores respectivos. La estructura de la encuesta está en el (anexo1).

### **3.5.4. Entrevista.**

La entrevista se aplicó a la ingeniera María Alejandra Bedoya directora del departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte, el 10 de diciembre del año 2013, con el objetivo de determinar la necesidad de implementar un modelo de valoración del talento humano administrativo. El contenido de la entrevista se fundamentó en las siguientes variables: procesos de valoración del desempeño, perfiles de competencias

ocupacionales, plan de desarrollo personal; con los indicadores respectivos. La estructura de la entrevista está en el (anexo 2).

### **3.5.5. Instrumentos.**

Se estructuró dos cuestionarios o formatos de recolección de información; el primero para levantar la encuesta a los 175 funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica del Norte (anexo 1) y el segundo instrumento de recolección de información para la entrevista dirigida a la directora del departamento de gestión del talento humano de la universidad (anexo 2). Las preguntas se formularon en base a las variables e indicadores respectivos.

## CAPÍTULO IV

### 4. Resultados y Discusión

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte.

##### 1. ¿En la Universidad Técnica del Norte se ha realizado procesos de valoración de desempeño del talento humano administrativo?

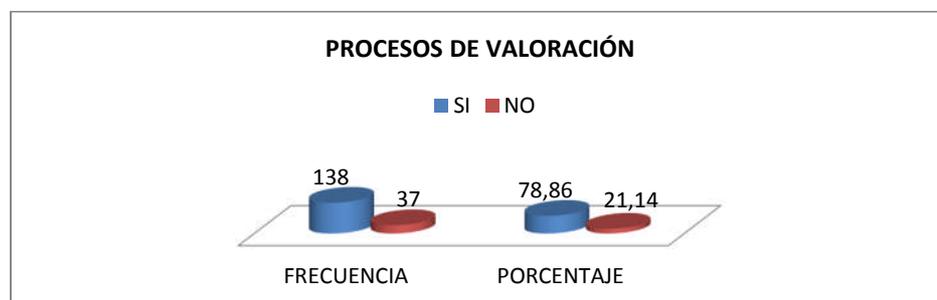
**Tabla 4.** Procesos de valoración

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	138	78,86
NO	37	21,14
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 1** Procesos de valoración

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

### Análisis

El 78,86% del personal encuestado manifiesta que si se han realizado procesos de valoración de desempeño, mientras que el 21,14% sostiene que no se han realizado estos procesos en el talento humano administrativo; si se considera que la evaluación del desempeño incrementa la eficacia y eficiencia en el personal de las empresas de forma que su desarrollo contribuya al logro de las metas y objetivos institucionales.

**2. ¿Se comunica con anticipación los indicadores que serán sujetos a valoración al talento humano administrativo?**

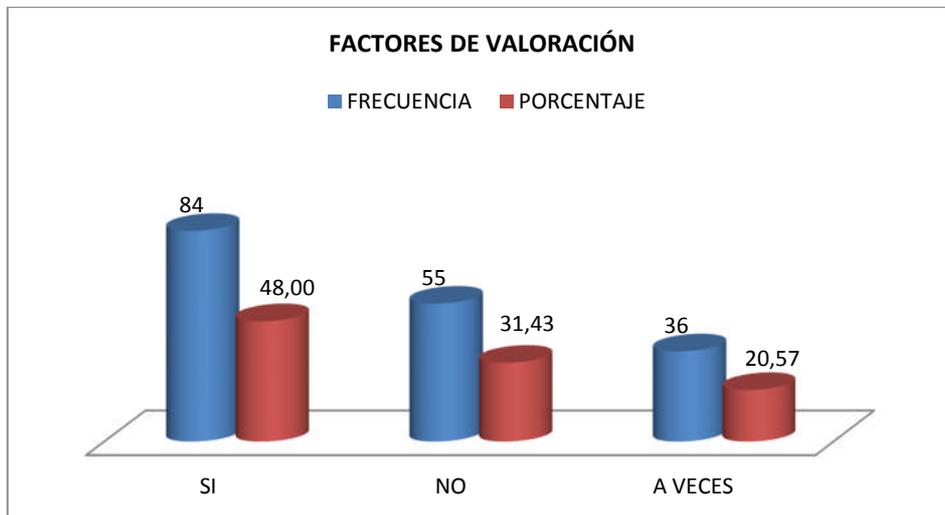
**Tabla 5.** Factores de valoración

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	84	48,00
NO	55	31,43
A VECES	36	20,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 2** Factores de valoración

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

**Análisis**

En relación a los factores de valoración se determina que el 48 % de los encuestados sostienen que si son previamente comunicados, el 31,43% de los encuestados manifiestan que no se les ha comunicado y el 20,57% manifiestan que a veces les comunican los factores de valoración. Como principio general de la gestión del talento humano se debe socializar con el personal la metodología y los indicadores o factores de valoración que deben ser considerados en el método de evaluación del desempeño.

**3. ¿La Universidad Técnica del Norte, el área administrativa ha realizado perfiles de competencias de los puestos ocupacionales de esta área?**

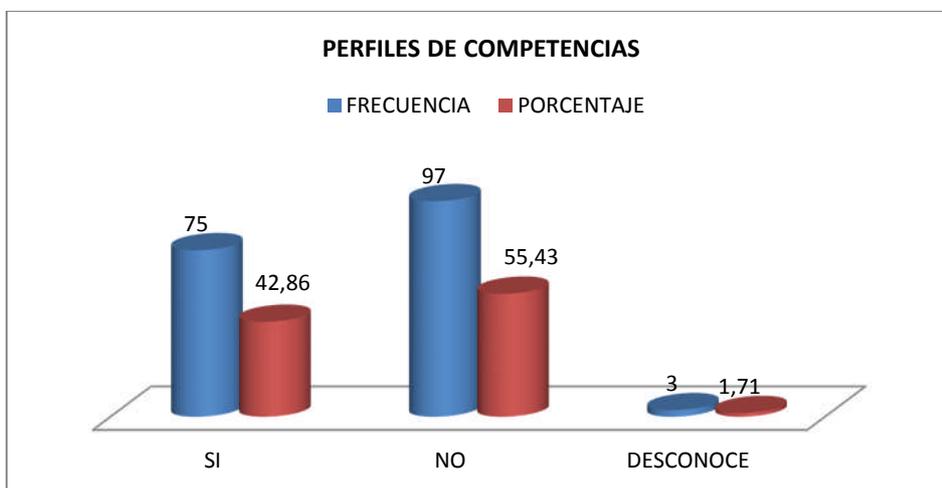
**Tabla 6.** Perfiles de competencias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	42,86
NO	97	55,43
DESCONOCE	3	1,71
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 3** Perfiles de competencias

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

**Análisis**

El 55,43% del personal administrativo encuestado sostienen que no tienen conocimiento que el área administrativa de la Universidad Técnica del Norte ha realizado perfiles de competencias de los puestos ocupacionales, el 42,86% manifiestan que si tienen conocimiento que se ha realizado y el 1,71% desconoce. Los perfiles de competencias es una herramienta que deben aplicar los administradores, con la finalidad de delimitar las competencias específicas y generales que tiene que tener un puesto de trabajo es decir la descripción de los saberes (saber, saber hacer, saber ser).

4. ¿En el transcurso del tiempo que usted labora en esta área de la universidad se ha valorado las dimensiones de competencias?

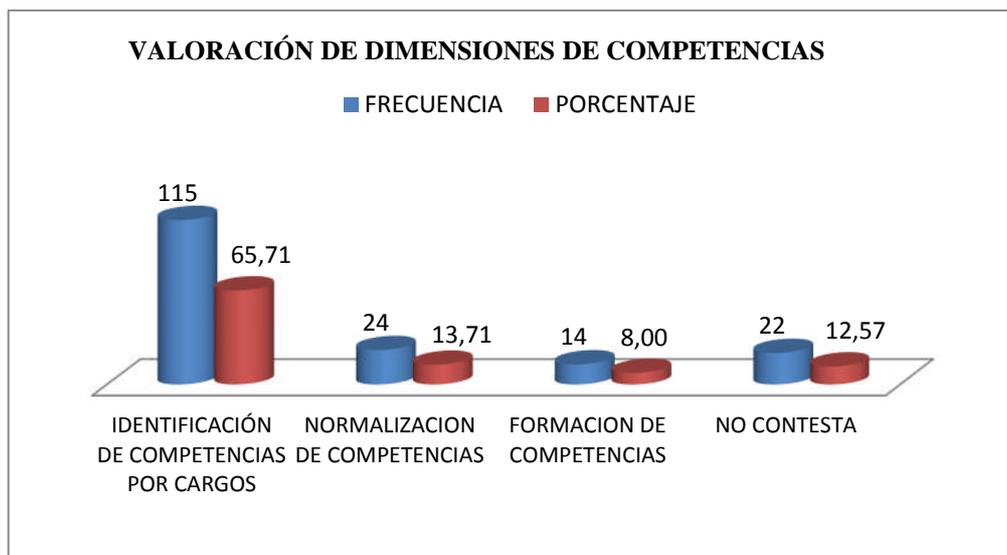
**Tabla 7.** Valoración de dimensiones de competencias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR CARGOS	115	65,71
NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS	24	13,71
FORMACIÓN DE COMPETENCIAS	14	8,00
NO CONTESTA	22	12,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 4** Valoración de dimensiones de competencias

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

### Análisis

De acuerdo a la valoración de las dimensiones de competencias, el 65,71% de los encuestados manifiestan que se ha valorado la identificación de competencias por cargos, el 13,71% del personal encuestado sostienen que se ha valorado la normalización de competencias, el 12,57% no contestan, y el 8% sostiene que se ha valorado la formación de competencias. La dimensión de competencias permite a los gestores del talento humano

efectuar una valoración en forma específica las competencias que debe tener un puesto de trabajo.

**5. ¿Se han creado mesas de trabajo con la finalidad de socializar la identificación de competencias para el área administrativa?**

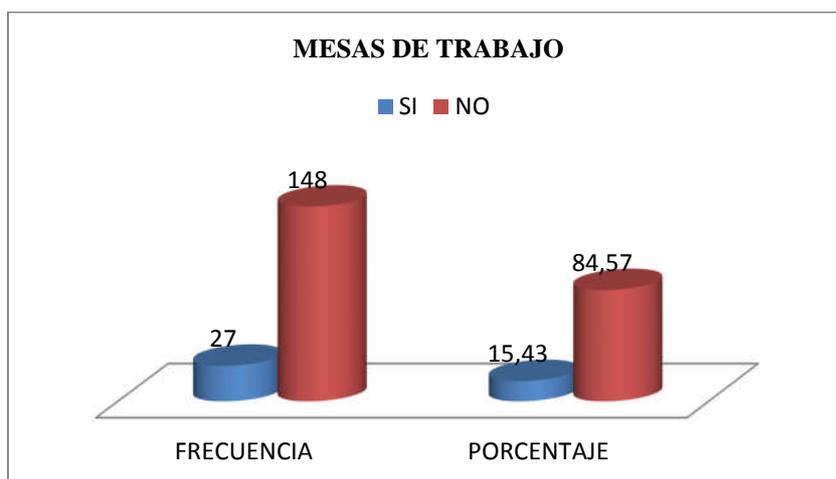
**Tabla 8.** Mesas de trabajo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	15,43
NO	148	84,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 5** Mesas de trabajo

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

**Análisis**

En relación a la creación de mesas de trabajo, el 84,57% de los encuestados sostienen que no se han creado mesas de trabajo para socializar la identificación de competencias en el área administrativa, el 15,43% de los encuestados manifiestan que si se han creado. Las reuniones de socialización son importantes en el análisis y descripción de puestos y es una forma técnica de hacer conocer a los funcionarios de una organización sobre los procesos que se llevan a cabo para identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y considerar las características de las personas que deben ocupar los mismos.

**6. Le han realizado valoraciones de nivel técnico como:**

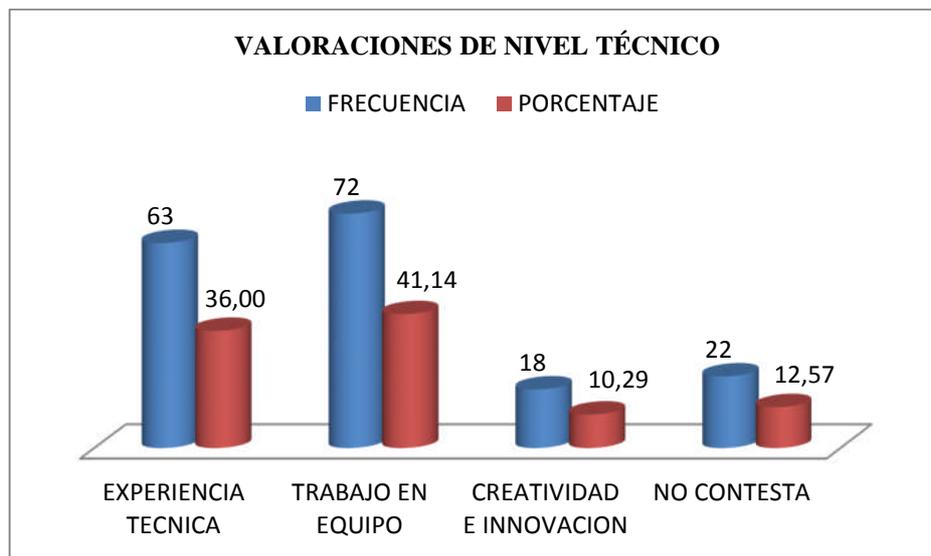
**Tabla 9.** Valoraciones de nivel técnico

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXPERIENCIA TÉCNICA	63	36,00
TRABAJO EN EQUIPO	72	41,14
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	18	10,29
NO CONTESTA	22	12,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 6** Valoraciones de nivel técnico

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

**Análisis**

Respecto a las valoraciones de nivel técnico, el 41,14% los encuestados manifiestan que se han realizado valoraciones en relación a trabajo en equipo, el 36% experiencia técnica, el 10,29% creatividad e innovación, mientras que el 12,57% de los encuestados no contestaron a esta pregunta. La valoración de los niveles técnicos son procesos mediante el cual se asigna una puntuación establecida a los factores de las competencias según su

complejidad y responsabilidad en el puesto o cargo con la finalidad de ubicar dentro de la estructura organizacional y posicional de la institución.

## 7. La institución realiza valoraciones de competencias a nivel asistencial como:

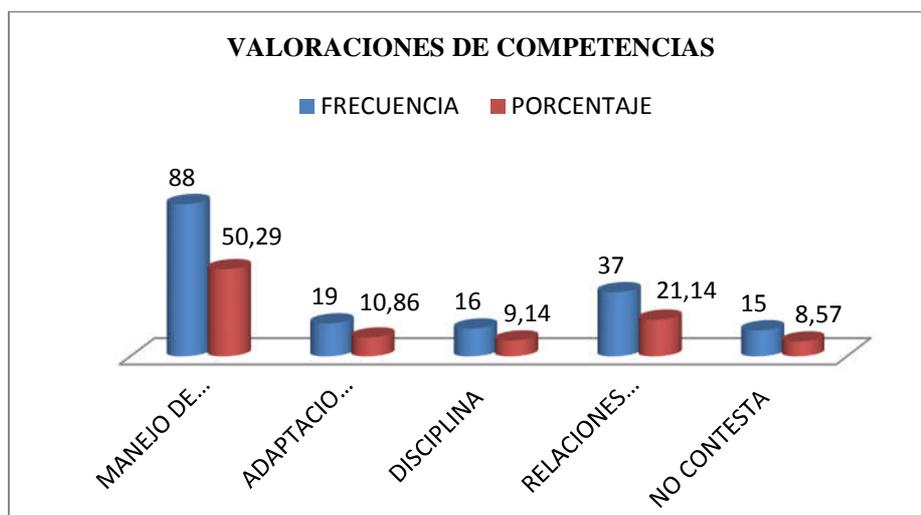
**Tabla 10.** Valoraciones de competencias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANEJO DE INFORMACIÓN	88	50,29
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	19	10,86
DISCIPLINA	16	9,14
RELACIONES INTERPERSONALES	37	21,14
NO CONTESTA	15	8,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 7** Valoraciones de competencias

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

Respecto a la valoración de competencias a nivel asistencial, el 50,29% los encuestados argumentan que realizan valoraciones sobre el manejo de información, el 21,14% relaciones interpersonales, el 10,86% adaptación al cambio, el 9,14% disciplina respectivamente y el 8,57% no respondieron a esta pregunta. La valoración de competencias a nivel asistencia es

una estrategia relevante para las unidades de gestión del talento humano en las instituciones, ya que permite fortalecer la cultura organizacional, el ambiente de trabajo, el manejo de información, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, garantizando mejores niveles de desempeño de su talento humano.

**8. ¿Se proporciona retroalimentación al talento humano administrativo, basado en los resultados de la valoración?**

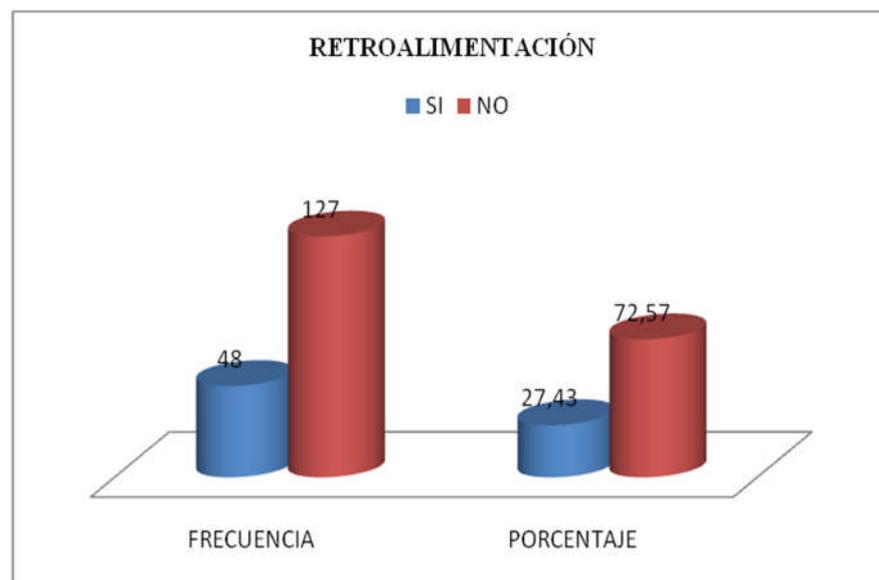
**Tabla 11.** Retroalimentación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	27,43
NO	127	72,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 8** Retroalimentación

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

**Análisis**

El 72,57% de los encuestados sostienen que no se proporciona retroalimentación al talento humano basado en los resultados de la valoración, el 27,43% de los encuestados manifiestan que si les han proporcionado retroalimentación. La retroalimentación es importante después de la valoración del desempeño, porque permite en función a los resultados obtenidos establecer y apoyar cambios administrativos, estímulos, asensos y promociones en las organizaciones.

### 9. ¿La Universidad Técnica del Norte, dispone de un plan de desarrollo del personal?

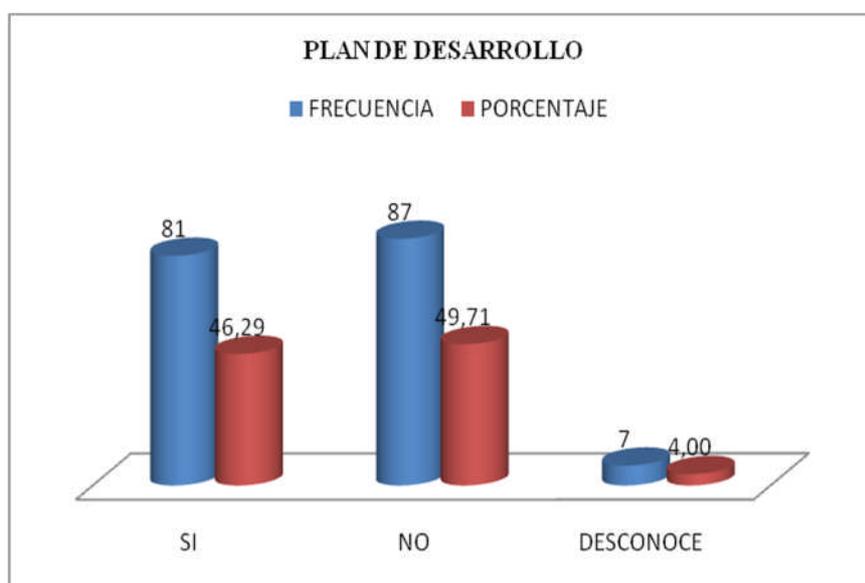
**Tabla 12.** Plan de desarrollo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	81	46,29
NO	87	49,71
DESCONOCE	7	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 9** Plan de desarrollo

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

El 49,71% de los encuestados manifiestan que la Universidad Técnica del Norte no dispone de un plan de desarrollo del personal, mientras que el 46,29% argumentan que la universidad si dispone del plan de desarrollo y el 4% desconocen. Los planes de desarrollo de carrera son responsabilidades de los departamentos de gestión del talento humano y se constituyen una herramienta importante para la innovación, profesionalización de su personal.

**10. ¿Se elabora una detección de las necesidades de capacitación del talento humano administrativo?**

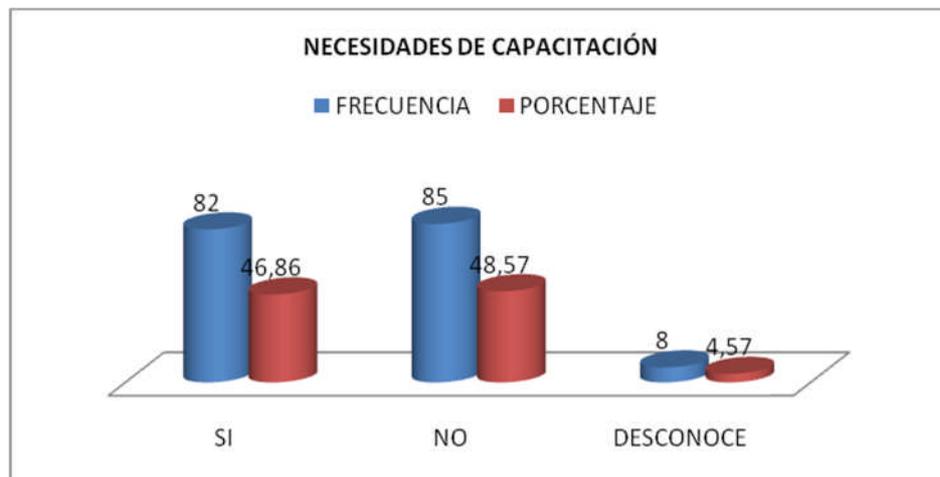
**Tabla 13.** Necesidades de capacitación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	46,86
NO	85	48,57
DESCONOCE	8	4,57
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 10** Necesidades de capacitación

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

Respecto a la detección de las necesidades de capacitación del talento humano administrativo, el 48,57% sostienen que no se elabora este tipo de detección, mientras que el 46,86% manifiestan que si se elabora y el 4,57% desconoce. La planificación de los programas de capacitación es una de las acciones que deben considerar en los planes operativos de las entidades públicas, en cumplimiento con el art. 198 de la planificación de la formación y la capacitación (Ley Orgánica del Servicio Público).

### 11. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene un modelo de valoración en la gestión del talento humano administrativo de la universidad?

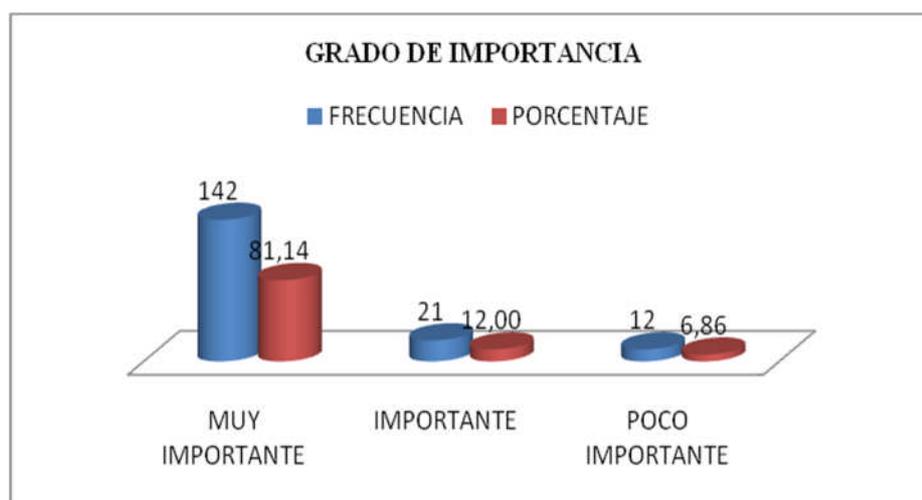
**Tabla 14.** Grado de importancia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	142	81,14
IMPORTANTE	21	12,00
POCO IMPORTANTE	12	6,86
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 11** Grado de importancia

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

Para el 81,14% de los encuestados es muy importante el modelo de valoración en la gestión del talento humano administrativo de la universidad, el 12% consideran que es importante y el 6,86% poco importante. El objeto de la valoración del desempeño del talento humano es que deben realizar sus procesos con eficacia, y eficiencia para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

### 12. ¿Está de acuerdo que la universidad aplique un modelo de valoración del talento humano administrativo?

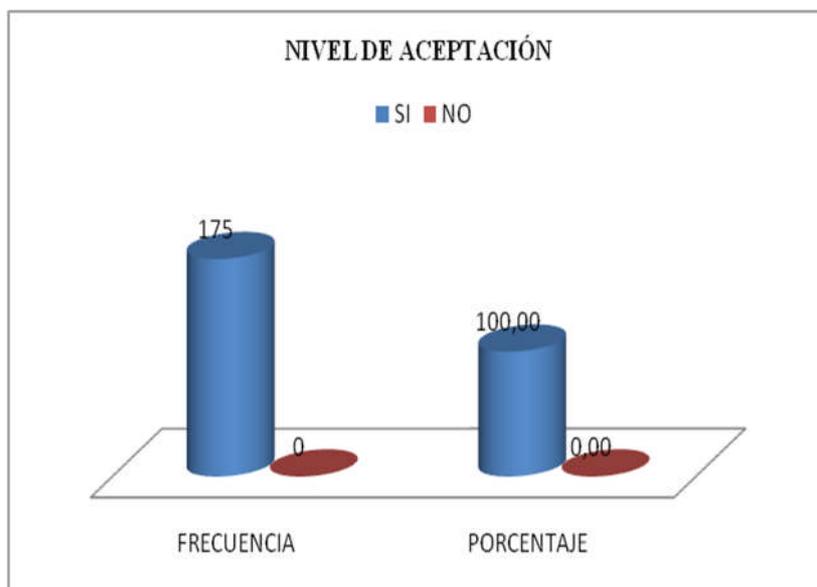
**Tabla 15.** Nivel de aceptación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	175	100,00
NO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 12** Nivel de aceptación

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

El 100% del personal administrativo sostienen que si están de acuerdo que la universidad aplique un modelo de valoración del talento humano administrativo. La valoración del desempeño estipula en el capítulo VII subsistema de evaluación del desempeño de la Ley Orgánica del Servicio Público que las unidades de gestión del talento humano de las organizaciones públicas deben programar la valoración del desempeño en términos cualitativos y cuantitativos.

### 13. ¿Al aplicar un modelo de valoración en el talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte, considera usted que la institución obtendrá mayor ventaja competitiva?

**Tabla 16.** Ventaja competitiva

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	158	90,29
NO	17	9,71
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 13** Ventaja competitiva

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

El 90,29% de los encuestados manifiestan que con la aplicación del modelo de valoración en el talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte si se obtendrá mayor ventaja competitiva, el 9,71% de los encuestados consideran que no se obtendrá ventaja competitiva. La ventaja competitiva de una organización se fundamenta en la calidad de su talento humano, en los procesos, en las políticas y en la cultura organizacional gerencial, basada en resultados que satisfagan los requerimientos de la ciudadanía. Las metas estratégicas de la gestión del talento humano deben apuntar a fortalecer la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la innovación tecnológica de su personal.

### 14. ¿Con la aplicación del modelo de valoración en la gestión del talento humano, de qué manera mejorará el servicio?

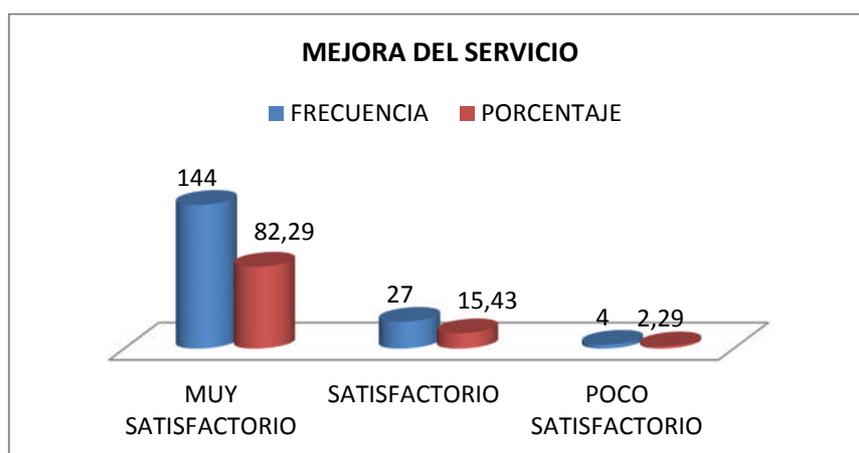
**Tabla 17.** Mejora del servicio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	144	82,29
SATISFACTORIO	27	15,43
POCO SATISFACTORIO	4	2,29
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 14** Mejora del servicio

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

## Análisis

El 82,29% de los encuestados manifiestan que con la aplicación del modelo de valoración en la gestión del talento humano el mejoramiento del servicio será muy satisfactorio, el 15,43% consideran que será satisfactorio y el 2,29% que será poco satisfactorio el servicio. La valoración del talento humano se fundamenta en los principios de relevancia, equidad, confiabilidad, confidencialidad, consecuencia, interdependencia, por lo que es una herramienta de la administración de las organizaciones públicas como responsabilidad para evaluar los resultados esperados de su personal y de la institución.

**15. Considera usted que el grado de desempeño del talento humano administrativo de la institución, con la implementación del modelo de valoración podrá tener resultados como:**

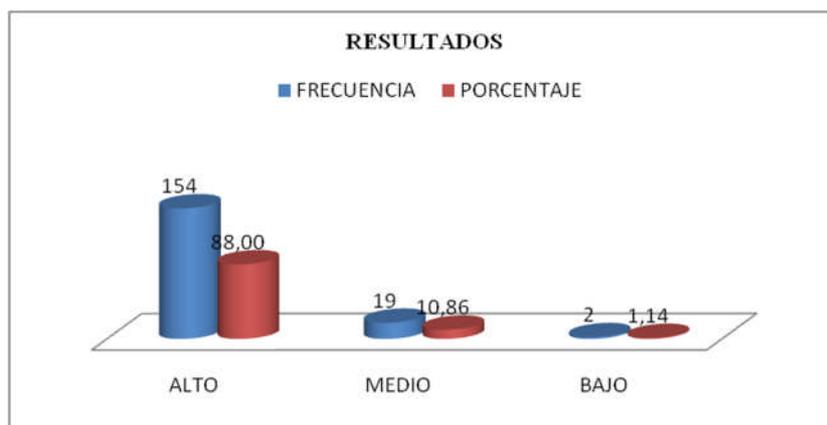
**Tabla 18. Resultados**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	154	88,00
MEDIO	19	10,86
BAJO	2	1,14
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas (175 unidades de observación)

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013



**Gráfico No. 15 Resultados**

**Elaborado por:** Autores

**Año:** 2013

El 88% de los encuestados argumentan que el grado de desempeño del talento humano administrativo será alto con la implementación del modelo de valoración, el 10,86% consideran que el desempeño será medio y el 1,14% consideran que el desempeño será bajo. Los procedimientos de valoración del desempeño se fundamentan en la definición de indicadores, la escala de medición, los instrumentos de aplicación, con la finalidad de medir las competencias técnicas a través de la relevancia de los comportamientos observables. La ejecución del proceso de evaluación es responsabilidad de cada unidad administrativa, mediante espacios de consenso que permita ejecutar correctamente el proceso de valoración.

#### **4.2. Entrevista dirigida a la Directora del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte ingeniera María Alejandra Bedoya.**

**1. ¿Disponen de un modelo y especificaciones de los puestos formalmente diseñados en la institución? Si - No**

**Porque.** Tenemos uno que está aprobado en el 2012 y estamos entrando a un manual de funciones por competencias que está por aprobarse en enero 2014.

**2. ¿Cuentan con planificación respecto a la implementación de técnicas y procedimientos, para reclutar y seleccionar el personal y cuáles son?**

De acuerdo a la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) nosotros tenemos que seguir al pie de la letra la normativa que emite el Ministerio de Relaciones Laborales con respecto al reclutamiento y selección de personal, entonces no hay mucha ciencia que nosotros podamos adicionar sí que ya es una ley que es muy técnica y está basada en la administración por procesos, entonces nosotros tenemos que seguir, incluso existe un sistema que es socio empleo en donde se tiene que ir poniendo cada uno de los pasos de la selección de una persona que entra a nombramiento, entonces existe, está en la parte legal y realmente sería un poco redundar si nosotros hacemos un reglamento interno con respecto a esto.

**3. ¿Disponen de manuales de inducción formalmente diseñados tendientes a socializar al nuevo personal que ingresa a la institución? Si – No**

**Sí;**

**Porque?** Contamos con el manual, tenemos una persona que cada vez que tenemos ingresos realiza las inducciones al nuevo personal, se utiliza un video de la universidad, por lo general también entregamos documentos, como el estatuto, el código de ética, hablamos sobre los valores institucionales y las responsabilidades generales que nos pide la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), y el código de trabajo, cuando es administrativo.

**4. ¿La institución elabora planes de capacitación específicamente diseñado para el personal y que responda a las necesidades de competencias detectadas en los puestos ocupacionales? Si - No**

**Sí;**

**Porque?** Así es, de igual manera también a principio de año nosotros solicitamos a cada una de las áreas cual es la necesidad de capacitación del personal y esto hacemos una planificación la misma que cuenta también con documentos que nos permiten medir la satisfacción de cada una de las personas que han tomado las capacitaciones y adicionalmente también tenemos un documento en el que solicitamos el compromiso de las personas, como va a utilizar el curso que se le dio, por ejemplo si siguió un curso de estadística va a sacar dentro de la universidad también un documento de compromiso para la aplicación inmediata del curso tomado.

**5. ¿Cuentan con una definición formal de los requisitos a cumplir, para cada puesto ocupacional, cuando se produce una vacante?**

Claro de acuerdo al manual de funciones.

**6. ¿Se realiza encuestas referentes a determinar el grado de motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la institución?**

Actualmente no lo hemos hecho todavía, ya que estamos en un proceso de transición donde realmente la técnica nos dice que todavía no es un buen momento para poder hacer una de estas encuestas, porque si usted hace una de estas encuestas, usted crea una expectativa y esa expectativa tiene que cumplirse, entonces la universidad durante el 2012 y 2013 se ha dedicado más al tema de la acreditación, entonces un poco hemos dejado a un lado en la parte administrativa si bien es cierto pero muy importante, más nos hemos dedicado docente y académico. Esperamos en el próximo año 2014, tener un poco más de flexibilidad, o de tiempo incluso para poder cumplir ciertas expectativas, entonces ahí podríamos aplicar una encuesta de clima laboral que por lo general en la encuesta te piden o

te recomiendan cosas, entonces digamos te recomiendan que se haga una revalorización de cargos por ejemplo y la mayoría pide eso, pero si tú tienes el personal o el tiempo o la dedicación para hacer eso más bien vas a crear más malestar que en el momento podría encontrarse. La encuesta del clima laboral tiene que ser aplicada en un momento en el que las autoridades y las dependencias tengan la posibilidad de hacer los cambios que se van a dar en esa área.

**7. ¿El requerimiento de personal se realiza en base al perfil del puesto y sus competencias? Si - No**

**Sí;**

Las dependencias, si una persona se va solicitan al departamento de talento humano, al vicerrectorado administrativo o al rector, el perfil de la persona que se fue, y de acuerdo al manual de funciones se ubica a la persona adecuada que ocupe el cargo.

**8. ¿La organización dispone de un sistema, metodología de valoración del desempeño para su personal? Si - No**

**Sí;**

Al igual que en la parte de selección y reclutamiento nosotros contamos desde el ministerio de relaciones laborales con la normativa para la evaluación del desempeño, ellos ya nos entregan inclusive el formato del documento y con ciertas competencias generales que debe tener todos los servidores públicos, entonces se aplica de igual manera de acuerdo a la normativa general. Tratamos de mantener el formato ya que somos controlados por la contraloría, si quisiéramos realizar otro formato nuevo deberíamos saber bien la estructura y primeramente tener pleno conocimiento y socializar, como bien sabe la universidad tiene autonomía pero nos mantenemos con la normativa para que no exista duda en la veracidad como se está manejando el proceso.

**9. ¿Se realizan valoraciones del talento humano por áreas o departamentos y cada qué tiempo? Si – No**

**Sí;**

Está dentro de la evaluación del desempeño, pero al momento no se está aplicando al menos con las capacitaciones, lo que si se hace es una retroalimentación, crecimiento y

mejoras. Yo creo que si existe al menos en el departamento de talento humano y es lo que se trata de incentivar al resto, nosotros trabajamos en equipo sin hay un trabajo específico lo hacemos todos siempre estamos evolucionando si algo paso nos reunimos y revisamos cuales han sido los problemas que se han presentado para ir mejorando tratando de tener una buen comunicación para que las cosas que se hicieron mal se puedan rectificar.

**10. ¿Se realiza la valoración del talento humano mediante un análisis ocupacional por competencias? Si - No**

**Sí;**

Realmente nosotros ya tenemos por competencias.

**11. ¿Considera que el modelo de valoración debe tener coherencia con el plan estratégico institucional?**

Por supuesto. Nosotros tenemos una misión como universidad y a esa misión tienen que adherirse las misiones de las diferentes áreas de trabajo y obviamente cada área tiene su misión y está atada a la misión del cargo. Si aquí hay un analista de nómina por ejemplo o un analista de personal y la misión del departamento es ser eficientes y rápidos en hacer contratos entonces la persona deberá ser exacto y eficiente siempre va atado a la necesidad institucional o a la visión estratégica de la planificación.

**12. ¿Se han efectuado la fijación de las contribuciones y metas individuales de los funcionarios y las competencias asociadas a dichos resultados? Si - No**

**Sí;**

De igual manera hemos solicitado a cada una de los directores de área que de ellos depende porque a nosotros nos hacen mediciones por ejemplo antes de fin de año, enviamos el cumplimiento de los indicadores, entonces si el departamento y su gente no está atado a cumplir el indicador no estaríamos de acorde con la estrategia de la universidad.

**13. ¿De acuerdo a los criterios establecidos por la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) se han estructurado otras escalas de valoración institucional? Si - No**

**No;**

Nosotros manejamos las escalas del ministerio de relaciones laborales, no podemos salirnos tampoco.

**14. Es importante que el departamento de gestión del talento humano estructure los resultados de valoración del talento humano expresado en términos de: Si - No**

**Sí;**

Una vez que hacemos las evaluaciones del desempeño sacamos un porcentaje de cómo estuvieron esas evaluaciones y se hace un informe al rector y vicerrector.

**15. ¿Considera que es importante formular un modelo de valoración del talento humano acorde de los principios de la administración basada en competencias?**

Por supuesto que sí, eso es lo que está manejando todo el gobierno entonces tenemos que alinearnos tanto al manejo de administración por procesos como a la administración del talento humano por competencias. La universidad tiende a mejorar con relación a lo que se refiere al tema de talento humano. La Universidad Técnica del Norte va a su ritmo, mismo que le permite hacer los cambios que requiere.

**16. ¿Será importante implementar instrumentos de valoración de competencias que cumpla con los parámetros del modelo de gestión administrativa basada en competencias? Si - No**

**Sí;**

Las evaluaciones de desempeño están hechas a la medida de competencias. El manual de funciones que está por aprobarse esta hecho también por competencias, tenemos el catálogo todo de acuerdo o igual a lo que nos pide el ministerio de relaciones laborales.

## CAPÍTULO V

### 5. Propuesta

#### 5.1. Modelo de Valoración del Talento Humano Administrativo de la Universidad Técnica del Norte

##### 5.1.1. *Introducción.*

El enfoque del sistema de valoración de la gestión del talento humano se ha convertido en uno de los instrumentos importantes con el propósito de fortalecer la competitividad, productividad y mejorar la cohesión organizacional de las instituciones públicas.

Con este enfoque se propone un sistema de valoración del talento humano, con una dirección, estratégica de misión y visión sistémica e integradora moderno con métodos e instrumentos que aborda, que tienen como objetivo establecer políticas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico operativo que permita a la unidad de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte realizar procesos de evaluación de la calidad del talento humano como también el impulso a los procesos de transparencia y mejora continua para aumentar las capacidades de optimización, a fin de alcanzar la eficacia y eficiencia, para cumplir con los requerimientos y satisfacción del usuario interno y externo.

Los modelos de valoración del talento humano con el enfoque de competencias se constituirán en un modelo estratégico que responda a las perspectivas y políticas en el ámbito de mejorar los servicios, los procesos y los procedimientos institucionales para dotar de mejor satisfacción en sus usuarios, con atención de calidad logrando los objetivos estratégicos organizacionales. El sistema propuesto tiene una metodológica que garantiza un elevado nivel de mejoramiento en la calidad de las competencias, con los requisitos de coherencia, alineación, mejoramiento de la calidad e innovación de las competencias del talento humano y de los puestos o cargos administrativos que tiene en su organigrama estructural.

El modelo aplica metodologías que validan de manera clara y objetiva el proceso de valoración del talento humano y los subsistemas de: levantamiento de puestos, y levantamiento de competencias por perfiles ocupacionales.

#### **5.1.2. Alcance.**

El presente sistema de valoración de gestión del talento humano por competencias se fundamenta en la Ley Orgánica del Servicio Público, en el Reglamento General de la misma, para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del talento humano e incorporar la visión de competencias a la organización.

### **5.2. Sistema de Planificación**

#### **5.2.1. Misión.**

Fomentar el compromiso, ética y desarrollo del talento humano como un impulso a los principios de enfoque en el usuario, medición de los procesos, orientación estratégica para lograr una gestión innovadora en los procesos administrativos y educativos de la Universidad Técnica del Norte.

#### **5.2.2. Visión.**

Ser un modelo de gestión y desarrollo del talento humano, que permita servicios de calidad a sus usuarios internos y externos con eficacia, eficiencia, transparencia, mejoramiento continuo en los procesos administrativos de la Universidad Técnica del Norte.

#### **5.2.3. Políticas.**

##### **a. Organización de recurso humano**

Fundamentado en el análisis de la planificación y ubicación de los recursos humanos por competencias que tienen los cargos o puestos, por lo cual se diseñarán los puestos o cargos de acuerdo al organigrama estructural.

##### **b. Análisis y descripción de puestos**

A través del levantamiento de competencias que se diseñarán de los puestos o cargos de acuerdo al organigrama estructural.

**c. Integración de recurso humano**

Para el reclutamiento y selección e inducción del personal de acuerdo a la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) y su reglamento respectivo, normas y procedimientos institucionales, en función a las competencias y niveles de desempeño.

**d. Desarrollo de recurso humano**

Enfocado en un proceso de evaluación del desempeño según el capítulo VII del art. 215 de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), a la vez implementando un proceso sistemático para su aplicación.

**e. Retención del recurso humano**

En lo referente a la política salarial, según la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), aplicando un conjunto de principios y directrices con respecto asuntos de remuneración del talento humano, a la vez de formular propuestas, para planes de carrera, capacitación y mejoramiento del personal.

**f. Auditoría de recurso humano**

Como un sistema que constituya un banco de datos para registrar, documentar los resultados o hallazgos encontrados en las auditorias de las competencias efectuados al talento humano, confeccionando listas de verificación de los aspectos más relevantes, para mejorarlos.

**5.2.4. Valores.**

**a. Honestidad y ética**

Actuar con base a la verdad, la justicia, la práctica de la moral y la rectitud para obtener los objetivos y metas institucionales generando confianza y credibilidad en la ciudadanía.

**b. Trabajo en equipo**

Formando equipos sólidos, interactivos, participativos, motivados para cumplir con la misión, visión, que permita lograr los objetivos de los procesos y resultados con criterios de calidad.

**c. Equidad**

Con todo el personal y ciudadanía porque merecen servicios administrativos desconcentrados, equilibrados y coherentes.

**d. Compromiso**

Los funcionarios administrativos son conscientes de su valioso aporte a la institución, para lo cual se comprometen con la misión institucional entendiendo que su esfuerzo contribuye en un modelo de gestión de buenas prácticas con responsabilidad social.

**e. Vocación de servicio**

Orientado al usuario interno y externo, promoviendo el cumplimiento de horarios de atención y sus funciones, procesos, servicios y productos con criterios de calidad.

**f. Respeto**

Profundo respeto a los derechos de los funcionarios y usuarios, al uso de los recursos públicos con rendición de cuentas cordiales entre niveles administrativos.

**5.3. Factores claves de éxito**

- a.** Disponer de personal competente, en un ambiente seguro para dirigir en el desarrollo e integración, con capacidad de tomar decisiones que aseguren la efectividad de la cadena de valor.
- b.** Actualizar e incorporar tecnologías que faciliten el rendimiento del desempeño del talento humano.
- c.** Contar con medidas proactivas que aseguren la productividad, eficacia y eficiencia del talento humano.
- d.** Desarrollar una imagen de buen servicio administrativo interno y externo, mediante una cultura de calidad y satisfacción de sus usuarios.

- e. Asegurar la efectividad del sistema de valuación y sus subsistemas, asegurando el uso racional de sus recursos institucionales.
- f. Mantener y vincular el sistema integrado de valoración del talento humano con la toma de decisiones.
- g. Concebir proyectos integrales de desarrollo del talento humano que cumplan las normas establecidas en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), ministerio de relaciones laborales y la institución.
- h. Disponer de infraestructura en los puestos de trabajo con garantías de seguridad y salud en el trabajo.
- i. Asegurar la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos, económicos, financieros, que garantice servicios administrativos innovadores y de calidad.
- j. Asegurar la legalidad de los procesos de evaluación y de los subsistemas en concordancia con las leyes, reglamentos de los entes de control.

#### **5.4. Objetivos estratégicos**

Para lograr la consecución de la misión y visión del sistema de valoración del talento humano se formularon los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Alcanzar la eficacia y eficiencia en los procesos administrativos, con transparencia, rapidez, y satisfacción de usuarios internos y externos.
- b. Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento, desarrollo de carrera y el soporte tecnológico.
- c. Alcanzar y mantener la sustentabilidad económica de los procesos administrativos.
- d. Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios administrativos a los estudiantes, ciudadanía y otras entidades del área de acción de la Universidad Técnica del Norte.

El enfoque sistémico de la gestión de recursos humanos basado en competencias se fundamenta en el análisis estratégico que permite estructurar el alineamiento a la misión

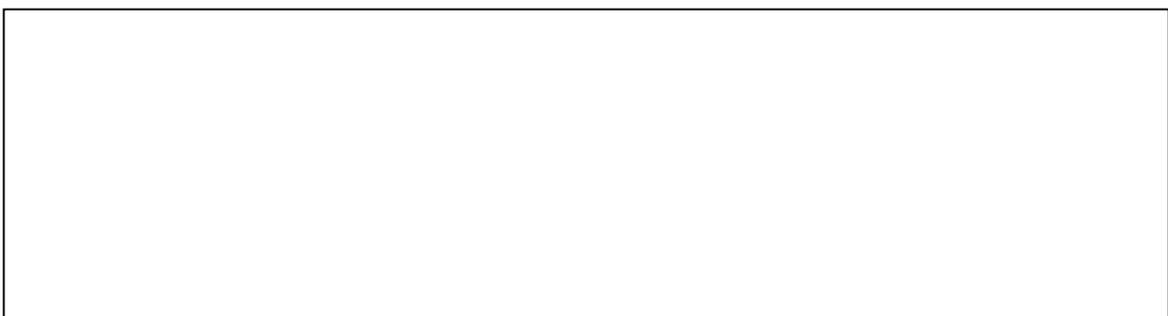
visión y valores estratégicos de la organización. Interrelacionado al análisis estratégico que considera al talento humano sus competencias y requerimiento de los cargos con la finalidad de obtener el perfil de competencias y aplicar los subsistemas de reclutamiento, clasificación y selección del personal, desarrollo, capacitación y planes de carrera.

#### **5.4.1. Cadena de valor.**

El enfoque integrado de la cadena de valor, (principio fundamentado por Michael Porter en su libro Administración Estratégica 2011), fundamenta que la gestión del talento humano mediante la aplicación de un sistema por competencias, se enfoca en una visión de una gestión administrativa pública con flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo de los recursos humanos. Este sistema es una perspectiva innovadora que apunta en forma sistémica a los subsistemas:

- Clasificación de puestos y cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Levantamiento de perfiles ocupacionales
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo y capacitación del talento humano
- Retención y desarrollo de carrera

Estos subsistemas interactúan con aspectos y criterios asociados como una herramienta fundamental en la planificación, monitoreo, ejecución y evaluación del talento humano:





**Figura 3.** Cadena de valor de la gestión del talento humano mediante la aplicación de un sistema por competencias  
**Elaborado por:** Autores

Como demuestra el esquema de la cadena de valor, cada subsistema internacional, articula entre ellos, de esta forma se tendrá un proceso clave relacionado con la gestión del talento humano desde la óptica de la competencia laboral, como una estructura de base legal que permita una planificación estratégica de misión, visión y objetivos corporativos de la administración del talento humano.

Las ventajas del enfoque de cadena de valor son las siguientes:

- Una óptima comunicación en los procesos internos, mejoramiento en la cultura organizacional, trabajo en equipo, y actitudes como factores para obtener ventaja competitiva.
- Permite obtener una clasificación de puestos o cargos en forma técnica, levantando los perfiles ocupacionales por competencias del puesto.
- Establece el perfil de competencias de los posibles candidatos para ocupar los puestos o cargos administrativos de la institución.
- Refuerza los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Permite una evaluación del desempeño en forma técnica y metodológica.
- Establece procesos de capacitación y desarrollo en forma pertinente y oportuna de acuerdo a las competencias del cargo y perfil profesional.
- Formula criterios técnicos para el desarrollo de carrera del talento humano de la organización.

La gestión con el enfoque de cadena de valor permite revisar el sentido de las estrategias y los planes de desarrollo de los recursos humanos para encontrar un cambio para desempeñarse exitosamente en el trabajo en un ambiente laboral favorable, eficiente y eficaz lo que contribuirá a aumentar, la motivación, mejorar la actitud personal, la cultura organizacional y el trabajo en equipo.

El sistema coadyuvará a la estabilidad de la organización en la gestión pública en forma estratégica y planificada de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y a los factores de desempeño del talento humano que exige la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), la constitución de la república y el ministerio de relaciones laborales o; adaptándose al cambio y modernización de las estructuras del estado.

### **5.5. Estructura organizativa de la valoración del talento humano**

La estructura organizativa de la valoración del talento humano basado en competencias, será un modelo que sea capaz de mejorar los procesos actuales, innovando la calidad de las competencias del talento humano, por lo tanto de los procesos que desarrolla la organización en sus diferentes niveles. Los procesos de este sistema serán los siguientes:

- Gerenciar los recursos humanos con un enfoque de gestión basado en competencias.
- Levantar los puestos ocupacionales de acuerdo a normativas técnicas estipuladas tanto en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), como en la metodología que desarrollará la institución.
- Estructurar procedimientos de levantamiento de perfiles profesionales basado en competencias, de los cargos y puestos que tiene la institución.
- Establecer procedimientos de reclutamiento y selección del talento humano, para cubrir vacantes que se presenten, además de analizar las competencias de los aspirantes buscando el alto desempeño de la institución.
- Proponer metodologías de evaluación del desempeño fundamentados en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), y en procesos que desarrolle la institución.

- Elaborar un sistema de capacitación y desarrollo del talento humano con la finalidad de implementar y ejecutar planes de capacitación e innovación de las competencias profesionales.
- Estructurar planes de carrera para el talento humano de la institución con la finalidad de tener profesionales con títulos de tercer nivel, especialistas o de cuarto nivel, para los procesos y metas institucionales.

La gestión de talento humano, mediante la aplicación por competencias será un proceso sistemático que se ajuste a la misión, visión, estrategias y planes organizacionales que tenga la institución; el objetivo fundamental de la valoración del talento humano, será determinar la clasificación de los cargos o puestos que tiene la institución según el organigrama, para lo cual se aplicará la Ley Orgánica del Servicio Público en su Art. 2-3.

El modelo de valoración del talento humano se estructuró en base a los siguientes subsistemas:

- Levantamiento de cargos puestos
- Levantamiento de perfiles ocupacionales
- Evaluación del desempeño

#### ***5.5.1. Levantamiento de cargos o puestos.***

En este proceso se define las competencias, los requisitos, los roles, los procesos de los puestos, para alcanzar servicios o productos en un determinado alcance. Se fundamenta en el organigrama estructural de la institución.

### **5.6. Objetivo**

Será establecer los mecanismos técnicos que permitan al departamento de gestión del talento humano, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar los puestos o cargos en relación a las competencias que estos requieren, de esta manera se facilitará la gestión y operatividad de los subsistemas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño.

El manual de clasificación de puestos deberá ser elaborado de tal forma que se describa en una manera puntual, las competencias profesionales y generales como requisito del cargo, con sus respectivos indicadores, instrucción académica, experiencias entre otras.

#### **5.6.1. Clasificación y valoración.**

Será un proceso técnico que identifica y agrupa los diferentes procesos, procedimientos y funciones para otorgarles un mismo grado de valoración, que permita ubicar de manera organizada los puestos con la finalidad de que sean factibles de administrarse.

La clasificación y valoración de puestos tendrá como propósito, homologar las remuneraciones de cargos similares y cumplir con fundamentos técnicos, para los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.

### **5.7. Proceso para la descripción del puesto**

#### **a) Análisis del puesto de trabajo**

Es un proceso que permitirá analizar e identificar las características esenciales de un puesto o cargo, considerando sus principales roles, atribuciones, responsabilidades, procesos, procedimientos y las competencias que tiene ese cargo para un desempeño óptimo. Se fundamentará en los siguientes factores:

- Estructura organizacional de la institución.
- Base legal del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, capítulo II del ingreso al servicio público.
- Estructura posicional.
- Actividades frecuentes.
- Procesos, procedimientos, actividades.
- Productos y servicios.
- Manuales institucionales.
- Plan estratégico y plan operativo.

## **b) Descripción y análisis de puestos**

La descripción y análisis de los puestos es una concepción escrita de los procesos, procedimientos, deberes y condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes a un puesto específico. La información de los puestos se obtendrá en base al organigrama estructural de la institución, y de las funciones específicas de cada cargo o puesto, en el que se comunica los deberes, atribuciones y responsabilidades que se deben asociar para cada puesto, de esta forma se estructurará el diseño de los puestos de los diferentes niveles jerárquicos administrativos que tiene la institución. Los factores más relevantes para la realización de la clasificación de puestos son los siguientes:

- a) El reconocimiento de los puestos de trabajo existentes en la organización según su organigrama estructural de la institución.
- b) El conocimiento del recurso humano administrativo que conforma la organización.
- c) Las actividades, procedimientos y procesos que tienen que llevarse a cabo en ese puesto o cargo.
- d) El contexto en relación los usuarios internos y externos que se maneja en ese puesto.
- e) Las competencias genéricas, específicas que son necesarias para el puesto (saber, saber hacer y saber ser).

## **c) Principios básicos del análisis y descripción de puestos de trabajo**

El proceso sistemático de análisis de puestos se fundamenta en los criterios del análisis y descripción de los puestos de trabajo siguientes:

- Se analizará el puesto de trabajo y no a su ocupante o talento humano que está desempeñando el mismo.
- Se verificará el puesto de trabajo bajo la hipótesis de un normal desempeño.
- Se realizará una descripción concreta de sus procesos, procedimientos, funciones, entradas y salidas.
- Los objetivos del puesto de trabajo.
- Los medios económicos, financieros, materiales utilizados.
- Los conocimientos generales y específicos es decir las competencias exigidos por el puesto, nivel de autonomía.
- El tipo de norma y reglamento en que se fundamenta el puesto.

- El grado de responsabilidad del puesto.

La descripción del puesto será un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo. El análisis de puestos consistirá en identificar y recopilar la información disponible sobre el contenido de un cargo para lo cual será importante documentar, registrar y especificar en forma sistemática.

#### **d) Factores de especificación en el análisis de puestos**

El análisis de puesto o cargo se determinó en relación a las competencias específicas o profesionales que son requeridas para ese cargo y las competencias generales o básicas; así como:

- El rol del puesto
- Responsabilidades
- Actividades e interrelaciones que tiene el cargo con otros procesos

Los grupos ocupacionales que se establecen son los siguientes:

**Cuadro No. 1 Grupos ocupacionales**

Grupos ocupacionales	Descripción
<b>Nivel no profesional</b>	
Auxiliares de servicios administrativos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de apoyo administrativo o servicios generales.
Asistentes administrativos	Están determinados por los puestos que facilitan la operatividad de procesos administrativos en general, (departamento contable, financiero, de gestión de recursos humanos y otros), bajo el enfoque de la LOSEP.
Técnicos	Son los puestos que proporcionan un soporte técnico en un requerimiento de los procesos organizacionales administrativos.
<b>Nivel profesional</b>	
Ejecución de los procesos administrativos	Son los puestos que ejecutan la gestión en los procesos fundamentales de la institución, ejecutan actividades agregando valor a los procesos y productos en relación a la unidad organizacional de la institución.
<b>Nivel directivo</b>	
Direcciones departamentales	Este puesto tiene como finalidad direccionar y gestionar todos los procesos y subprocesos organizacionales administrativos, se denominan responsables, directores de áreas o departamentos.

**Elaborado por:** Autores

**e) Identificación de las actividades del puesto**

Para identificar los procesos de actividades del puesto o del cargo será importante describir las actividades puras o acciones que efectivamente se aplican en el cargo y que pueden ser observadas y verificadas. Por tal motivo se consideró los siguientes verbos que son los convencionales para la identificación de actividades del puesto. Se estructuró el siguiente cuadro, con un ejemplo que se describe a continuación:

**Cargo:** Contador

**Actividades:** Las pertinentes a la gestión contable de la institución:

**Cuadro No. 2** Contador

No.	Puesto: Contador
Verbo indicativo	Aplica en el ámbito contable – financiero las políticas institucionales relacionadas con los objetivos y funciones de la universidad.
Aplica	Mantiene el sistema contable y financiero de acuerdo a las directrices de las NIIF y normativas del Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado.
Mantiene	Administra recurso financiero.
Realiza	Realiza los diferentes procesos del ciclo contable, elabora estados financieros y presupuestos.
Informa	Informa al director financiero respecto al ámbito contable y financiero de la institución.
Ejerce	Ejerce control y registro en los aspectos contables y financieros. Informes respecto los presupuestos, ejecución presupuestaria, modificación de presupuesto.
Aplica	Aplica las políticas institucionales en el ámbito contable financiero de la universidad.
Controla	Controla los aspectos contables de las transacciones económicas financieras de institución.

**Elaborado por:** Autores

#### **f) Determinación de las funciones de los cargos o puestos**

Las funciones de los cargos o puestos se determinaron de acuerdo a ley que los fundamenta, para lo cual se estableció como ejemplo las funciones de la secretaria y el contador que a continuación se detalla:

## Funciones del puesto: Secretaria

**Cuadro No. 3** Funciones de la secretaria

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	
Manual de Descripción de Funciones	
CARGO	SECRETARIA
<b>Descripción del puesto</b>	Responsable de la organización de la documentación, registro de bienes y despacho de correspondencia de la institución.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar las convocatorias a las cesiones del área o departamento, facultad, escuela, cuando lo disponga el responsable del mismo y actuar en ellas en calidad de secretaria.</li><li>• Mantener al día los libros de actas y de registro de bienes.</li><li>• Despachar la correspondencia pertinente y mantener la documentación y el archivo en orden.</li><li>• Certificar las resoluciones de los entes superiores.</li><li>• Preparar las actas de las cesiones y suscribirlas conjuntamente con el jefe inmediato.</li><li>• Preparar la documentación que conocerá el director o responsable departamental.</li><li>• Será responsable del custodio de toda la documentación de la organización.</li><li>• Realizará las demás funciones que establezca el jefe inmediato, el reglamento y más disposiciones vigentes.</li><li>• Estructurar y actualizar los expedientes que sean necesarios.</li><li>• Establecer actividades relacionadas con la atención a usuarios internos y externos.</li><li>• Coordinar el envío y recibo de documentación, correspondencia del departamento, de los documentos generados en los diferentes procesos.</li><li>• Elaborar toda documentación pertinente a la gestión del departamento.</li><li>• Administrar los servicios de información de los distintos usuarios.</li><li>• Ejercer todas las responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asigne el jefe inmediato y las establecidas en las normativas vigentes.</li></ul>

**Elaborado por:** Autores

## Funciones del puesto: Contador

**Cuadro No. 4** Funciones del contador

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	
Manual de Descripción de Funciones	
CARGO	Contador
<b>Descripción del puesto</b>	Es el responsable de organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos contables, de los ingresos correspondientes de los servicios establecidos que tiene la institución y los egresos correspondientes.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejar los bienes que constituye el patrimonio de la organización con el conocimiento y aprobación de los directivos.</li><li>• Mantener al día los libros de contabilidad y de registro de bienes.</li><li>• Firmar conjuntamente con el director financiero los documentos que implique el manejo de dinero y bienes de la organización.</li><li>• Presentar y someter a discusión y aprobación, los informes respecto a los valores económicos, manejados por la tesorería.</li><li>• Emitir informes de balances y estados financieros que refleje el movimiento económico de la institución.</li><li>• Velar por la recaudación de los ingresos de acuerdo a las resoluciones y reglamentos.</li><li>• Elaborar y presentar el plan anual de compras, planes operativos anuales, y respectivos informes financieros.</li><li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración eficiente y adecuada de los recursos financieros y económicos de la institución.</li><li>• Integrar en las reuniones técnicas de las comisiones que desde el punto de vista financiero se requiera de su participación.</li><li>• Administrar los recursos asignados y reportar según formatos establecidos por ministerio de finanzas, la contraloría general, en los tiempos determinados para el efecto.</li><li>• Elaborar informes de la ejecución presupuestaria de acuerdo a las normas contables.</li></ul>

Elaborado por: Autores

### **5.7.1. Levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias.**

Para el levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias, se establece en relación al levantamiento de cargos o puestos, definiendo el nombre del puesto, resumen de las actividades clave, las relaciones, las responsabilidades.

El perfil profesional tiene tres componentes:

- Competencias generales
- Competencias básicas
- Competencias específicas

Al determinar un perfil ocupacional se establecerán que competencias son las que requiere el profesional para ocupar determinado cargo; y estas competencias deben estar en relación directa con las competencias profesionales levantadas en dicho cargo. Las competencias básicas son las que debe tener el talento humano o la personal que vaya a desempeñar el determinado puesto.

### **5.8. Determinación de los elementos de competencia**

Para determinar los elementos de competencia se aplicará un sistema que establece una lógica a partir del conjunto de normas de competencia sobre una base científica de criterio de desempeño.

#### **Medición de competencias**

Se evaluará y medirán aplicando métodos de cálculo y estadística básica, las competencias pueden ser:

- Generales
- Básicas
- Específicas

Para medir las competencias se puede hacer en forma cualitativa o cuantitativa de manera que permita tener datos específicos de las competencias generales, básicas y específicas, para el logro de los objetivos de desempeño del talento humano que quiere la institución.

El perfil del puesto por competencias será la herramienta fundamental que permita establecer el perfil por competencias del talento humano, por lo tanto este deberá ser fiable, efectivo, en relación a las competencias.

De esta manera se definirá la calificación de las competencias sobre la base del formato propuesto que puede mejorarse en cuanto a su metodología con la finalidad de evaluar el perfil de competencias del personal.

#### **5.8.1. Rangos de calificación de las competencias.**

Los rangos de calificación de las competencias que generalmente son aceptados en cualquier institución sea esta pública o privada es utilizando la siguiente valoración cualitativa y cuantitativa:

- A = 100% que equivale que el talento humano tiene una determinada competencia desarrollada, óptima y está en condiciones excelentes para desempeñar el cargo.
- B = 75% que significa que tiene una competencia muy buena y que está apto para desempeñar el determinado cargo.
- C = 50% significa que las competencias tienen un mínimo de aceptabilidad para ocupar el cargo.
- D = 25% el significado es que no cumple con el nivel de competencias adecuado para desempeñar el cargo.

A continuación se estructura un formato para la calificación de competencias en el que tiene los siguientes elementos: datos generales, en el que se especifica el departamento o unidad administrativa, el nombre del puesto o cargo, los objetivos básicos de la posición, (misión o síntesis del puesto), principales funciones y requisitos del puesto. En el segundo componente se establecen las competencias generales, básicas y específicas, las cuales deben ser calificadas con los criterios de valoración antes señalados.

**Tabla 19.** Formato para calificación de competencias

FORMATO PARA CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS				
<b>DATOS GENERALES:</b>				
Departamento o unidad:				
Puesto:				
Objetivos básicos de la posición (misión o síntesis del puesto)				
Principales funciones				
Requisitos del puesto:				
<b>A. COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>B. COMPETENCIAS BÁSICAS</b>				
<b>C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
<b>TOTAL</b>				

**Elaborado por:** Autores

**Tabla 20.** Ejemplo de aplicación

FORMATO PARA CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS				
<b>DATOS GENERALES:</b>				
Departamento o unidad:	Contabilidad			
Puesto:	Contador			
Objetivos básicos de la posición (misión o síntesis del puesto). <b>Llevar la contabilidad de la institución.</b>				
Principales funciones:				
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Llevar el sistema contable de la institución de acuerdo a las normas NIIF, para registrar en forma cronológica todas y cada una de las transacciones económicas financieras, estados financieros de la institución.</b></li> </ul>				
Requisitos del puesto: <b>Tener título de Ing. en Contabilidad y Auditoría.</b>				
<b>A. COMPETENCIAS GENERALES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Manejo de paquetes de informática	80			
Trabajo en equipo		75		
<b>B. COMPETENCIAS BÁSICAS</b>				
Conocimientos de sistemas contables, de registros de transacciones	90			
Principios de estructura económica financiera	90			
<b>C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O PROFESIONALES</b>				
Control interno contable financiero	95			
Manejo de presupuesto	90			
Manejo de roles de pago	80			
Estructura de estados financieros		70		
Análisis financiero		75		
<b>TOTAL</b>	<b>525</b>	<b>220</b>		

**Elaborado por:** Autores

## **Análisis**

De la matriz se establece que para la calificación de las competencias sumadas de las filas A y B total equivale a 745 puntos que dividido para el número de indicadores es igual a 82,77% puntos que significa calificación A = Excelente. Con ésta calificación de competencias la directora de la dirección de gestión del talento humano de la institución tendrá una visión general y específica de las competencias que tiene la persona que ocupa el cargo de contador en la organización. De ésta manera con el formato se puede aplicar a cualquier funcionario que ocupe otro tipo de cargo.

### ***5.8.2. Evaluación del desempeño.***

La evaluación del desempeño es un proceso que tiene como finalidad medir el desempeño de cada funcionario del área administrativa de la Universidad Técnica del Norte, estableciéndose como medida lo que éste cumple en términos de metas y objetivos de su puesto de trabajo y de la institución, relacionando lo planificado con lo ejecutado.

La evaluación del desempeño contribuirá a que el talento humano obtenga mejores desempeños y contribuyan alcanzar los objetivos del sistema administrativo de la universidad.

#### ***5.8.2.1. La Evaluación por competencias del talento humano.***

La evaluación por competencias o auditoria por competencias consistirá en el análisis de forma directa de la comparación de los comportamientos o competencias reales, en relación con las esperadas a través de evidencias del desempeño de los funcionarios y de encuestas, con formularios estructurados aplicando técnicas de autoevaluación.

Este tipo de evaluación permitirá verificar si el funcionario posee las competencias de saber, saber hacer y saber ser, es decir, los conocimientos, las habilidades, y la disposición anímica necesaria para desempeñar correctamente el puesto o cargo. Para la aplicación de la evaluación por competencias será necesario disponer de las especificaciones de los estándares de desempeño como criterio base de comparación, de las condiciones de trabajo pertinentes como los macro procesos, procesos, actividades, tareas, funciones, tiempos, y

de los requisitos cognitivos, cognoscitivos o habilidades praxis y afectivos del cargo. La descripción de los estándares y requisitos de desempeño deberán estar localizados en el manual de descripción y especificación de cargos.

Con este tipo de evaluación se apuntará a definir el comportamiento laboral en términos de funciones y procesos asociadas a los propósitos de calidad y mejoramiento continuo en concordancia con otras áreas claves de la gestión del talento humano, como la selección de personal y la evaluación general del desempeño del talento humano, la promoción del mismo, las compensaciones y el desarrollo de carrera y la implicación en la flexibilidad del trabajo para adaptarse a los cambios que impone la dinámica tecnológica y organizacional del sector de la educación pública del país.

Este tipo de evaluación es fundamental y estará dirigida a calificar el comportamiento del talento humano en términos de aportes personales que estos realizan en sus puestos de trabajo, de esta forma el concepto de aporte de trabajo es más amplio en relación a sus competencias lo que establece una medición de las condiciones por características de personalidad del funcionario, lo que promoverá el fortalecimiento de las iniciativas, el grado de responsabilidad, adaptabilidad, autoconfianza, creatividad, iniciativas, empatía a estabilidad emocional de los trabajadores.

Esta evaluación está centrada en el comportamiento en el puesto de trabajo y en los resultados del mismo, con la finalidad de establecer el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos, resoluciones de la institución, los aspectos funcionales como, la capacidad de trabajo de la persona, los aspectos psicosociales como la disposición del trabajador a actuar conforme a los objetivos del puesto y de la institución y los atributos de personalidad relevantes como la iniciativa, la creatividad. De esta forma se medirá la eficacia productiva de los funcionarios.

El análisis de competencias lo realizará el director de gestión del talento humano aplicando el formato establecido en la (tabla 26) “registro de análisis de competencias específicas del cargo”, así como la aplicación del registro de calificación de competencias, en la (tabla 27).

**Cuadro No. 5** Registro de análisis de competencias específicas del cargo

<b>REGISTRO DE ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>		
<b>INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN</b>		
Nombre del empleado:		
Departamento o unidad:		
Cargo:		
Supervisor informante:	Fecha:	
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>		
Es el responsable de organizar, dirigir ejecutar y controlar los procesos contables, de los ingresos correspondientes de los servicios establecidos que tiene la institución y los egresos correspondientes.		
Califique el trabajo realizado, en cuanto a eficacia y calidad en la ejecución de cada tarea. La eficacia se refiere a la cantidad de trabajo ejecutado en relación a la cantidad de trabajo planificado. La calidad se refiere a las cualidades del trabajo realizado. Califique el nivel de competencia de la persona en una escala de 1 a 10, donde 5 corresponde al nivel normal:		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>CALIDAD</b>
<b>1. Elabora presupuestos</b>		
1.1. Análisis de presupuesto	( )	( )
1.2. Fases del ciclo presupuestario	( )	( )
1.3. Estructura del presupuesto	( )	( )
<b>2. Registros contables</b>		
2.1. Registros de gastos	( )	( )
Continúa.....		

2.2. Registros de ingresos	( )	( )
2.3. Mayorización		
2.4. Balance de comprobación	( )	( )
<b>3. Elaboración de estados financieros</b>		
3.1. Estado de pérdidas y ganancias	( )	( )
3.2. Flujo neto de efectivo	( )	( )
3.3. Flujo de caja	( )	( )
<b>4. Indicadores financieros</b>		
4.1. Índice de liquidez	( )	( )
4.2. Índice de rentabilidad	( )	( )
4.3. Apalancamiento	( )	( )
4.4. Costo de capital	( )	( )
Según las calificaciones otorgadas en cada tarea, describa las necesidades de capacitación del empleado en las áreas de competencia que se indican, si corresponde:		
<b>Conocimientos y habilidades básicos</b>		
.....		
<b>Conocimientos y habilidades específicos del trabajo</b>		
.....		
<b>Conocimientos instrumentos generales (computación, idiomas, otros)</b>		
.....		

Elaborado por: Autores

### Cuadro No. 1 Ejemplo de aplicación

<b>REGISTRO DE ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>	
<b>INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del empleado:	Joaquín Pérez



3.2 Estado de pérdidas y ganancias	(10)	(9)
3.3 Estado de pérdidas y ganancias	(10)	(9)
3.4 Flujo neto de efectivo	(10)	(9)
3.5 Flujo de caja	(10)	(9)
<b>4 Indicadores financieros</b>		
4.2 Índice de liquidez	(9)	(9)
4.3 Índice de rentabilidad	(9)	(9)
4.4 Apalancamiento	(9)	(9)

**Elaborado por:** Autores

## **Análisis**

Del ejemplo aplicado del registro de análisis de competencias del cargo del contador, se establece que la eficacia está en un rango de 8, 9 y 10 y que la sumatoria equivale a 128 puntos que dividido para 14 indicadores equivale a 9,14 de eficacia. En lo referente a la calidad de presentación de sus trabajos el contador tiene un promedio de 9 puntos.

El objetivo del registro de calificación de competencias es determinar la relación directa entre cada elemento de competencia (columna A) y el nivel de competencia que tiene el talento humano, para cumplir o como requisito del puesto en el que se desempeña y se enmarca en la columna B. La columna C será la diferencia entre A y B y determinará la necesidad de capacitación que requiere el personal en cada puesto o cargo de trabajo; este tipo de medición lo deberá efectuar el director del departamento de gestión del talento humano así como en los procesos de auditoría del talento humano.

## Cuadro No. 6 Registro de calificación de competencias

<b>REGISTRO DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>			
<b>INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Nombre del empleado:</b>			
<b>Departamento o unidad:</b>			
<b>Cargo:</b>			
<b>Supervisor informante:</b>		<b>Fecha:</b>	
<p>Califique la importancia de cada elemento de competencia en la columna A y el nivel de competencia de la persona con relación a los requisitos del puesto en la columna B. use una escala de tres niveles en cada caso (Ninguna = 1; Poca = 2 y Mucha = 3). En la columna C calcule la diferencia del puntaje A menos B. Este valor será la medida de la importancia de la capacitación requerida.</p>			
<b>1. Competencias básicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1.1. Escribe instrucciones o informes	( )	( )	( )
1.2. Lee manuales, instrucciones o informes generales	( )	( )	( )
1.3. Se comunica con claridad	( )	( )	( )
1.4. Entiende los procesos de trabajo en su área	( )	( )	( )
1.5. Resuelve problemas de atraso en los procesos de trabajo	( )	( )	( )
1.6. Realiza diversas tareas en su área cuando es requerido	( )	( )	( )
1.7. Trabaja en equipo	( )	( )	( )
<b>2. Competencias profesionales</b>			
2.1. Programa el trabajo diario/semanal/mensual	( )	( )	( )
2.2. Controla la ejecución y calidad del trabajo	( )	( )	( )

**Elaborado por:** Autores

**Cuadro No. 7** Ejemplo de aplicación

<b>REGISTRO DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>			
<b>INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Nombre del empleado:</b>	<b>Joaquín Pérez</b>		
<b>Departamento o unidad:</b>	<b>Contabilidad</b>		
<b>Cargo:</b>	<b>Contador</b>		
<b>Supervisor informante:</b>	<b>Departamento financiero</b>	<b>Fecha: 25/03/2014</b>	
<p>Califique la importancia de cada elemento de competencia en la columna A y el nivel de competencia de la persona con relación a los requisitos del puesto en la columna B. use una escala de tres niveles en cada caso (Ninguna = 1; Poca = 2 y Mucha = 3). En la columna C calcule la diferencia del puntaje A menos B. Este valor será la medida de la importancia de la capacitación requerida.</p>			
<b>1. Competencias básicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1.1. Escribe instrucciones o informes	( 3 )	( 2 )	( 1 )
1.2. Lee manuales, instrucciones o informes generales	( 3 )	( 3 )	( 0 )
1.3. Se comunica con claridad	( 2 )	( 2 )	( 0 )
1.4. Entiende los procesos de trabajo en su área	( 3 )	( 2 )	( 1 )
1.5. Resuelve problemas de atraso en los procesos de trabajo	( 3 )	( 2 )	( 1 )
1.6. Realiza diversas tareas en su área cuando es requerido	( 2 )	( 2 )	( 0 )
1.7. Trabaja en equipo	( 2 )	( 1 )	( 1 )
<b>2. Competencias profesionales</b>			
2.1 Programa el trabajo diario/semanal/mensual	( 3 )	( 2 )	( 1 )
2.2 Controla la ejecución y calidad del trabajo	( 3 )	( 2 )	( 1 )

**Elaborado por:** Autores

## **Análisis**

La importancia de los elementos de competencia del cargo suman 24 puntos / 9 indicadores dando un promedio de 2,66 puntos que significa mucha importancia. El nivel de competencias del contador tiene un puntaje de 18 que dividido para los 9 indicadores equivale a 2, que significa poco nivel de competencia que tiene la persona para este cargo. La diferencia de estos dos puntajes equivale a 6 puntos / 9 indicadores que significa 0,66 puntos lo que representa que requiere de capacitación para desempeñar este cargo.

### Cuadro No. 8 Formulario de autoevaluación de competencias

<b>Nombre:</b>	<b>No. de Código</b>	<b>Departamento:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Supervisor Directo:</b>		<b>Cargo:</b>	<b>Fecha de autoevaluación:</b>

**Instrucciones:** Califique sus conocimientos/ habilidades utilizando la valoración de: INSUFICIENTE, REGULAR, SATISFACTORIO, MUY BUENO Y EXCELENTE; con cada enunciado. Describa brevemente sus necesidades de conocimientos / habilidades adicionales

Conocimientos/habilidades	Calificación	Conocimientos/habilidades adicionales deseados
1. Conozco bien las normas de contabilidad		
2. Aplico las políticas y procedimientos contables		
3. Conozco bien los manuales de operación del área contable		
4. Conozco bien los conceptos, principios y tecnología del área contable		
5. Soy capaz de administrar mi tiempo y planificar mi trabajo de manera autónoma		
6. Soy capaz de organizar y dirigir equipos de trabajo eficaces, motivados y con buenas relaciones interpersonales		
7. Soy capaz de formular y fundamentar proyectos en mi área de trabajo		
8. Soy capaz de redactar informes claros y precisos		
9. Soy capaz de supervisar trabajos en el área contable		

**Elaborado por:** Autores

### Cuadro No. 9 Ejemplo de aplicación

**Nombre:** Joaquín Pérez      **No. de Código:** 229      **Departamento:** Financiero      **Cargo:** Contador

**Supervisor Directo:** Ing. Tania Vásquez      **Cargo:** Director Financiero      **Fecha de autoevaluación:** 25 Marzo del 2014

**Instrucciones:** Califique sus conocimientos/ habilidades utilizando la valoración de: INSUFICIENTE, REGULAR, SATISFACTORIO, MUY BUENO Y EXCELENTE; con cada enunciado. Describa brevemente sus necesidades de conocimientos / habilidades adicionales

Conocimientos/habilidades	Calificación	Conocimientos/habilidades adicionales deseados
1. Conozco bien las normas de contabilidad	MUY BUENO	Manejo de las normas NIIF
2. Aplico las políticas y procedimientos contables	MUY BUENO	Ninguna
3. Conozco bien los manuales de operación del área contable	MUY BUENO	Ninguna
4. Conozco bien los conceptos, principios y tecnología del área contable	MUY BUENO	Ninguna
5. Soy capaz de administrar mi tiempo y planificar mi trabajo de manera autónoma	EXCELENTE	Ninguna
6. Soy capaz de organizar y dirigir equipos de trabajo eficaces, motivados y con buenas relaciones interpersonales	MUY BUENO	Ninguna
7. Soy capaz de formular y fundamentar proyectos en mi área de trabajo	MUY BUENO	Ninguna
8. Soy capaz de redactar informes claros y precisos	MUY BUENO	Ninguna
9. Soy capaz de supervisar trabajos en el área contable	MUY BUENO	Ninguna

**Elaborado por:** Autores

## Análisis

De la calificación de los conocimientos y habilidades que tiene el contador se establece que tiene de muy buena y que requiere como conocimientos adicionales el manejo de las normas NIIF, para cumplir con eficacia y eficiencia este cargo.

### 5.8.3. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, mediante la aplicación de escala de evaluación, consistirá en evaluar según factores de desempeño que se consideran relevantes para su aplicación se definirán la escala de valoración así como los factores que deberán ser definidos previamente de manera que sustente técnicamente la objetividad de la evaluación, las escalas numéricas podrán ser de 0 a 100 puntos, son las siguientes:

**Tabla 21.** Escalas de evaluación del desempeño

Niveles	Puntaje	Escala de efectividad
1	0 - 20	Insuficiente
2	21 - 40	Regular
3	41 - 60	Satisfactorio
4	61 - 80	Muy bueno
5	81 - 100	Excelente

Fuente: LOSEP (2010)

Otra manera de evaluar el desempeño y es una de las más importantes en la gestión del talento humano es valorando desenvolvimiento de cada persona en función de las actividades que tiene su puesto ocupacional, los procesos, procedimientos, que cumple de las metas y resultados que debe alcanzar. La valoración cualitativa y cuantitativa es la misma de la escala anterior a través de los indicadores.

### Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son elementos de medición de cualquier proceso, procedimiento o actividad, a través del cual se puede obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas. Los indicadores permitirán hacer

estimaciones, presentaciones gráficas, análisis que servirán de guía para las auditorías posteriores.

Los indicadores sugeridos de medición son los siguientes:

- Impacto
  - Calidad
  - Cobertura
  - Eficiencia
  - Económico
  - Efectividad
  - Eficacia
  - Ética
- a) **Impacto.** Este indicador medirá el cumplimiento de los objetivos, metas de tal manera que se cuantifique valores y efectos en usuarios; a la vez que medirá el desarrollo de los procesos.
- b) **Calidad.** Medirá el grado en que los servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. Se analiza en relación a normas ISO, INEN y otras; se evalúa la satisfacción del cliente.
- c) **Cobertura.** Este indicador permitirá informar sobre el alcance de las acciones que se han ejecutado.
- d) **Eficiencia.** Medirá los costos que se han utilizado en los diferentes rubros como: salarios de personal, materiales, insumos, y el tiempo que se invirtieron en obtener las metas planificadas.
- e) **Económico.** Se medirá el uso pertinente de la cantidad y calidad de los costos para lograr las metas.
- f) **Efectividad.** Será un indicador que medirá las metas alcanzadas sobre las metas planificadas en relación a los recursos financieros.
- g) **Eficacia.** Será la medición entre las metas planificadas y las metas alcanzadas en sentido operativo.
- h) **Ética.** Será el análisis de un conjunto de normas y valores de responsabilidades de actuación del talento humano.

A través del siguiente formato se establece la medición del desempeño de los indicadores propuestos:

**Cuadro No. 10** Medición del desempeño

<b>MARQUE CON UNA X LOS DIFERENTES NIVELES EN EL CUADRO DE COMPETENCIAS:</b>					
<b>Nombre del empleado:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Supervisor:</b>		<b>Fecha de evaluación:</b>			
<b>NIVELES</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
Orientación de los resultados					
Trabajo en equipo					
Compromiso organizacional					
Profesionalismo					
Calidad del trabajo					
Multifuncionalidad					
Solución de problemas					
Comunicación					
Orientación al cambio					
Ética profesional					
Liderazgo					
Actitud de servicio al cliente					
<b>TOTAL</b>					

**Elaborado por:** Autores

**Cuadro No. 11** Ejemplo de aplicación

<b>MARQUE CON UNA X LOS DIFERENTES NIVELES EN EL CUADRO DE COMPETENCIAS:</b>					
<b>Nombre del empleado:</b> Joaquín Pérez		<b>Cargo:</b> Contador		<b>Departamento:</b> Financiero	
<b>Supervisor:</b> Ing. Tania Vásquez		<b>Fecha de evaluación:</b> 25 de Marzo del 2014			
<b>NIVELES</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
Orientación de los resultados		X			
Trabajo en equipo		X			
Compromiso organizacional				X	
Profesionalismo		X			
Calidad del trabajo		X			
Multifuncionalidad				X	
Solución de problemas				X	
Comunicación		X			
Orientación al cambio		X			
Ética profesional		X			
Liderazgo	X				
Actitud de servicio al cliente		X			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Elaborado por:** Autores

## **Análisis**

Del análisis, los diferentes niveles de competencias del cargo de contador, se establece que este tiene 8 denominaciones de muy bueno, 1 denominación de excelente y 3 denominaciones de satisfactorio, lo que significa que tiene una calificación promedio de Muy Bueno.

Las evaluaciones del desempeño proporcionarán información importante para establecer los niveles de rendimiento que exige LOSEP y el Ministerio de Relaciones Laborables a las entidades públicas en forma semestral y la vez permitirá:

- Mayor vinculación de la persona a su puesto de trabajo.
- Aplicar programas de entrenamiento, formación y capacitación.
- Efectuar promociones a nivel departamentales y de puestos.
- Desarrollar políticas de incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, cultura organizacional, trabajo en equipo en los distintos niveles jerárquicos.
- Auto perfeccionamiento del talento humano.
- Verificar las fortalezas y debilidades del talento humano y estimación del potencial desarrollo de los funcionarios.
- Establecer patrones estandarizados de desempeño de los procesos, y puestos de trabajo.
- Aplicar procesos de retroalimentación a nivel individual y de áreas.
- Esfuerzos de los funcionarios por alcanzar mayores calificaciones de desempeño, estimulación para el futuro y se esforzará en sus actividades, procesos, procedimientos, motivando el interés hacia una serie de posibles compensaciones.

## **Seguimiento del desempeño y conformación del portafolio de evidencias**

Las evidencias son como fruto de las evaluaciones del desempeño y que han sido previamente convenidas con los interesados y que permiten demostrar con claridad y sustentación el logro o la falta en la realización de contribuciones y metas individuales de los funcionarios en relación a las competencias comporta mentales objeto de la evaluación Para la aplicación de esta evaluación se propone el siguiente formato:

**Tabla 22.** Instrumento de modelo de evaluación de contribución de metas individuales

Factor: Contribuyentes y metas individuales		Fijación 3 metas		Fijación 4 metas		Fijación 5 metas	
		Valor en las evaluaciones		Valor en las evaluaciones		Valor en las evaluaciones	
It	Criterios contribuciones y metas individuales	Semestral / parcial	Final del año	Semestral/ parcial	Final del año	Semestral / parcial	Final del año
1	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos. Adicionalmente, propone mejoras evidenciables y permanentes en el tiempo de valoración. Supera permanentemente los parámetros definidos para el periodo de evaluación						
2	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones especificaciones y procedimientos establecidos. Adicionalmente, propone mejoras evidenciables y permanentes en el tiempo de valoración						
3	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones especificaciones y procedimientos establecidos						
4	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones especificaciones y procedimientos establecidos						
5	Alcanza la meta asignada en relación de tiempos						
<b>TOTAL</b>							

**Elaborado por:** Autores

**Tabla 23.** Ejemplo de aplicación

Factor: Contribuyentes y metas individuales		Fijación 3 metas		Fijación 4 metas		Fijación 5 metas	
		Valor en las evaluaciones		Valor en las evaluaciones		Valor en las evaluaciones	
It	Criterios contribuciones y metas individuales	Semestral / parcial	Final del año	Semestral/ parcial	Final del año	Semestral/ parcial	Final del año
1	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones, especificaciones y procedimientos establecidos. Adicionalmente, propone mejoras evidenciables y permanentes en el tiempo de valoración. Supera permanentemente los parámetros definidos para el periodo de evaluación	85,00	86,00	88,00	90,00	75,00	86,00
2	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones especificaciones y procedimientos establecidos. Adicionalmente, propone mejoras evidenciables y permanentes en el tiempo de valoración	60,00	70,00	75,00	86,00	92,00	82,00
3	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones especificaciones y procedimientos establecidos	86,00	71,00	80,00	70,00	90,00	79,00
4	Alcanza la meta asignada, cumpliendo con todas condiciones especificaciones y procedimientos establecidos	50,00	70,00	70,00	80,00	60,00	66,00
5	Alcanza la meta asignada en relación de tiempos	90,00	68,00	90,00	60,00	80,00	70,00
<b>TOTAL</b>		<b>371,00</b>	<b>365,00</b>	<b>403,00</b>	<b>386,00</b>	<b>397,00</b>	<b>383</b>

Elaborado por: Autores

## **Análisis**

De los resultados de la aplicación de la matriz en relación a la fijación de 3 metas de forma semestral tiene un cumplimiento de 371 puntos que dividido para el número de indicadores equivale a 74,20% que equivale a muy bueno, en relación a la fijación de 4 metas de forma semestral tiene un puntaje de 403 que dividido para 5 indicadores da como resultado 81% que significa excelente, en el cumplimiento de 5 metas de forma semestral tiene 397 puntos que dividido para 5 indicadores tiene como resultado 79,4%, lo que representa una calificación de muy buena. La calificación total es equivalente a 234,6% dividido para 3 tipos de metas es igual a 78,2% que equivale a muy bueno.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Del diagnóstico situacional, se establece que la dirección de gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica del Norte, aplica el proceso de evaluación del desempeño según la LOSEP. El 78,86% del personal administrativo encuestado sostiene que si se han realizado procesos de valoración de desempeño, mientras que el 21,14% manifiesta que no se han realizado estos procesos en el talento humano administrativo.
- De las encuestas aplicadas al personal administrativo en lo que respecta a la importancia que tiene un modelo de valoración del talento humano. El 81,14% de los encuestados es muy importante el modelo de valoración en la gestión del talento humano administrativo de la universidad, el 12% consideran que es importante y el 6,86% poco importante.
- La no disponibilidad de un modelo de valoración del talento humano por competencias en el área administrativa de la Universidad Técnica del Norte no ha permitido que se establezca un enfoque sistémico de la unidad de gestión del talento humano, estableciéndose una administración por procesos lo que ha originado que no se esquematicen procesos, diagramas de flujo de los puestos de trabajo, productos, y servicios ocasionando altas debilidades en la valoración del desempeño del talento humano.
- El esquema actual que aplica la dirección de gestión de talento humano tiene débil aplicación en los subsistemas de levantamiento de cargos o puestos ocupacionales, levantamiento de perfil de competencias, valoración del desempeño, lineamientos de programas de capacitación, perfeccionamiento y desarrollo de planes de carrera , lo que no permite una valoración del talento humano, por la falta de programas formales de evaluación, basados en los

criterios razonables de la información en relación a su personal y el nivel de desempeño de sus respectivos cargos o procesos administrativos.

- No se desarrollan sistemas de valoración de las competencias del talento humano por lo que se debilitan los procesos de reubicación de cargos, estimación del potencial desarrollo de los empleados y oportunidad de crecimiento sobre los patrones de desempeño del puesto de trabajo, proceso e individuos evaluados.
- No se aplican políticas de valoración del talento humano con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, lo que ocasiona que los funcionarios, no tengan una manera clara y confiable del rendimiento en sus puestos de trabajo, vital para obtener el éxito en su puesto ocupacional, lo que causa detrimento en la confiabilidad y la comparabilidad del enfoque de valoración del funcionario, equipo que garantice una objetividad para la toma de decisiones a la gestión del talento humano.

## **6.2. Recomendaciones**

- Que la dirección de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte aplique los subsistemas de valoración propuestos del talento humano del área administrativa, diseñando procesos, procedimientos, nuevos test con la finalidad de medir diferentes criterios de valoración como herramienta que permita valorar los puestos ocupacionales o de trabajo, sus competencias y orientar las estrategias para el diseño de planes de capacitación, de carrera, perfeccionamiento de reubicación en los puestos de trabajo, diseño de planes de incentivos y otros.
- Se debe considerar el proceso de valoración de la propuesta, como una política organizacional, que servirá de mecanismo para la toma de decisiones, en aspectos de medir la motivación la satisfacción de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica del Norte bajo el principio de encontrar niveles de eficacia, eficiencia en sus procesos, tareas, adaptándose al ambiente

de trabajo y en la apreciación de las personas que realizan potencializando el desempeño en equipo e individual en forma objetiva.

- Desarrollar una administración de gestión por procesos para lograr una gestión pública de calidad, que se apunte a los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, coordinación, transparencia y evaluación, aplicando herramientas necesarias para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos del talento humano de la Universidad Técnica del Norte.
- Implementando el subsistema de evaluación del desempeño de la propuesta se promoverá la eficacia, eficiencia, efectividad, ética y logro de metas individuales, departamentales del talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte, así como la adecuación a interpretación de las evaluaciones que permita identificar las potencialidades y debilidades que tiene el funcionario para desempeñar el cargo.
- La aplicación del subsistema de valoración de competencias del talento humano propuesto, ofrece oportunidades a los funcionarios que tengan necesidad de mejorar sus competencias, sean estas específicas o generales lo que fomentará un crecimiento y desarrollo personal, estimulando la productividad y las relaciones de trabajo en equipo, cultura organizacional, relaciones humanas en el trabajo.
- Con la aplicación del modelo de valoración del talento humano propuesto, el departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte aplicará en forma sistémica y técnica la valoración del potencial del personal administrativo a corto, mediano y largo plazo con claridad, mejorando los procesos internos de planeación, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, manejada en forma dinámica, aplicando estándares de desempeño que constituyan parámetros que permitan una valoración más objetiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, E. (2008). *Modelo de dirección estratégica por competencias*. México: Mc Graw Hill.
- Castro, M. (2008). *Competencias laborales*. Madrid: Pearson.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Nomos.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito.
- Diaz, T. (2008). *Investigación y perspectivas sobre certificación de competencias profesionales*. México: Mc Graw Hill.
- Gasalla, J. (2008). *Política y dirección de personas*. Barcelona: Pearson.
- Gomez, C. (2008). *Planificación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Guerrero, A. (2008). *El enfoque de las competencias profesionales*. Madrid: Pearson.
- Illera, C. (2009). *Administración de empresas*. México: Ramon Areces.
- Intecap. (2008). *Gestión del recurso humano por competencia laboral*. Guatemala. Trillas.
- Jimenez, A. (2008). *La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Maldonado, H. (2008). *Administración de empresas*. México. Mc Graw Hill.
- Mertens, L. (2009). *Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, D. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Pino, A. (2008). *Empleabilidad y competencias en psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones gestión.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013 - 2017). *SENPLADES*. Quito.

Reglamento a la Ley Orgánica del Servidor Público. (2010). *LOSEP*. Quito.

Tejada, J. (2009). *Competencias profesionales*. Madrid: Pearson.

Vargas, F. (2008). *La evaluación basada en competencias*. México: Mc Graw Hill.

## **GLOSARIO**

### **MODELO**

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

### **VALORACIÓN**

Se denomina valoración a la importancia que se le concede a una cosa o persona. El término puede utilizarse en infinidad de ámbitos, pero remite en la consideración que tiene un elemento con respecto a una mirada subjetiva. Por lo general, las valoraciones no dependen únicamente de una sola persona, sino que son procesos sociales que son difíciles de manipular. No obstante lo antedicho, cada individuo puede tener algún grado de valoración propia en función de sus circunstancias personales.

### **TALENTO HUMANO**

Talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

### **COMPETENCIA**

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos

y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

## **PUESTO**

Puesto de trabajo se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

## **GESTIÓN**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

## **DESEMPEÑO**

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

## **EVALUAR**

La palabra evaluar es un término de uso frecuente que empleamos con la misión de referir la determinación o la estimación de un precio, riesgo, valor o la envergadura que ostenta algo o alguien.

## **ESTANDARIZAR**

Tipificar, ajustar o adaptar a un tipo, modelo o norma alguna cosa.

Ajustar a una persona o cosa a un estándar.

## **EFICIENCIA**

Eficiencia tiene que ver con el grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Desde luego el *recurso* humano es importante para el logro de una alta eficiencia, que implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo); por tanto una alta eficiencia supone la optimización en el uso de los recursos a utilizar. También "eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse".

## **EFICACIA**

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas propuestos por la organización; esto es, mide la capacidad de obtener o lograr resultados. La eficacia se centra en los fines (en tanto que la eficiencia lo hace en los medios o recursos). En la formulación de la estrategia y de los objetivos estratégicos prevalece la eficacia.

## **CUALITATIVO**

Cualitativo es un adjetivo que se emplea para nombrar a aquello vinculado a la cualidad (el modo de ser o las propiedades de algo).

Un análisis cualitativo, por lo tanto, está orientado a revelar cuáles son las características de alguna cosa. De este modo, lo cualitativo se centra en la calidad, a diferencia de lo cuantitativo que está enfocado a las cantidades.

## **CUANTITATIVO**

Cuantitativo es un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas.

Lo cuantitativo, por lo tanto, presenta información sobre una cierta cantidad.

## **CUANTIFICAR**

Podemos describir al término cuantificar como el acto de convertir determinada información o datos en números o algún tipo de dato en forma de cantidad. La palabra cuantificar hace referencia justamente a la idea de cantidad, algo que puede ser contado, medido o medurado en términos numéricos y que por tanto puede conocerse de manera exacta y no aproximada o estimativa.

**A**NEXOS

**ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS Y  
AMBIENTALES**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS**

1. **¿En la Universidad Técnica del Norte se ha realizado procesos de valoración de desempeño del talento humano administrativo?**  
Si ( )  
No ( )
  
2. **¿Los factores de valoración son previamente comunicados al talento humano administrativo?**  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
  
3. **¿La Universidad Técnica del Norte, el área administrativa ha realizado perfiles de competencias de los puestos ocupacionales de esta área?**  
Si ( )  
No ( )
  
4. **¿En el transcurso del tiempo que usted labora en esta área de la universidad se ha valorado las dimensiones de competencias?**  
Identificación de competencias por cargos ( )  
Normalización de competencias ( )  
Formación de competencias ( )

5. **¿Se han creado mesas de trabajo con la finalidad de socializar la identificación de competencias para el área administrativa?**
- Si ( )
- No ( )
6. **Le han realizado valoraciones de nivel técnico como:**
- Experiencia técnica ( )
- Trabajo en equipo ( )
- Creatividad e innovación ( )
7. **¿La institución realiza valoraciones de competencias a nivel asistencial como:**
- Manejo de información ( )
- Adaptación al cambio ( )
- Disciplina ( )
- Relaciones interpersonales ( )
8. **¿Se proporciona retroalimentación al talento humano administrativo, basado en los resultados de la valoración?**
- Si ( )
- No ( )
9. **¿La Universidad Técnica del Norte, dispone de un plan de desarrollo del personal?**
- Si ( )
- No ( )
10. **¿Se elabora una detección de las necesidades de capacitación del talento humano administrativo?**
- Si ( )
- No ( )
11. **¿Qué grado de importancia considera usted que tiene un modelo de valoración en la gestión del talento humano administrativo de la universidad?**
- Muy importante ( )

- Importante ( )
- Poco importante ( )
- 12. ¿Está de acuerdo que la universidad aplique un modelo de valoración del talento humano administrativo?**
- Si ( )
- No ( )
- 13. ¿Al aplicar un modelo de valoración en el talento humano administrativo de la Universidad Técnica del Norte, considera usted que la institución obtendrá mayor ventaja competitiva?**
- Si ( )
- No ( )
- 14. ¿Con la aplicación del modelo de valoración en la gestión del talento humano, de qué manera mejorará el servicio?**
- Muy satisfactorio ( )
- Satisfactorio ( )
- Poco satisfactorio ( )
- 15. Considera usted que el grado de desempeño del talento humano administrativo de la institución, con la implementación del modelo de valoración podrá tener resultados como:**
- Altos ( )
- Medios ( )
- Bajos ( )

**GRACIAS**

**ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS Y  
AMBIENTALES**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS**

- 1. ¿Disponen de un modelo y especificaciones de los puestos formalmente diseñados en la institución? Si - No**

**Porque.....**  
.....

- 2. ¿Cuentan con planificación respecto a la implementación de técnicas y procedimientos, para reclutar y seleccionar el personal y cuáles son?**

.....  
.....

- 3. ¿Disponen de manuales de inducción formalmente diseñados tendientes a socializar al nuevo personal que ingresa a la institución? Si - No**

**Porque.....**  
.....

4. **¿La institución elabora planes de capacitación específicamente diseñado para el personal y que responda a las necesidades de competencias detectadas en los puestos ocupacionales?**

Porque.....  
.....

5. **¿Cuentan con una definición formal de los requisitos a cumplir, para cada puesto ocupacional, cuando se produce una vacante?**

.....  
.....

6. **¿Se realiza encuestas referentes a determinar el grado de motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la institución?**

.....  
.....

7. **¿El requerimiento de personal se realiza en base al perfil del puesto y sus competencias? Si - No**

.....  
.....

8. **¿La organización dispone de un sistema, metodología de valoración del desempeño para su personal? Si - No**

.....  
.....

**9. ¿Se realizan valoraciones del talento humano por áreas o departamentos y cada que tiempo? Si - No**

.....  
.....

**10. ¿Se realiza la valoración del talento humano mediante un análisis ocupacional por competencias? Si - No**

.....  
.....

**11. ¿Considera que el modelo de valoración debe tener coherencia con el Plan Estratégico institucional?**

.....  
.....

**12. ¿Se han efectuado la fijación de las contribuciones y metas individuales de los funcionarios y las competencias asociadas a dichos resultados? Si - No**

.....  
.....

**13. ¿De acuerdo a los criterios establecidos por la LOSEP se han estructurado otras escalas de valoración institucional? Si - No**

.....  
.....

**14. ¿Es importante que el Departamento de Gestión del Talento Humano estructure los resultados de valoración del talento humano expresado en términos de: Si - No**  
Calidad ( )

Cantidad y magnitudes ( )

Logro de resultados / metas ( )

**15. ¿Considera que es importante formular un modelo de valoración del talento humano acorde de los principios de la administración basada en competencias?**

.....  
.....

**16. ¿Será importante implementar instrumentos de valoración de competencias que cumpla con los parámetros del modelo de gestión administrativa basada en competencias?**

.....  
.....

**GRACIAS**

### ANEXO 3: NÓMINA DE CARGOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nro.	Est	Dependencia	Régimen	Cargo
1	C	ADQUISICIONES	LOSEP	Asistente Administrativa
2	NP	ADQUISICIONES	LOSEP	JEFE
3	N	ADQUISICIONES	LOSEP	Secretaria 2
1	N	AL. BODEGA	LOSEP	Analista RR HH
2	N	AL. BODEGA	LOSEP	Analista sistemas
3	C	AL. BODEGA	LOSEP	Asistente
4	N	AL. BODEGA	LOSEP	Aux. Almacén
5	C	AL. BODEGA	LOSEP	Asistente
6	N	AL. BODEGA	LOSEP	Tecn. Audiovisuales
1	N	ASO. EMPLEADOS	LOSEP	Secretaria
2	N	ASO. PROFESORES	LOSEP	Secretaria
3	N	AUDITORIA	LOSEP	Auditor Interno
4	N	AUDITORIA	LOSEP	Auditor Interno
5	N	AUDITORIA	LOSEP	Secretaria 2
6	NP	AUDITORIA	LOSEP	Auditor Jefe
7	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
8	C	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
9	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Analista Sistemas
10	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Analista Sistemas
11	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
12	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
13	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
14	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
15	C	BIBLIOTECA	LOSEP	Asistente Administrativa
16	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Aux. Laboratorio
17	C	BIBLIOTECA	LOSEP	Secretaria
18	C	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecaria
19	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecario
20	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Bibliotecario
21	N	BIBLIOTECA	LOSEP	Jefe Biblioteca
22	C	BIBLIOTECA	LOSEP	S.P 10
23	N	BIOLOGÍA	LOSEP	Aux. Laboratorio
24	N	FÍSICA	LOSEP	Aux. Laboratorio
25	N	QUÍMICA	LOSEP	Aux. Laboratorio
26	NP	CAI	LOSEP	Secretaria
27	N	CAI	LOSEP	Secretaria
28	C	CEC	LOSEP	Asistente
29	N	COLE. UNIVERSITARIO	LOSEP	Secretaria 2
30	N	COLE. UNIVERSITARIO	LOSEP	Secretaria 2
31	N	COLE. UNIVERSITARIO	LOSEP	Orientador Vocacional
32	C	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Periodista

33	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Cont. Mast./TV
34	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Cont. Mast./TV
35	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Secretaria 2
36	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Aux. RR HH
37	NP	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Operador Control master
38	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Aux. Planeamiento
39	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Camarógrafo
40	NP	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Camarógrafo
41	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Diagramador
42	C	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Activista Cultural
43	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Locutor
44	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Productor TV
45	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Camarógrafo
46	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Periodista
47	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Operador Radio
48	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Locutor
49	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Camarógrafo
50	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Comunicadora Social
51	NP	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	TÉCNICO
52	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Operador Radio
53	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Operador Radio
54	N	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Periodista
55	C	COM. ORGANIZACIONAL	LOSEP	Periodista
56	N	CONTABILIDAD	LOSEP	Ayudante Contabilidad
57	N	CONTABILIDAD	LOSEP	Contadora Gral.
58	N	CONTABILIDAD	LOSEP	Aux. Contabilidad
59	C	CONTABILIDAD	LOSEP	Analista Contable 1
60	NP	CUDIC	LOSEP	Secretaria
61	NP	CUDIC	LOSEP	Inst. Música
62	N	CUDIC	LOSEP	Secretaria 2
63	N	CUDIC	LOSEP	Instructor Teatro
64	N	CUDIC	LOSEP	Coordinador CUDIC
65	NP	CUDIC	LOSEP	INSTRU. MÚSICA
66	NP	CUDIC	LOSEP	INSTRU. MÚSICA
67	NP	CUDIC	LOSEP	Inst. Danza
68	NP	CUDIC	LOSEP	Aux. Danza
69	N	CUDIC	LOSEP	Instructor Danza
70	NP	CUDIC	LOSEP	Inst. Danza
71	C	CUDIC	LOSEP	ENTRENADOR
72	C	CUDIC	LOSEP	Instructor Danza
73	NP	CUICYT	LOSEP	Director
74	N	CUICYT	LOSEP	Asistente Investi.
75	N	CUICYT	LOSEP	Secretaria 2
76	N	CUICYT	LOSEP	Asistente Investi.

77	C	CUICYT	LOSEP	Aux. Investigación
78	N	CUICYT	LOSEP	Ayudante de Contabilidad
79	C	CUICYT	LOSEP	Aux. Investigación
80	N	D.B.U	LOSEP	Odontólogo
81	N	D.B.U	LOSEP	Aux. Laboratorio
82	N	D.B.U	LOSEP	Odontólogo
83	NP	D.B.U	LOSEP	Tecnólogo Labt.
84	N	D.B.U	LOSEP	Enfermera
85	C	D.B.U	LOSEP	T. Gastronomía
86	C	D.B.U	LOSEP	Parvulario
87	N	D.B.U	LOSEP	Orientador Profes.
88	N	D.B.U	LOSEP	Director Bie. Univ.
89	N	D.B.U	LOSEP	Secretaria 2
90	N	D.B.U	LOSEP	Trabajadora Social
91	C	D.B.U	LOSEP	Aux. de servicios
92	N	D.B.U	LOSEP	Médico
93	NP	D.B.U	LOSEP	Coordinador Centro Infantil
94	N	DIR. FINANCIARA	LOSEP	Analista Nómina
95	C	DIR. FINANCIARA	LOSEP	Analista Sistemas
96	N	DIR. FINANCIARA	LOSEP	Digitador
97	N	DIR. FINANCIARA	LOSEP	Secretaria 2
98	NP	DIR. FINANCIARA	LOSEP	Dir. Financiera
99	N	ESCL. CONDUCCIÓN	LOSEP	Secretaria 2
100	N	EST. SOCIOECO.	LOSEP	Secretaria 2
101	N	FACAE	LOSEP	Secretaria 2
102	C	FACAE	LOSEP	Secre. Abogado
103	N	FACAE	LOSEP	Secretaria 2
104	N	FACAE	LOSEP	Secretaria
105	N	FACAE	LOSEP	Aux. Laboratorio
106	NP	FACAE	LOSEP	Aux. Laboratorio
107	N	FACAE	LOSEP	Secretaria 2
108	N	FACAE	LOSEP	Secretaria
109	C	FACAE	LOSEP	Asistente
110	N	FACAE	LOSEP	Secretaria
111	NP	FCCSS	LOSEP	Programador
112	N	FCCSS	LOSEP	Secretaria 2
113	N	FCCSS	LOSEP	Aux. Laboratorio
114	C	FCCSS	LOSEP	Asistente Labot.
115	N	FCCSS	LOSEP	Aux. Almacén
116	N	FCCSS	LOSEP	Secretaria 2
117	C	FCCSS	LOSEP	Secr. Abogado
118	N	FCCSS	LOSEP	Aux. Laboratorio

119	N	FCCSS	LOSEP	Asistente Labot.
120	N	FCCSS	LOSEP	Secretaria 2
121	N	FCCSS	LOSEP	Secretaria 2
122	N	FCCSS	LOSEP	Secretaria 2
123	N	FECYT	LOSEP	Secretaria 2
124	N	FECYT	LOSEP	Secretaria 2
125	N	FECYT	LOSEP	Secretaria
126	C	FECYT	LOSEP	Secretaria
127	N	FECYT	LOSEP	Asistente Labot.
128	N	FECYT	LOSEP	Secretaria 2
129	N	FECYT	LOSEP	Secre. Abogado
130	N	FECYT	LOSEP	Aux. Laboratorio
131	N	FECYT	LOSEP	Secretaria 2
132	N	FECYT	LOSEP	Asistente Labot.
133	N	FECYT	LOSEP	Secretaria 2
134	N	FECYT	LOSEP	Digitador
135	N	FECYT	LOSEP	Secretaria 2
136	N	FICA	LOSEP	Secretaria 2
137	N	FICA	LOSEP	Secretaria 2
138	N	FICA	LOSEP	Secretaria
139	C	FICA	LOSEP	Secretario Abogado
140	N	FICA	LOSEP	Secretaria 2
141	N	FICA	LOSEP	Aux. Laboratorio
142	N	FICA	LOSEP	Aux. Laboratorio
143	NP	FICA	LOSEP	Secretaria
144	N	FICA	LOSEP	Aux. Laboratorio
145	N	FICA	LOSEP	Digitador
146	N	FICA	LOSEP	Secretaria 2
147	N	FICA	LOSEP	Asistente Labot.
148	N	FICA	LOSEP	Secretaria 2
149	N	FICA	LOSEP	Aux. Laboratorio
150	C	FICA	LOSEP	ANALISTA DE LABORATORIO
151	N	FICA	LOSEP	Analista Sistemas
152	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2
153	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2
154	N	FICAYA	LOSEP	Adm. Granja
155	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2
156	N	FICAYA	LOSEP	Asistente Labot.
157	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2
158	N	FICAYA	LOSEP	Asistente Labot.
159	NP	FICAYA	LOSEP	Asistente Labot.
160	N	FICAYA	LOSEP	Tecn. Laboratorio
161	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2

162	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria
163	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2
164	N	FICAYA	LOSEP	Secretaria 2
165	N	FICAYA	LOSEP	Aux. Laboratorio
166	C	FICAYA	LOSEP	Secretario Jurídico
167	C	FICAYA (Pradera)	LOSEP	Administrador Granja
168	N	I.EE. FF	LOSEP	Secretaria 2
169	C	I.EE. FF	LOSEP	Instructor de taekwondo
170	C	I.EE. FF	LOSEP	S.P.A. 2 (Natación)
171	C	I.EE. FF	LOSEP	S.P.A. 2 (Gimnasio)
172	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
173	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Secretaria 2
174	C	INFORMÁTICA	LOSEP	Programador
175	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
176	C	INFORMÁTICA	LOSEP	Programador
177	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
178	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
179	C	INFORMÁTICA	LOSEP	Programador
180	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
181	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
182	C	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
183	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Analista Sistemas
184	N	INFORMÁTICA	LOSEP	Programador
185	NP	INFORMÁTICA	LOSEP	Secretaria
186	C	INFORMÁTICA	LOSEP	Programador
187	C	INFORMÁTICA	LOSEP	Programador
188	N	PLANEAMIENTO	LOSEP	Secretaria 2
189	N	PLANEAMIENTO	LOSEP	Analista Planeamiento
190	N	PLANEAMIENTO	LOSEP	Analista plan. Econ.
191	N	PLANEAMIENTO	LOSEP	Aux. Estadística
192	N	PLANEAMIENTO	LOSEP	Secretaria 2
193	N	PLANEAMIENTO	LOSEP	Director
194	N	POSTGRADO	LOSEP	Coordinador
195	N	POSTGRADO	LOSEP	Asistente
196	N	POSTGRADO	LOSEP	Secre. Abogado
197	N	POSTGRADO	LOSEP	Secretaria
198	N	POSTGRADO	LOSEP	Secretaria
199	C	PRESUPUESTO	LOSEP	Analista
200	N	PRESUPUESTO	LOSEP	Jefe
201	N	PROCURADURÍA	LOSEP	Secretaria 2
202	C	PROCURADURÍA	LOSEP	Abogado
203	N	PROCURADURÍA	LOSEP	Secre. Abogado
204	C	PROCURADURÍA	LOSEP	Abogado
205	N	RECTORADO	LOSEP	Secretaria 2

206	NP	RECTORADO	LOSEP	Asesor
207	N	RECTORADO	LOSEP	Secretaria
208	N	RECTORADO	LOSEP	Secretaria 2
209	N	RELACIONES INTERNACIONALES	LOSEP	Secretaria 2
210	N	RR.HH.	LOSEP	Director (a)
211	N	RR.HH	LOSEP	Aux. RR HH
212	N	RR.HH	LOSEP	Secretaria 2
213	N	RR.HH	LOSEP	Analista RR HH
214	NP	RR.HH	LOSEP	Secretaria
215	N	RR.HH	LOSEP	Secretaria 2
216	NP	RR.HH	LOSEP	Analista Sistemas 1
217	N	RR.HH	LOSEP	Bibliotecario
218	N	RR.HH	LOSEP	Analista RR HH
219	C	RR.HH	LOSEP	Secretaria
220	NP	RR.HH	LOSEP	Secretaria
221	N	RR.HH	LOSEP	Jefe Seguridad
222	N	S. GENERAL	LOSEP	Secretaria 2
223	N	S. GENERAL	LOSEP	Secre. Abogado
224	N	SEGURIDAD OCUPA.	LOSEP	Coord. Extensión
225	N	SEGURIDAD OCUPA.	LOSEP	Secretaria 2
226	C	SEGURIDAD OCUPA.	LOSEP	Coordinador
227	C	SNNA	LOSEP	Secretaria
228	N	TESORERÍA	LOSEP	Secretaria 2
229	N	TESORERÍA	LOSEP	Digitador
230	N	TESORERÍA	LOSEP	Tesorería Gral.
231	N	TESORERÍA	LOSEP	Ayudante Contabilidad
232	N	TESORERÍA	LOSEP	Secretaria
233	N	TESORERÍA	LOSEP	Recaudador
234	N	U. MANTENIMIENTO	LOSEP	Analista plan. Econ.
235	N	U. MANTENIMIENTO	LOSEP	Secretaria 2
236	C	U. MANTENIMIENTO	LOSEP	Aux. Servicios
237	N	U. MANTENIMIENTO	LOSEP	Activ. Agrop.
238	N	U. MANTENIMIENTO	LOSEP	Ingeniero
239	N	U. MANTENIMIENTO	LOSEP	Arquitecto
240	N	V. ACADÉMICO	LOSEP	Coord. Extensión
241	N	V. ACADÉMICO	LOSEP	Secretaria 2
242	N	V. ACADÉMICO	LOSEP	Secretaria 2
243	N	V. ACADÉMICO	LOSEP	Secretaria
244	N	V. ADMINISTRATIVO	LOSEP	Jefe Almacén U.
245	N	V. ADMINISTRATIVO	LOSEP	Secretaria 2
246	N	V. ADMINISTRATIVO	LOSEP	Analista Econ. Proy.
247	N	V. ADMINISTRATIVO	LOSEP	Secretaria 2
248	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Entrenador Futb.

249	C	VINCULACIÓN	LOSEP	Instructor Chirleaders
250	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Secretaria 2
251	C	VINCULACIÓN	LOSEP	coordinador de extinción
252	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Coord. Extensión
253	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Director Vinculación
254	NP	VINCULACIÓN	LOSEP	Analista Sistemas 1
255	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Coord. Extensión
256	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Coord. Extensión
257	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Guarda almacén
258	C	VINCULACIÓN	LOSEP	Coordinador de Deportes
259	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Coord. Extensión
260	C	VINCULACIÓN	LOSEP	ENTRENADOR
261	C	VINCULACIÓN	LOSEP	Coordinador
262	C	VINCULACIÓN	LOSEP	Coord. Extensión
263	N	VINCULACIÓN	LOSEP	Secretaria 2

N= Nombramiento

NP= Nombramiento provisional

C=Contrato

## ANEXO 4: FOTOGRAFÍAS

1. Entrevista realizada a la directora del departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte.



2. Encuesta realizada al personal administrativo que labora en la Universidad Técnica del Norte.



3. Entrevista realizada a la directora del departamento de gestión del talento humano de la Universidad Técnica del Norte.



4. Encuesta realizada al personal administrativo que labora en la Universidad Técnica del Norte.



5. Departamento de gestión del talento humano.

