



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO  
BASADO EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA,  
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, CPA.**

**AUTORA: TERAN, Mayra**

**ASESOR: DR. LARA, Eduardo**

**Ibarra, septiembre 2010**

## RESUMEN EJECUTIVO

Tomando en cuenta que la base para establecer un buen control interno institucional está enfocado en la administración del personal, y luego de analizar la situación de la gestión del talento humano que labora en la Universidad Técnica del Norte y su incidencia en los procesos de control y capacitación, se ha formulado el presente proyecto, el cual establece la factibilidad para la implementación de un Sistema de Gestión Administrativo Financiero Basado en la Evaluación por Competencias en la Universidad Técnica del Norte. Para tal efecto y como punto de partida se realizó un diagnóstico técnico situacional mediante una investigación de campo, la cual se aplicó al nivel directivo, personal administrativo, personal docente, alumnos y a un experto en el tema, con la finalidad de establecer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, al analizar el clima organizacional, normativa legal relacionada, sistemas de control, etc., procedimientos con los cuales se determinó que las personas involucradas consideran que la evaluación a la gestión administrativa y financiera debe ser valorada mediante un sistema por competencias, y están en un alto porcentaje muy de acuerdo con la implementación del mismo. Determinando también la satisfacción de una necesidad real de las autoridades, de esta manera mediante el sistema se obtendrá de una manera técnica mayor información referente a las actividades que cumplen los diferentes estamentos institucionales. Una vez analizadas las fuentes primarias (trabajo de campo) se investigó las fuentes secundarias para obtener una información relevante y válida que sustente el tema planteado. El sistema permitirá mejorar el proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el propósito de formarse un juicio a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido, las técnicas actualmente utilizadas para la administración del talento humano mediante el fortalecimiento del control interno institucional son las siguientes : BEI, Observación por Expertos / Supervisores ó 360°, Observación en el puesto y Assessment Center; siendo esta última la que se sugiere para su aplicación, se resume en un Sistema integral de técnicas conductuales (simulaciones, pruebas, entrevistas) diseñado para generar y evaluar conductas similares a las requeridas para el éxito en el puesto especificado. Por las consideraciones expuestas se puede afirmar que el proyecto desde la perspectiva organizacional, educativa, ética y económica es factible de ejecutar. Por lo que se recomienda aplicar el Sistema de Gestión Administrativo Financiero Basado en la Evaluación Por Competencias en La Universidad Técnica del Norte, como una herramienta que permitirá privilegiar la creatividad del talento humano, generar más opciones de cumplimiento laboral, desarrollar un sistema de control interno para lograr la optimización de los recursos destinados a capacitaciones, con un aporte también de la normativa legal vigente.

## ABSTRACT

Taking into account that the base to establish an institutional good internal control is focused in the personnel's administration, and after analyzing the situation of the management of the human talent that works in the Technical University of the North and its incidence in the control processes and qualification, the present project it has been formulated, which establishes the feasibility for the implementation of a System of Management Based Administrative Financier in the Evaluation for Competitions in the Technical University of the North. For such an effect and I eat starting point he/she was carried out an I diagnose situational technician by means of a field investigation, which was applied at the directive level, administrative, personal educational personnel, students and to an expert in the topic, with the purpose of establishing the strengths, opportunities, threats and weaknesses, when analyzing the legal related organizational, normative climate, control systems, etc., procedures with which it was determined that involved people consider that the evaluation to the administrative and financial management should be valued by means of a system by competitions, and they are in a high percentage very of agreement with the implementation of the same one. Also determining the satisfaction of a real necessity of the authorities, this mediating way the system will be obtained in a way bigger technical information with respect to the activities that complete the institutional different places. Once analyzed the primary (fieldwork) sources were investigated the secondary sources to obtain an outstanding and valid information that sustains the outlined topic. The system will allow to improve the process of gathering of evidences on the labor acting of a worker with the purpose of to be formed a trial starting from a standardized referent and to identify those acting areas that require to be strengthened by means of qualification to reach the required competition level, at the moment the techniques used for the administration of the human talent by means of the invigoration of the internal institutional control they are the following ones: EIB, Observation for Experts / Supervisors or 360°, Observation in the position and Assessment Center; being this last one the one that suggests you for their application, is summarized in an integral System of technical behavioral (simulations, tests, interviews) designed to generate and to evaluate similar behaviors to those required for the success in the specified position. For the exposed considerations one can affirm that the project from the organizational, educational perspective, ethics and economic it is feasible of executing. For what is recommended to apply the System of Management Based Administrative Financier in the Evaluation For Competitions in The Technical University of the North, like a tool that will allow to privilege the creativity of the human talent, to generate more options of labor execution, to develop a system of internal control to achieve the optimization of the resources dedicated to qualifications, with a contribution also of the normative one legal effective.

## **AUTORÍA**

Yo, Mayra del Rosario Terán Terán, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100268601-0, declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

## **FIRMA**

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

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada MAYRA DEL ROSARO TERÁN TERÁN, para optar por el Título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA, cuyo tema es SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO BASADO EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA. 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.

En la ciudad de Ibarra a los 17 días del mes de septiembre de 2010.

Firma

.....  
DR. EDUARDO LARA

CC N° 100074831-7

## PRESENTACIÓN

El Sistema de Gestión Administrativo Financiero Basado en la Evaluación por Competencias en la Universidad Técnica del Norte de la Ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura está estructurado en cuatro capítulos: Diagnóstico Situacional, Fundamento Teórico, Propuesta y Análisis de Impactos.

En el primer capítulo, Diagnóstico situacional se llegó a establecer la falta de un modelo propio de evaluación por competencias que permita a las autoridades de la Universidad Técnica del Norte obtener de una manera técnica mayor información referente a las actividades que cumple el Talento Humano que labora en la institución.

El segundo capítulo corresponde al fundamento teórico, se ha documentado científicamente la investigación, redactando los temas más importantes de todo el aspecto literario y conceptual. Del análisis y síntesis de la teoría se confirma que es muy necesario e indispensable basarnos en textos guías y trabajos ya realizados con el fin de evitar investigaciones repetitivas y poco relevantes.

El tercer capítulo corresponde a la propuesta, se ha estructurado en base a propósitos establecidos por el investigador, tomando como base la estructura organizacional existente y la normativa interna, resultando como tal los formularios de evaluación por competencias para cada puesto tipo establecido, gracias a la colaboración de un Ingeniero en Sistemas se elaboró un programa de evaluación, mediante el sistema Microsoft Office Excel, el cual permite ingresar los datos del evaluado, en un formato preestablecido de acuerdo a su puesto tipo de trabajo y las competencias que debe poseer según la misión, visión, políticas, valores, principios, manual de funciones, estatuto orgánico, etc. El resultado final de la evaluación se sujeta a la escala de calificación establecida en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su reglamento y resoluciones vigente al mes de julio de 2010.

El último capítulo trata de un análisis de los impactos que el proyecto generará en los ámbitos organizacional, educativo, ético y económico, llegando a establecerse que es medio positivo.

Finalmente se concluye este trabajo de investigación con las conclusiones y recomendaciones, aclarando que el interés con el que se realizó el proyecto es para beneficio de la institución.

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de investigación lo dedico a mi madre, por ser mi ángel de la guarda y la persona más especial en mi vida.*

Terán T. Mayra

**AUTORA**

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios, a mi familia, al Dr. Eduardo Lara mi asesor por su permanente colaboración, al Dr. Wilson Pozo, al Dr. Walter Jácome por la transmisión de sus conocimientos, a mis maestros, a mis amigos, a mi universidad y a toda la gente que me brindó su ayuda en este gran paso con mi educación, y de la cual he aprendido tanto.*

*Gracias.....*

# INDICE

Portada .....	i
Resumen ejecutivo .....	ii
Autoría .....	iv
Informe de director de trabajo de grado .....	v
Presentación.....	vi
Dedicatoria .....	vii
Agradecimiento .....	viii
Índice.....	ix
Introducción.....	15

## CAPITULO I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1.	Antecedentes diagnósticos .....	17
1.2.	Objetivos Diagnósticos .....	18
1.2.1.	Objetivo General.....	18
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	18
1.3.	Variables diagnósticas.....	18
1.4.	Indicadores .....	18
1.5.	Matriz de relación .....	20
1.6.	Mecánica operativa .....	21
1.6.1.	Población o universo .....	21
1.6.2.	Muestra.....	21
1.6.3.	Información Primaria .....	23
1.6.4.	Información secundaria .....	23
1.7.	Tabulación y análisis de la información.....	24
1.7.1.	Encuesta aplicada al personal administrativo a Nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte. ....	24

1.7.2.	Encuesta aplicada al personal docente a nombramiento y Contrato de la Universidad Técnica del Norte .....	35
1.7.3.	Encuesta aplicada a los alumnos de la Universidad Técnica del Norte.....	44
1.7.4.	Encuesta aplicada al nivel directivo de la Universidad Técnica del Norte.....	49
1.7.5.	Entrevista aplicada a un experto en Gestión del Talento Humano .....	56
1.8.	Matriz FODA.....	58
1.8.1.	Fortalezas (internas).....	58
1.8.2.	Oportunidades (externas) .....	58
1.8.3.	Debilidades (internas) .....	59
1.8.4.	Amenazas (externas) .....	59
1.9.	Estrategias FA, FO, DO, DA.....	60
1.10.	Determinación del Problema Diagnóstico.....	61

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTO TEORICO**

2.1.	Antecedentes Teóricos .....	62
2.1.1.	La Universidad Técnica del Norte.....	62
2.1.2.	¿Cuándo comienza la importancia de las competencias en la gestión del talento humano?.....	64
2.2.	Marco Teórico .....	66
2.2.1.	La Era del Talento.....	66
2.2.1.1.	Capital Intelectual .....	66
2.2.1.2.	Conocimiento de la Realidad y Modelos .....	67
2.2.1.3.	Antecedentes Mundiales de la Globalización y el Enfoque de Competencia Laboral .....	67
2.2.2.	Sistemas.....	68
2.2.2.1.	Definición de Sistema .....	68
2.2.2.2.	Definición de sistema administrativo.....	68

2.2.2.3.	Enfoques de Sistemas.....	69
2.2.2.4	Tipos de sistemas .....	69
2.2.2.5.	Sistemas administrativos como sistemas abiertos .....	70
2.2.2.6.	Características de los sistemas abiertos.....	71
2.2.2.7.	Funciones de un sistema.....	72
2.2.3.	Gestión Administrativa y Financiera del Talento Humano .....	73
2.2.3.1.	Gestión de Recursos Humanos .....	73
2.2.3.2.	Gestión Administrativa del Talento Humano.....	73
2.2.3.3.	Importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades del Talento .....	74
2.2.3.4.	Objetivos del sistema de gestión de recursos humanos en la Empresa.....	75
2.2.3.5.	Del profesional con talento organizativo .....	76
2.2.3.6.	Los Recursos Humanos Como Clave Para La Ventaja Competitiva .....	76
2.2.4.	Evaluación por Competencias .....	77
2.2.4.1.	Definiciones.....	77
2.2.4.2.	Necesidad del desarrollo de una gestión por competencias.....	78
2.2.4.3.	Estructura de las competencias.....	78
2.2.4.4.	Modelos de Competencias existentes.....	80
2.2.4.5.	Clasificación .....	81
2.2.4.6.	Estructura De Un Modelo De Gestión Por Competencias. ....	84
2.2.4.7.	Restricciones Del Modelo .....	85
2.2.4.8	La Gestión por competencias Como Integradora de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.....	85
2.2.4.9.	Premisas básicas del modelo de gestión por competencias.....	86
2.2.4.10.	Las ventajas del modelo .....	87
2.2.4.11.	Las competencias universales.....	87
2.2.5.	Control Interno.....	89
2.2.5.1.	Concepto.....	89
2.2.5.2.	Elementos del control interno.....	89

2.2.5.3.	Principios de control interno.....	92
2.3.	Marco Conceptual.....	95

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

3.1.	Presentación.....	99
3.1.1.	Organigrama de la Universidad Técnica del Norte.....	100
3.2.	Desarrollo .....	101
3.2.1.	Propósito 1: Objetivos, Técnicas de evaluación, Definición de puestos tipo.. .....	101
3.2.1.1.	Objetivos del Sistema de Evaluación por Competencias .....	101
3.2.1.2.	Técnicas de Evaluación.....	101
3.2.1.3.	Definición de Puestos Tipo de acuerdo a la estructura Orgánica Institucional .....	102
3.2.2.	Propósito 2: Competencias Laborales.....	104
3.2.2.1.	Creación de un inventario de competencias, de carácter Universal .....	104
3.2.2.2.	Visión .....	104
3.2.2.3.	Misión .....	104
3.2.2.4.	Principios.....	105
3.2.2.5.	Valores .....	105
3.2.2.6.	Creación de un inventario de competencias Técnicas del puesto .....	107
3.2.2.7.	Elaboración de los Formularios de Evaluación por Competencias-UTN.....	111
3.2.2.8.	Evaluación final según escala de calificación.. .....	116
3.2.2.9.	Informe consolidado con los resultados de la evaluación .....	117
3.2.2.10.	Análisis de los resultados obtenidos por el Director del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.....	118
3.2.2.11.	Procedimientos utilizados detallados en un flujograma.....	119

3.2.3.	Propósito 3: Operalización del Sistema .....	120
3.2.3.1.	Objetivos .....	120
3.2.3.2.	Técnicas.....	120
3.2.3.3.	Evaluación de Competencias de Carácter Universal .....	123
3.2.3.4.	Evaluación de Competencias Técnicas del Puesto .....	123
3.2.3.5.	Resultado Final de la Evaluación.....	124

## **CAPITULO IV**

### **IMPACTOS**

4.1.	Impacto Organizacional .....	125
4.2.	Impacto Educativo .....	126
4.3.	Impacto Ético.....	127
4.4.	Impacto Económico .....	128
4.5.	Impacto General.....	129
CONCLUSIONES .....		130
RECOMENDACIONES .....		131
BIBLIOGRAFIA.....		132
ANEXOS .....		138
Anexo A.	Inventario de Competencias Universales.....	139
Anexo B.	Inventario de Competencias Universales. ....	140
Anexo C.	Encuesta dirigida al personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte .....	176
Anexo D.	Encuesta dirigida a los docentes de la Universidad Técnica del Norte .....	179
Anexo E.	Encuesta dirigida a los alumnos de la Universidad Técnica del Norte. ....	182

Anexo F. Encuesta dirigida a Autoridades de la Universidad Técnica del Norte. ....	184
Anexo G. Entrevista Aplicada a un Experto en Gestión del Talento Humano .....	187

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de Relación. ....	20
Cuadro 2. Estrategias fa, fo, do, da .....	60
Cuadro 3. Formación del Talento Individual. ....	74
Cuadro 4. Rasgos para un Desempeño Superior .....	77
Cuadro 5. Modelo del Iceberg .....	83
Cuadro 6. Inventario de Competencias Universales. ....	106
Cuadro 7. Inventario de Competencias Técnicas del Puesto .....	107
Cuadro 8. Formulario de Evaluación por Competencias-UTN-F1 .....	111
Cuadro 9. Formato de Resultados Obtenidos .....	117
Cuadro 10. Flujograma de Procedimientos .....	119
Cuadro 11. Escala de Evaluación Competencias Universales .....	122
Cuadro 12. Escala de Evaluación Competencias Técnicas .....	123
Cuadro 13. Escala de Calificación LOSCCA .....	124
Cuadro 14. Impacto Organizacional.....	125
Cuadro 15. Impacto Educativo.....	126
Cuadro 16. Impacto Ético .....	127
Cuadro 17. Impacto Económico.....	128
Cuadro 18. Impacto General. ....	129

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes:

La Universidad Técnica del Norte, es una entidad pública auspiciada por el Gobierno del Ecuador, con autonomía avalada por la Ley 48 del 18 de julio de 1986. Actualmente su oferta académica lo hace a través de cinco facultades: Adjuntas a las diferentes facultades funcionan 22 escuelas, cuenta además con el Instituto de Posgrado, la población objeto de estudio para el presente trabajo, estuvo conformada por: Nivel Directivo, Personal Administrativo a contrato y nombramiento constituido por 322 personas, Personal docente a nombramiento y contrato constituido por 368 personas, Alumnos constituida por 8500 personas aproximadamente en todas las modalidades de estudios, según datos obtenidos en el Departamento de Planeamiento.

### Justificación:

La globalización ha traído consigo una nueva época, denominada la Era del Talento, la cual sustituye a las máquinas y el capital situando en primer lugar al hombre, como sinónimo de potencial riqueza; por tal motivo, es necesario reformular la manera de administrar el talento humano y generar grandes retribuciones a las organizaciones, tal es el caso de la Universidad Técnica del Norte que a pesar de tener una normativa legal para su administración conjuntamente con una Unidad de Gestión del Talento Humano necesita un Modelo propio de **Gestión Administrativo Financiero Basado en la Evaluación por Competencias** para así tener las herramientas necesarias y poder seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo técnicamente diseñado.

Siendo la universidad una de las más importantes del norte del país, el proyecto tiene una importancia local y regional debido a la enorme población estudiantil que asiste a este centro de diferentes partes del Ecuador, para cursar sus estudios de nivel medio, superior y posgrado. Siendo esta población la mejor censora de las actividades administrativas que se realizan dentro de la universidad.

#### Objetivos:

El objetivo central de la investigación se fundamentó en diseñar un “Sistema de Gestión Administrativo Financiero Basado en la Evaluación por Competencias para la Universidad Técnica del Norte de la Ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

#### Metodología:

La investigación se fundamentó en una metodología variada en la cual encontramos diferentes procedimientos generales o lógicos como la inducción, este método se utilizó en la recolección de datos, en donde se estructuraron de manera ordenada todos los componentes motivo de la investigación y luego de su análisis se obtuvieron resultados, el método analítico fue de gran ayuda para el investigador en todo el proceso de establecer el marco teórico en el cual se detallaron ampliamente el alcance de los datos bibliográficos obtenidos con relación al problema planeado, y finalmente el método de síntesis, el cual permitió extraer los puntos más importantes con relación al tema planteado, para poder exponerla en el informe final.

## **CAPITULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes diagnósticos**

La Universidad Técnica del Norte es una entidad pública auspiciada por el Gobierno del Ecuador, con autonomía avalada por la Ley 48 del 18 de julio de 1986, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

La investigación de campo se realizó en las instalaciones de la universidad, como son las facultades, planta central, centro de altos estudios; y se contó con la participación activa de las autoridades, docentes, personal administrativo y alumnado; para la realización del diagnóstico situacional además de la colaboración de las personas mencionadas, se necesitó de una previa investigación bibliográfica, uso del internet, ayuda de un experto, fotocopias para las encuestas, observaciones y respectivas entrevistas que fueron realizadas.

A continuación se presentan los objetivos que servirán de base para la investigación:

## **1.2. Objetivos Diagnósticos**

### 1.2.1. Objetivo General

1.2.1.1. Realizar un diagnóstico estratégico situacional de la parte administrativa y financiera, mediante el análisis FODA.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1. Analizar el clima organizacional existente en la Universidad Técnica del Norte

1.2.2.2. Determinar la calidad del talento humano que labora en la universidad

1.2.2.3. Examinar la Normativa Legal vigente relacionada a la gestión administrativa del personal

1.2.2.4. Identificar los sistemas de organización administrativos y financieros existentes en la universidad

## **1.3. Variables diagnósticas**

1.3.1. Clima Organizacional

1.3.2. Talento Humano

1.3.3. Normativa Legal

1.3.4. Estructura Administrativa

## **1.4. Indicadores**

### a) Clima Organizacional

- Ambiente de Trabajo
- Relaciones Interpersonales
- Relaciones con los Usuarios
- Trabajo en Equipo
- Decisiones por Consenso

b) Talento Humano

- Nivel de Educación
- Capacitación
- Competencias
- Renovación de Conocimientos
- Satisfacción del Usuario
- Actitud de Servicio
- Desempeño de Actividades
- Gestión Departamental
- Identificación Institucional
- Resistencia al Cambio

c) Normativa Legal

- LOSCCA
- Política Salarial
- Estabilidad Laboral
- Partidas Presupuestarias
- Normas de Control

d) Estructura Administrativa

- Organización
- Nivel de Organización
- Políticas y Normas de Control Interno
- Canal de Información Interno
- Canal de Información Externo
- Evaluación
- Planificación
- Autonomía
- Sistema de Gestión
- Automatización

## 1.5. Matriz de relación

CUADRO 1. MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar el clima organizacional existente en la Universidad Técnica del Norte	Clima Organizacional	Ambiente de Trabajo Relaciones Interpersonales Relaciones con los Usuarios Trabajo en Equipo Decisiones por Consenso	Encuesta-Entrevista	Autoridades, Personal Administrativo, Docentes, Alumnos.
Determinar la calidad del talento humano que labora en la universidad	Talento Humano	Nivel de Educación Capacitación Competencias Renovación de Conocimientos Satisfacción del Usuario Actitud de Servicio Desempeño de Actividades Gestión Departamental Identificación Institucional Resistencia al Cambio	Encuesta-Entrevista	Autoridades, Personal Administrativo, Docentes, Alumnos, Experto.
Examinar la Normativa Legal vigente relacionada a la gestión administrativa del personal	Normativa Legal	LOSCCA Política Salarial Estabilidad Laboral Partidas Presupuestarias Normas de Control	Encuesta-Entrevista	Autoridades, Personal Administrativo, Docentes.
Identificar los sistemas de organización administrativos y financieros existentes en la universidad	Estructura Administrativa	Organización Nivel de Organización Políticas y Normas de Control Interno Canal de Información Interno Canal de Información Externo Evaluación Planificación Autonomía Sistema de Gestión Automatización	Encuesta-Entrevista	Autoridades, Personal Administrativo, Docentes, Alumnos, Experto.

Elaborado por: Autor del Trabajo

## 1.6. Mecánica operativa

### 1.6.1. Población o universo

La primera población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo a contrato y nombramiento de la Universidad Técnica del Norte constituido por 322 personas.

La segunda población objeto de estudio está conformada por el personal docente a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte constituido por 368 personas.

La tercera población objeto de estudio la conforman los alumnos de la Universidad Técnica del Norte constituida por 8500 personas aproximadamente en todas las modalidades de estudios.

### 1.6.2. Muestra

Se desea calcular el tamaño de la muestra que será aplicada al personal administrativo a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte constituida por 322 .El porcentaje o límite de error que se admite es de 5%.

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

N=	322
d <sup>2</sup> =	0.50
N-1=	321
E=	0.05
Z=	1.96

$$n = \frac{(322) (0.50)^2 (1.96)^2}{(322-1) (0.05)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{(322) (0.25) (3.8416)}{(321) (0.0025) + (0.25) (3.8416)}$$

$$n = \frac{309.25}{0.8025 + 0.9604}$$

$$n = 175$$

Se desea calcular el tamaño de la muestra que será aplicada al personal docente a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte constituido son 368 personas. El porcentaje o límite de error que se admite es de 5%.

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

N=	368
d <sup>2</sup> =	0.50
N-1=	367
E=	0.05
Z=	1.96

$$n = \frac{(368) (0.50)^2 (1.96)^2}{(368-1) (0.05)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{(368) (0.25) (3.8416)}{(367) (0.0025) + (0.25) (3.8416)}$$

$$n = \frac{353.4272}{0.9175 + 0.9604}$$

$$n = \mathbf{188}$$

Se desea calcular el tamaño de la muestra que será aplicada a los alumnos de la Universidad Técnica del Norte constituida por 8500 personas aproximadamente. El porcentaje o límite de error que se admite es de 5%.

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

N=	8500
d <sup>2</sup> =	0.50
N-1=	8499
E=	0.05
Z=	1.96

$$n = \frac{(8500) (0.50)^2 (1.96)^2}{(8500-1) (0.05)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{(8500) (0.25) (3.8416)}{(8499) (0.0025) + (0.25) (3.8416)}$$

$$n = \frac{8163.40}{21.2475 + 0.964}$$

$$n = \mathbf{368}$$

A la población conformada por el nivel directivo de la Universidad Técnica del Norte se procederá a la aplicación de la encuesta; es decir a: Rector, Vicerrectores, decanos y subdecanos de la institución.

#### 1.6.3. Información Primaria

- Encuesta aplicada al personal administrativo a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte.
- Encuesta aplicada al personal docente a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte.
- Encuesta aplicada a los alumnos de la Universidad Técnica del Norte.
- Encuesta aplicada al nivel directivo de la Universidad Técnica del Norte: Rector, Vicerrectores, decanos y subdecanos de la institución.
- Entrevista aplicada a un experto en Gestión del Talento.

#### 1.6.4. Información secundaria

- Revistas
- Textos
- Manuales
- Folletos publicados por entidades inmersas en la temática
- Periódicos
- Internet

## 1.7. Tabulación y análisis de la información

### 1.7.1. Encuesta aplicada al personal administrativo a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte.

1¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo del personal administrativo en la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	1	0.6
Regular	18	10.3
Bueno	84	48.0
Muy Bueno	64	36.60
Excelente	8	4.6
Total	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

El resultado del cuadro anterior, muestra que el ambiente de trabajo del personal administrativo, es considerado como bueno tendiente a muy bueno, siendo este indicador de alta importancia debido a que es la imagen que se proyecta a los usuarios. La excelencia en cuanto al ambiente laboral no se ha conseguido hasta el momento puesto que son muy pocos los encuestados que lo perciben de esta manera.

2 ¿En su puesto de trabajo desempeña actividades relacionadas con su profesión?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	22	12.6
Si	153	87.4
Total	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

De acuerdo a la pregunta anterior, la mayor parte de los encuestados manifestaron que desempeñan actividades relacionadas con su profesión frente a un mínimo de la población que no realiza estas actividades; siendo estos últimos personas inconformes en su lugar de trabajo, al no poder entregar todo su potencial en sus labores diarias.

3¿Cuál es el nivel académico que se requiere para el desarrollo de sus actividades?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primario	0	0
Secundario	33	18.86
Tercer Nivel	113	64.57
Cuarto Nivel	28	16.0
No Contesta	1	0.6
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

En un mundo globalizado en el que vivimos es predominante la preparación educativa que deben exigir las instituciones sean estas de carácter público o privado, según los encuestados el nivel educativo requerido para laborar en la universidad en su mayoría es un tercer nivel, seguido por un nivel secundario. Siendo los estudios de cuarto nivel los necesarios para que la persona se especialice; sin embargo en la institución el porcentaje es muy bajo.

4¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción en el desarrollo de sus actividades dentro de la universidad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	60	34.29
Medianamente Satisfactorio	58	33.14
Satisfactorio	52	29.71
Poco Satisfactorio	5	2.86
No Satisfactorio	0	0
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

El resultado de la pregunta anterior evidencia opiniones casi parejas en cuanto al nivel de satisfacción del talento humano administrativo en el desarrollo de sus actividades, en su mayoría opinaron sentirse muy satisfechos al trabajar en la universidad. Por otro lado las personas descontentas afirman que no se valoran las actividades que estas realizan, mucho menos el valor agregado que cada una entrega en su lugar de trabajo, motivos suficientes como para ser parte del porcentaje poco satisfecho en el interior de la casona universitaria.

5¿En el transcurso del año calendario cuantas veces ha sido capacitado en temas relacionados al área en la cual se desempeña?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Ninguna</b>	51	29.1
<b>1 a 3 Veces</b>	114	65.1
<b>4 a 6 Veces</b>	6	3.4
<b>+ de 6 Veces</b>	3	1.7
<b>No Contesta</b>	1	0.6
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Como es sabido, la humanidad atraviesa por la era del conocimiento, en donde este es el primordial elemento para el buen desempeño del talento humano, y es conveniente potencializarlo, en las instituciones debe estar en primer plano las capacitaciones relacionadas con áreas de trabajo del personal. El cuadro anterior muestra que un alto porcentaje solo ha sido capacitado de 1 a 3 veces en un año calendario y se evidencia la falta de planes de aprendizaje; según opiniones de los encuestados estos podrían ser financiados en contraparte con el empleado de acuerdo al área de trabajo, y de esa manera brindar un servicio ágil y cumplir las funciones de manera óptima.

6¿Existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>No</b>	19	10.86
<b>Si</b>	71	40.57
<b>No Conoce</b>	85	48.57
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Los resultados de la pregunta anterior evidencian que el personal administrativo en su mayoría no conoce la existencia de una partida especial destinada a la capacitación del talento humano, siendo un derecho del trabajador acceder a una educación continua para así adquirir los conocimientos necesarios y poder enfrentar los retos que se le presenten. Seguidamente se muestra un porcentaje de la población el cual manifiesta si conoce de esta partida especial para las capacitaciones pero no siente se le ha capacitado a conciencia en el transcurso del tiempo trabajado en la universidad.

7¿De existir un sistema de gestión por competencias cree usted se debe implementar parámetros para fijar salarios en base a las competencias laborales del individuo?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	28	16.0
Si	147	84.0
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

El presente cuadro muestra que la población conformada por el personal administrativo tiene un gran interés por la implementación de parámetros para fijar salarios en base a las competencias de cada persona, obviamente su opinión es positiva debido a que esto traerá consigo mas disciplina en cuanto al conocimiento que las personas deben adquirir ya sea como propósito personal o para mejorar las capacidades del talento humano de la institución, y así poder acceder a un mejor incentivo económico.

8¿Cómo califica la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada Competente	1	0.6
Poco Competente	41	23.4
Competente	115	65.7
Muy Competente	18	10.3
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Los resultados del cuadro anterior indican que los encuestados en un alto porcentaje catalogaron a la gestión del departamento de recursos humanos como competente, expresan también su inconformidad por las cadenas de mando existentes en la institución debido al sistema de jerarquías, en donde el nivel superior es quien emite disposiciones y los subordinados solo deben cumplirlas sin dar un valor agregado, siendo esto perjudicial pues no se está aprovechando el potencial del talento humano que posee la universidad.

9¿Cómo servidor público de la Universidad Técnica del Norte se siente identificado con la institución cumpliendo sus leyes y reglamentos?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	0	0
<b>Rara Vez</b>	6	3.4
<b>Muchas Veces</b>	40	22.90
<b>Siempre</b>	129	73.70
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Es muy halagador que un alto porcentaje de la población encuestada opine positivamente en cuanto al sentirse identificado con la institución, lo más relevante en las organizaciones es que su talento humano sienta empoderamiento a su trabajo, así se conseguirá personas motivadas con deseo de mejoramiento continuo.

10¿El ambiente laboral en su puesto de trabajo es?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Malo</b>	0	0
<b>Regular</b>	5	2.90
<b>Bueno</b>	62	35.40
<b>Muy Bueno</b>	74	42.3
<b>Excelente</b>	34	19.4
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

El ambiente laboral es de suma importancia en el desenvolvimiento de las personas en su lugar de trabajo, según como cada individuo se sienta se verá reflejada su motivación y por ende contagiará al resto, en el cuadro anterior los encuestados en su mayoría mencionaron tener un muy buen ambiente laboral, situación que favorece a la universidad. También se observa en secuencia las siguientes opiniones con respecto a la pregunta planteada: bueno, excelente, y regular en su minoría.

11¿Considera que las relaciones interpersonales del personal administrativo y financiero de la Universidad Técnica del Norte son?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regulares	20	11.43
Buenas	93	53.14
Muy Buenas	56	32.0
Excelentes	6	3.43
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Al relacionar esta pregunta con el indicador ambiente laboral se puede observar que tienen correlación, simplemente por el hecho de que en un ambiente laboral de gran armonía prevalecerán las buenas relaciones interpersonales de los individuos, los resultados obtenidos muestran que la población encuestada en su mayoría tiene una buena relación con sus compañeros y en este orden siguen sus respuestas, muy buenas, regulares, excelentes, siendo este último indicador muy bajo, es preocupante, debido a que no se ha llegado a unir a todo el equipo de trabajo.

12¿Realiza actividades de planificación (anual) (mensual) (semanal) para su área de trabajo con un equipo de compañeros?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	9	5.14
A Veces	79	45.14
Casi Siempre	42	24.0
Siempre	45	25.72
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La planificación es muy importante en todo proceso administrativo, ya que permite anticipar actividades y eventos minimizando el riesgo, con el fin de que en un futuro se puedan definir acciones administrativas necesarias para conseguir el éxito organizacional, los encuestados opinaron en su mayoría realizar a veces actividades de planificación, debido a las cadenas de mando existentes en la institución; las cuales solo permiten que el empleado cumpla ordenes.

13¿En que porcentaje piensa usted que se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones sean estas administrativas o financieras?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 25%	78	44.6
2 a 50%	42	24.0
50 a 75%	40	22.9
75 a 100%	11	6.3
No Contesta	4	2.3
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Las organizaciones que hacen participar a su talento humano en las decisiones que se tomen para el bienestar de la institución son las que más tienden a crecer en el largo plazo, debido a que gracias al aporte en ideas creativas de las personas se tiende a innovar el conocimiento institucional, los resultados de la pregunta anterior evidencian que un alto porcentaje de los encuestados opinaron que solo se toma en cuenta su opinión hasta un 25%, posteriormente llega a un 50 , 75 y 100% respectivamente.

14¿Cree usted que la autonomía universitaria permite que la política salarial sea justa para la fuerza laboral de la universidad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	61	34.90
Si	114	65.1
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Explicando el término autonomía universitaria se podría decir que es la libertad en cuanto al aspecto administrativo y académico, en donde en la universidad se toman las medidas necesarias bajo su responsabilidad, a pesar de que los recursos vienen del estado se tiene la independencia de tomar decisiones en el caso de contratar personal y demás actividades administrativas, en lo financiero existe un control mediante el eSigef, el cuadro anterior muestra en un porcentaje significativo la aceptación a la autonomía universitaria, los encuestados manifestaron que esto permitiría acceder a una política salarial justa, porque solo dentro de la institución en donde se conocen las necesidades y el aporte del talento humano.

15¿La Universidad Técnica del Norte le brinda una estabilidad laboral suficiente como para hacer carrera en la institución?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	53	30.3
Si	122	69.7
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La estabilidad laboral en las instituciones forma parte importante de la motivación que tiene el talento humano para realizar su trabajo, en la pregunta anterior un gran porcentaje de la población encuestada opinó sentirse seguro en su lugar de trabajo, siendo de este grupo el personal que tiene un nombramiento; accediendo con ello a mejores oportunidades y beneficios. Por otro lado las personas contratadas manifestaron no estar conformes con las remuneraciones y carga de trabajo que asumen.

16¿Considera que la LOSCCA como ley que regula las actividades administrativas ayuda al desarrollo de las mismas?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	29	16.6
Poco	126	72
Nada	18	10.3
No Contesta	2	1.1
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Al ser la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa una normativa que rige a los funcionarios públicos, los encuestados en un gran porcentaje opinaron que esta ayuda muy poco a regular las actividades administrativas, debido a las trabas y papeleo que surgen al momento de realizar ya sean peticiones, tramites y demás procesos internos, por lo que se manifiestan en oposición ante mencionada ley y opinan que un cambio al sistema administrativo tanto nacional como interno para las instituciones públicas sería una buena alternativa para mejorar la gestión administrativa.

17¿Conoce la estructura organizativa de la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	17	9.7
Si	158	90.3
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

ANÁLISIS

El cuadro anterior hace referencia al conocimiento que tiene el personal de la estructura organizativa, en el cual se observa que la mayoría opinó positivamente, punto favorable en la investigación, debido a que este conocimiento favorece la realización de trámites internos y la comunicación a usuarios externos de los servicios que se prestan.

18¿De qué manera se le ha evaluado en los últimos seis meses?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por Competencias	35	20.0
Escalafón	86	49.1
Tiempo	8	4.6
Tesis Realizadas	0	0
Libros Editados	0	0
Cursos	17	9.7
Trámites Realizados	7	4.0
Otros	20	11.4
No Contesta	2	1.1
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

ANÁLISIS

Las evaluaciones forman parte importante en el manejo que la administración tiene sobre el área de recursos humanos, que es la responsable de emitir normas de control. Con referencia al cuadro anterior se observa que la población encuestada en un gran porcentaje opinó que se le ha evaluado mediante escalafón, debido a que antes se realizaba evaluaciones anuales, ya sean por autoevaluación o dirigidas por el jefe inmediato en donde se utilizaba parámetros como capacitación, conocimiento, responsabilidad, gestión, cumplimiento de sus actividades, y otros; en la actualidad evalúa SENRES y es cada seis meses bajo algunos parámetros. Por esta razón la sumatoria entre escalafón, cursos y otros alcanzan la mayoría de la votación de la población encuestada.

## 19 ¿Cuál ha sido el resultado de la evaluación?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ascenso	26	14.86
Estímulo Económico	54	30.86
Ninguna	89	50.86
No Contesta	6	3.42
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Con referencia a la pregunta sobre evaluaciones realizadas al personal administrativo de la universidad, se ha planteado consultar sobre los resultados que se han obtenido de las mismas, en la cual los encuestados en su mayoría opinaron de acuerdo a los indicadores no han tenido ningún estímulo, en un porcentaje minoritario expresan ser beneficiados económicamente, lo que lleva a una desigualdad en las condiciones que se beneficia al personal, al no existir igualdad en el trato, el cuadro anterior evidencia diversas opiniones en las cuales no se demuestra equidad.

## 20 ¿Considera que la evaluación de la gestión administrativa y financiera debe ser valorada mediante un sistema por competencias?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	12	6.9
Si	163	93.1
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Siendo las competencias laborales un conjunto amplio de conceptos tales como las capacidades propias de cada individuo para desenvolverse en su lugar de trabajo y determinar un rendimiento indicado, se ha encuestado a la población conformada por el personal administrativo de la universidad con la pregunta del cuadro anterior, en la cual la mayoría de los encuestados respondieron afirmativamente, exponiendo al mismo tiempo que son muy necesarias y que cada persona tiene un alto potencial que no está siendo aprovechado.

21¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión administrativo financiero para ser aplicado en la Universidad?

<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>En Desacuerdo</b>	2	1.14
<b>Indeciso</b>	3	1.71
<b>De Acuerdo</b>	90	51.43
<b>Medianamente de Acuerdo</b>	0	0
<b>Muy de Acuerdo</b>	79	45.14
<b>No Contesta</b>	1	0.57
<b>Total</b>	175	100%

Fuente: Personal Administrativo UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

En referencia a la pregunta anterior, los encuestados en su mayoría están de acuerdo con la implementación de este sistema por competencias, manifestando su inconformidad por los sistemas que se llevan actualmente, que son básicamente de bastante normativa legal y papeleo, ocasionando pérdida de tiempo.

**1.7.2. Encuesta aplicada al personal docente a nombramiento y contrato de la Universidad Técnica del Norte.**

1 ¿Cómo califica usted los servicios prestados por el personal administrativo en la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficientes	5	2.7
Poco Eficiente	13	6.9
Eficientes	67	35.6
Medianamente Eficientes	75	39.9
Muy Eficientes	26	13.8
No Contesta	2	1.1
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

Según los docentes con respecto a la pregunta anterior, los servicios prestados por el personal administrativo en un mayor porcentaje son catalogados como medianamente eficientes y consecutivamente: eficientes, muy eficientes, poco eficientes y deficientes. Además expresaron su inconformidad por la demora existente en la administración central y las trabas que ocasiona tanta documentación, opinan que se debe capacitar al personal para que este sea más competente en cuanto a la agilidad en la atención a los usuarios.

2¿Cuándo ha realizado trámites en la universidad sean estos administrativos o financieros usted que ha podido observar?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia	36	19.14
Lentitud	78	41.48
Eficiencia	40	21.27
Responsabilidad Social	7	3.72
Trabas	22	11.7
Otro	1	0.53
No Contesta	4	2.12
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

De acuerdo a la pregunta anterior, los encuestados en un porcentaje significativo opinaron que al realizar trámites en la institución observan lentitud en el servicio que reciben, en secuencia sus criterios son los siguientes: eficiencia, competencia y trabas. Son diversos los criterios y opiniones expresadas verbalmente, en los cuales los docentes manifestaron que la limitada colaboración del personal administrativo ocasiona pérdida de tiempo.

3¿Cómo considera las relaciones interpersonales de los docentes de la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regulares	18	9.6
Buenas	80	42.6
Muy Buenas	60	31.90
Excelentes	30	16.0
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Considerando que las relaciones interpersonales son los contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad se puede mencionar que en la universidad los docentes encuestados opinaron que estas son buenas y consecutivamente muy buenas, regulares y excelentes.

4¿Con que frecuencia ha observado usted que el personal docente trabaja en equipo en la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	1	0.53
<b>A Veces</b>	112	59.57
<b>Casi Siempre</b>	62	32.98
<b>Siempre</b>	13	6.91
<b>Total</b>	188	100%

Fuente: Personal Docente UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

El trabajo en equipo es el resultado del esfuerzo de un grupo para conseguir los objetivos que todos los miembros se han propuesto. Trabajar en equipo conlleva un compromiso que implica que cada integrante entregue su creatividad, voluntad, responsabilidad y cooperación según sus capacidades particulares. Lamentablemente como se observa en el cuadro anterior un alto porcentaje mencionó formar equipos de trabajo a veces y casi siempre. Circunstancias que no favorecen al intercambio de conocimientos de los docentes.

5¿Cree usted que para la toma de decisiones en lo que respecta a la planificación de trabajo se toma en cuenta su opinión?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Nunca</b>	23	12.2
<b>A Veces</b>	92	48.90
<b>Casi Siempre</b>	59	31.4
<b>Siempre</b>	13	6.90
<b>No Contesta</b>	1	0.5
<b>Total</b>	188	100%

Fuente: Personal Docente UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Siendo un propósito fundamental de la planificación la coordinación de los esfuerzos y recursos para el bienestar institucional se ha planteado la pregunta anterior, en la cual los encuestados opinaron en su mayoría que a veces se toma en cuenta su opinión para la realización de planes de trabajo. Un porcentaje inferior opina que casi siempre son tomados en cuenta. En todo caso la inclusión de los docentes al proceso de planificación de actividades es muy necesaria para contrarrestar futuros inconvenientes.

6¿Cómo catedrático de la Universidad Técnica del Norte se siente identificado con la institución?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0
Rara Vez	6	3.2
Muchas Veces	45	23.90
Siempre	137	72.90
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

En referencia a la pregunta anterior los encuestados opinaron en un porcentaje significativo siempre sentirse identificados con la institución, de la misma manera manifiestan trabajar arduamente por el bienestar colectivo. Tomando en cuenta las siguientes opiniones se encuentra en un segundo lugar el indicador muchas veces, resultado que evidencia, no existe una totalidad de docentes que en todo momento sientan identificación institucional.

7¿Considera usted que en la Universidad Técnica del Norte existe estabilidad laboral para los docentes?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	59	31.4
Si	129	68.6
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. Los encuestados en referencia a la pregunta anterior opinaron en su mayoría tener una estabilidad laboral por el hecho de formar parte del personal que tiene un nombramiento en la universidad, el resto de encuestados al mantener una relación de trabajo por el método de contratación sienten inconformidad puesto que no tienen seguridad en el trabajo.

8¿Cree usted que la autonomía universitaria permite que la política salarial sea justa para todo el talento humano inmerso en la universidad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	50	26.6
Si	138	73.4
<b>Total</b>	188	100%

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Dejando en un segundo plano las políticas salariales, los encuestados opinaron en su mayoría que la autonomía universitaria en si misma permite que en la universidad se tenga la suficiente libertad para tomar decisiones sean administrativas y financieras, con el objetivo de mantener la casona universitaria en condiciones optimas para que el talento humano pueda desenvolverse de la mejor manera, y finalmente esto ayuda a que en cuestión de remuneraciones se pueda internamente incentivar al personal según sus logros alcanzados.

9¿Conoce la estructura organizativa de la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	16	8.5
Si	172	91.5
<b>Total</b>	188	100%

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre el personal, a su vez los departamentos se estructuran formalmente de acuerdo a las necesidades de la institución, como se observa en el cuadro anterior la mayoría de la población aceptó conocer la estructura de la universidad, sin embargo esto no es suficiente debido a que también es necesario saber a quién deben dirigirse en el caso de tener que realizar trámites, circunstancia que no ocurre por la falta de promoción interna del personal.

10¿El flujo de información entre el perceptor (usted) y el emisor (administrativo) al momento de realizar trámites en la universidad es?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No le Entiende	1	0.5
No Tan Claro	26	13.8
Medianamente Claro	92	48.9
Claro	69	36.7
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La integración de todas las áreas y sus funciones dentro de la institución se facilita mediante la flexibilidad y rapidez de la información en el sistema logístico. En algunas instituciones se considera a los sistemas de información como el conjunto de procedimientos encaminados a proporcionar los elementos de juicio necesarios en los procesos de coordinación, control y toma de decisiones en una organización, en referencia a la pregunta anterior se resume que en la universidad dichos flujos de información fueron catalogados por los encuestados como medianamente claros en primer nivel, claro en segundo nivel, no tan claro, y no le entiende; situaciones que evidencian una falta de comunicación interna.

11¿La automatización de los procesos en la universidad le ha ayudado agilizar los trámites internos?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	37	19.7
Si	151	80.30
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Al ser la automatización un sistema diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas, y controlar la secuencia de las operaciones facilitando el trabajo del talento humano, en la universidad se ha implementado este proceso de gran importancia, debido a la agilidad que debe generar su uso, en la pregunta anterior los encuestados opinaron en su mayoría estar de acuerdo en que se han agilizado los tramites internos; por otro lado también están las personas que por su limitado conocimiento en cuanto a medios informáticos opinan que estos sistemas han ocasionado demora en los tramites, además que no se ha recibido capacitación alguna.

12¿Considera que la actitud de servicio del personal administrativo es?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No Satisfactorio	37	19.7
Poco Satisfactorio	21	11.2
Satisfactorio	20	10.6
Medianamente Satisfactorio	24	12.80
Muy Satisfactorio	86	45.70
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Un factor importante para el cliente en la evaluación sobre el servicio que recibe, es la actitud que los empleados le demuestran. La actitud de servicio se mide de manera más frecuente cuando los clientes internos y externos perciben que las personas que los atienden, tienen el interés legítimo de ayudar a resolver algún problema, como se puede observar en el cuadro anterior un alto porcentaje de docentes en la universidad consideraron que las actitudes del personal administrativo son muy satisfactorias y en su orden las respuestas son las siguientes: no satisfactorio, medianamente satisfactorio, poco satisfactorio y satisfactorio.

13¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al tiempo que le toma realizar trámites en la planta central como en su facultad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No Satisfactoria	5	2.65
Poco Satisfactoria	47	25
Satisfactoria	94	50
Medianamente Satisfactoria	15	7.98
Muy Satisfactoria	27	14.36
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Los docentes son parte muy importante de la población universitaria, debido a labor diaria de impartir conocimientos al alumnado, también siendo clientes internos de la universidad por los servicios recibidos del personal administrativo. Motivos suficientes como para ser espectadores directos del tiempo que les toma realizar trámites. Según el cuadro anterior el más alto porcentaje refleja una opinión satisfactoria de la mitad de la población encuestada, siguiendo a esto una opinión poco satisfactoria y manifestando la extensa tramitología interna, la diferencia de la población opina de la siguiente manera: muy satisfactoria, no satisfactoria y medianamente satisfactoria.

14¿La automatización de los procesos en la universidad requiere de un talento humano con más competencias?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	49	26.10
Si	139	73.9
<b>Total</b>	188	100%

Fuente: Personal Docente UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

Los resultados evidencian la necesidad existente dentro de la universidad de un talento humano con más competencias, finalmente son las personas quienes dominan los sistemas informáticos. Los encuestados en su mayoría afirmaron que este proceso de automatización que vive la universidad es muy necesario, al mismo tiempo manifiestan la necesidad de una actualización permanente, conocimiento de la informática y su manejo, agilidad y respeto hacia los usuarios, liderazgo, buenas relaciones publicas, socialización de conocimientos, trabajar en equipo y voluntad para servir, denominaciones impuestas como competencias por parte de los encuestados.

15¿Conoce usted de las políticas que ha implementado el Departamento de Gestión de Recursos Humanos para mejorar los conocimientos del talento humano que labora en la universidad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	127	67.6
Si	61	32.4
<b>Total</b>	188	100%

Fuente: Personal Docente UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

Siendo la unidad de Gestión de Recursos Humanos de la universidad la encargada de establecer las políticas necesarias para el mejoramiento del ambiente de trabajo e implementar las directrices necesarias para que el talento humano tenga las garantías suficientes para desenvolverse en su lugar de trabajo de una manera eficiente, podemos observar que se desconoce las actividades realizadas por dicho departamento, un buen porcentaje de la población encuestada opinó no tener conocimiento de estrategias implementadas por este departamento ya sea para mejorar conocimientos o motivar a las personas para que trabajen eficazmente.

16 ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión administrativo financiero para ser aplicado en la Universidad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Desacuerdo	1	0.50
Indeciso	5	2.7
De Acuerdo	62	33.0
Medianamente de Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	120	63.80
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Docente UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Los procesos de evaluación de la calidad institucional exigen de un modelo de gestión y varias herramientas para mejorar y asegurar la calidad en el trabajo de la universidad, en la pregunta anterior, los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo con la implementación de un manual propio para gestionar al talento humano, de esta manera se valorará las potencialidades de cada persona y su ubicación de acuerdo a sus conocimientos será más acertada, también se podrá conseguir mejorar el ambiente interno, debido a que las personas se sentirán mejor al realizar lo que les gusta y conocen.

### 1.7.3. Encuesta aplicada a los alumnos de la Universidad Técnica del Norte.

1 ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo del personal administrativo en la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	0	0
Regular	101	27.45
Bueno	211	57.34
Muy Bueno	51	13.86
Excelente	5	1.36
Total	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANALISIS

Los alumnos que fueron encuestados opinaron en su mayoría que perciben el ambiente de trabajo del personal administrativo como bueno; destacando que observan al talento humano trabajar con armonía. Otra parte de la población encuestada piensa que este ambiente es regular y se puede mejorar la convivencia existente en la institución para llevarla a niveles más óptimos de calidad organizacional.

2¿Cómo beneficiario directo de los servicios que presta la institución su grado de satisfacción es?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	0	0
Regular	74	20.11
Bueno	250	67.93
Muy Bueno	31	8.42
Excelente	13	3.53
Total	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

La satisfacción que el usuario tiene de un bien o servicio muestra su calidad, tal es el caso que un alto porcentaje del alumnado en la universidad técnica del norte manifiesta apreciar un buen servicio. Seguidamente también catalogado como regular, muy bueno, excelente. Además, los alumnos manifestaron que a los servidores públicos les falta paciencia al momento de atender al público.

3¿Considera usted que las relaciones estudiante \_ profesor son?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malas	0	0
Regulares	67	18.21
Buenas	206	55.98
Muy Buenas	83	22.55
Excelentes	12	3.26
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

Fuente: Alumnos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

Ciertamente la vida estudiantil y la convivencia en el aula entre maestros y alumnos es muy importante debido al tiempo y conocimiento entregado de ambas partes, un buen porcentaje de la población encuestada expresó tener una buena relación estudiante-profesor, y demás opiniones como siguen: muy buenas, regulares y finalmente excelente. Demostrando con estos criterios que los maestros todavía no llegan a ser amigos del alumno, con el objetivo de poder formar verdaderos equipos de trabajo en el aula.

4¿Conoce la estructura organizativa de la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	180	48.91
No	188	51.09
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

Fuente: Alumnos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

Siendo muy importante la estructura organizativa de una entidad con el fin de realizar trámites y poder dirigirse a la persona responsable es imprescindible conocerla, en los resultados obtenidos se puede evidenciar que más de la mitad de la población encuestada no la conoce; evidentemente por la escasa promoción interna de departamentos a servicio de la comunidad universitaria.

5¿Cómo califica al servicio que presta el personal administrativo y de servicios a los usuarios?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Malo</b>	0	0
<b>Regular</b>	88	23.91
<b>Bueno</b>	205	55.72
<b>Muy Bueno</b>	66	17.93
<b>Excelente</b>	9	2.44
<b>Total</b>	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Siendo los alumnos los primeros censores de la imagen universitaria, que se ve reflejada por la calidad de la atención prestada, manifestaron en un alto porcentaje recibir un buen servicio, al mismo tiempo indicando que el personal administrativo tiene preferencias en atención a docentes y administrativos, dejando en un segundo plano a los estudiantes.

6¿El flujo de información entre el perceptor (usted) y el emisor (administrativo) al momento de realizar trámites en la universidad es?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>No le Entiende</b>	6	1.63
<b>No Tan Claro</b>	96	26.09
<b>Medianamente Claro</b>	187	50.82
<b>Claro</b>	79	21.47
<b>Total</b>	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Los canales de comunicación que se utilicen desde los niveles administrativos hacia los alumnos y público en general revelan la importancia que se da a este medio, finalmente importante por cuanto más claro sea, más eficiente será el trámite a realizar, sin embargo en la pregunta anterior un porcentaje significativo de la comunidad universitaria opinó que el flujo de información es medianamente claro, es decir todavía no se consigue una claridad total en cuanto a comunicación se refiere.

7¿Antes de su ingreso a la universidad tenía conocimientos de las carreras que aquí se ofertan?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguno	23	6.25
Parcialmente	131	35.60
En su Mayor Parte	200	54.35
Totalmente	14	3.80
<b>TOTAL</b>	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La Universidad Técnica del Norte es uno de los centros educativos de nivel superior con más acogida por el alumnado de la región norte del país motivo fundamental para dar a conocer a la institución con los potenciales consumidores de los servicios brindados, en el cuadro anterior se observa que un alto porcentaje de la población encuestada conocía en su mayor parte las carreras que se ofertan antes de su ingreso a la universidad, seguido por un porcentaje inferior que conoce parcialmente, indicadores que evidencian la falta de promoción externa de la universidad.

8¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al tiempo que le toma realizar trámites en la planta central como en su facultad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No Satisfactorio	37	10.05
Poco Satisfactorio	176	47.83
Satisfactorio	99	26.90
Medianamente Satisfactorio	43	11.68
Muy Satisfactorio	13	3.53
<b>Total</b>	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

El presente cuadro hace referencia al grado de satisfacción en cuanto al tiempo que le toma realizar trámites, en donde en su mayoría la población estudiantil mencionó estar poco satisfecha, especialmente por no saber dónde dirigirse ni con quien hablar, siguiendo con los resultados se observa también que un porcentaje minoritario de los alumnos están satisfechos, sin embargo mencionan el mal carácter de las personas por quienes han sido atendidos, situaciones que en una entidad de carácter público debilitan la imagen institucional.

9¿Considera que la actitud de servicio del personal administrativo es?

<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>No Satisfactorio</b>	137	38.90
<b>Poco Satisfactorio</b>	45	12.2
<b>Satisfactorio</b>	56	14.2
<b>Medianamente Satisfactorio</b>	33	7.1
<b>Muy Satisfactorio</b>	97	27.60
<b>Total</b>	368	100%

Fuente: Alumnos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Tomando como referencia la imagen de la institución y su calidad de servicio ante la comunidad universitaria se ha planteado la pregunta anterior en la cual un alto porcentaje no está satisfecho con las actitudes del personal administrativo y al mismo tiempo expresando su descontento al manifestar no ser tratados con paciencia y amabilidad. Comprobando así que todavía falta mucho por hacer en cuanto a niveles de calidad de servicio prestado ante usuarios internos o externos, quienes son los principales censores al momento de emitir un juicio de valor y calificar a la atención recibida.

**1.7.4. Encuesta aplicada al nivel directivo de la Universidad Técnica del Norte: Rector, Vicerrectores, decanos y subdecanos de la institución.**

1 ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo del personal en la Universidad Técnica del Norte?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	0	0
Regular	0	0
Bueno	8	61.54
Muy Bueno	4	30.77
Excelente	1	7.69
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

**ANÁLISIS**

Las autoridades de la universidad al encontrarse en un nivel de jerarquía más alto en la institución, son las responsables de conocer el ambiente de trabajo existente, para lo cual se ha planteado la pregunta anterior, en donde un alto porcentaje percibe a este como bueno y consecutivamente muy bueno y excelente, tomando en consideración que si el personal se desenvuelve en un clima organizacional de armonía y colaboración existirá mas motivación y por ende las personas rendirán eficientemente.

2¿En que porcentaje se toma en cuenta la opinión del personal tanto administrativo y financiero para la toma de decisiones?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 25%	1	7.69
25 a 50%	1	7.69
50 a 75%	7	53.85
75 a 100%	4	30.77
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

**ANÁLISIS**

Las sugerencias y opiniones del talento humano que labora en la institución tienen gran importancia debido a que se beneficia internamente, con las ideas de cada una de las personas se contribuye a establecer mejores planes de gestión, en el cuadro anterior observamos que según las autoridades se toma en cuenta la opinión del talento humano en un alto porcentaje, razón fundamental que evidencia una participación activa de todos en la casona universitaria.

3¿Cuál es el nivel académico que se requiere para el desarrollo de sus actividades?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primario	0	0
Secundario	0	0
Tercer Nivel	5	38.46
Cuarto Nivel	8	61.54
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Las autoridades según la pregunta anterior mencionaron que para cumplir con el desarrollo de sus actividades requieren tener un tercer y cuarto nivel en estudios respectivamente, la población encuestada en su totalidad opinan que son capacitadas permanentemente y deben tener los conocimientos necesarios para realizar una buena gestión tanto administrativa como financiera.

4¿Existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	46.15
No	7	53.85
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. En la pregunta anterior, las autoridades manifestaron no conocer de la existencia de una partida especial para capacitaciones, y las personas que si están al tanto, desconocen el monto de esta partida.

5¿Qué mecanismos o procesos son utilizados para renovar el conocimiento del personal de la universidad?

#### ANÁLISIS

En resumen de las opiniones vertidas por las autoridades encuestadas en la universidad, no existen procesos bien definidos para renovar el conocimiento del personal, mas se presentan cursos de capacitación internos y externos, preparación de los docentes, realización de seminarios y talleres, conferencias, charlas, pasantías, etc.

6¿Hay alguna estrategia de talento humano para que las personas que tienen conocimiento los compartan con los que no los tienen?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	46.15
No	2	15.38
No Conoce	5	38.46
Total	13	100%

Fuente: Directivos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

#### ANÁLISIS

El talento humano inmerso en la institución adquiere conocimiento y experiencia en la labor que se realiza, poco a poco las personas se vuelven más diestras y agilizan los procesos organizacionales, mientras más especializada o vital para la institución sea la función que realizan son más imprescindibles y por lo tanto debemos preservar y aprovechar ese potencial, por ello la pregunta planteada debido a la necesidad de compartir conocimientos con el personal de la universidad y poder retener al talento para formar un equipo de trabajo con alto rendimiento.

7¿Considera que la LOSCCA como ley que regula las actividades administrativas ayuda al desarrollo de las mismas?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Mucho</b>	3	23.08
<b>Poco</b>	6	46.15
<b>Nada</b>	4	30.77
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Al ser las autoridades las encargadas de cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos a los que se sujeta la institución por encontrarse a un nivel de jerarquía con más responsabilidad y autoridad, manifestaron según la pregunta anterior que la LOSCCA ayuda muy poco en la regulación de actividades, por la cantidad de requerimientos que son tediosos y demoran los procesos internos.

8¿La Universidad Técnica del Norte brinda una estabilidad laboral suficiente como para hacer carrera en la institución?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	13	100
<b>No</b>	0	0
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Siendo las autoridades elegidas por votación popular se ven en la responsabilidad de asumir su cargo, en la pregunta anterior la totalidad de la población encuestada manifestó acceder a una estabilidad laboral en la institución, en algunos casos son los docentes los que asumen estas funciones, dejando a un reemplazo mientras culminan su periodo, y otros solo se encargan de la designación, al mismo tiempo manifestando tener un nombramiento institucional, que les da estabilidad suficiente para hacer carrera.

9¿Conoce de la existencia de normas de control de gestión las cuales prevean a que las autoridades sean capacitadas en temas relacionados al área desempeñada para medir su rendimiento?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	69.33
No	2	15.38
No Conoce	2	15.38
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

En la universidad existen normas y reglamentos en cada una de las unidades académicas para normar la gestión administrativa, académica y financiera, todas las autoridades reciben un curso de control de la gestión gubernamental antes de posesionarse para estar al tanto del manejo de la institución y los controles a los cuales se ven obligados a cumplir, existe la base legal suficiente para ayudar al control, de ahí respuesta a la pregunta anterior en donde la mayoría de la población manifestó conocer de la existencia de estas normas.

10¿De qué manera se le ha evaluado en los últimos seis meses?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por Competencias	6	46.15
Escalafón	2	15.38
Tiempo	2	15.38
Tesis Realizadas	0	0
Libros Editados	0	0
Cursos	2	15.38
Trámites Realizados	1	7.69
Otros	0	0
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN  
Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

La evaluación a la que están sujetas las autoridades en la institución según la pregunta anterior en su mayoría es mediante la evaluación por competencias, en secuencia se encuentra el escalafón y el tiempo. Al ser la evaluación parte fundamental en el análisis de la gestión, las entidades en especial las públicas deben enfocar métodos de evaluación acordes al desarrollo global que la automatización de los procesos requiere y que en la universidad actualmente no se aplican.

11¿Cuál ha sido el resultado de la evaluación?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ascenso	7	53.85
Estímulo Económico	0	0
Ninguna	6	46.15
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Según los encuestados, en la actualidad existe un reglamento que esta normando el ascenso a funcionarios y personal docente de la institución en la cual se prioriza el conocimiento académico y el tiempo de servicio, por lo que se refleja en la pregunta anterior en la cual en un gran porcentaje manifestaron que dichas evaluaciones que se les ha realizado han obtenido como resultado un ascenso, y en un menor porcentaje no han recibido ningún estímulo.

12¿Considera que la evaluación de la gestión administrativa y financiera debe ser valorada mediante un sistema por competencias?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100
No	0	0
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

El tema de gestión administrativa tiene relevante importancia sobre todo en épocas de acreditación institucional, en relación al cuadro anterior, en donde en un 100% las autoridades estuvieron de acuerdo en que la gestión administrativa y financiera sea valorada mediante un sistema de competencias, para lo cual cada persona debe estar preparada para asumir este reto, y que sus conocimientos y habilidades sean bien potencializados en el trabajo que realicen.

13¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión administrativo financiero para ser aplicado en la Universidad?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En Desacuerdo	0	0
Indeciso	0	0
De Acuerdo	6	46.15
Medianamente de Acuerdo	0	0
Muy de Acuerdo	7	53.85
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Directivos UTN

Elaborado por: Autor del Trabajo

## ANÁLISIS

Los encuestados de acuerdo a la pregunta anterior, la cual se refiere a la implementación de un sistema propio de gestión del talento humano en la universidad respondieron afirmativamente al estar de acuerdo con este planteamiento, ya que solo en el interior de la institución es donde se conocen las verdaderas necesidades y requerimientos en cuanto al manejo administrativo, el cual beneficiaría a la entidad, al mismo tiempo que la realidad entre una y otra institución difieren notablemente por ello la necesidad de su creación.

### **1.7.5. Entrevista aplicada a un experto en Gestión del Talento Humano.**

Para esta investigación se solicitó la información del Ing. Juan Lascano docente del Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica del Norte, a la formulación de las preguntas manifestó lo siguiente:

#### **1¿Cuál es la importancia en las instituciones al implementar un sistema de contratación basado en competencias laborales?**

Debido a que se puede evidenciar los comportamientos conductuales de las personas para los diferentes puestos de trabajo.

#### **2¿Cuáles son las diferencias entre la evaluación tradicional realizada al recurso humano con el nuevo enfoque de medición según el desempeño al talento humano?**

El tradicional se utilizan pruebas psicotécnicas para observar la personalidad, más en nivel de productividad que las personas son capaces de hacer en el puesto de trabajo que es la diferencia de las competencias.

#### **3¿Según su criterio cuales serian los requisitos fundamentales para la aplicación de un sistema de Gestión Administrativo Financiero basado en la Evaluación por competencias en la Universidad Técnica del Norte?**

1.\_Cualquier sistema se puede aplicar cuando se tiene una evaluación de 360 grados, en las cuales pueden evidenciar los resultados en función de las actividades esenciales que hace la persona, cómo las competencias han ayudado al desarrollo de ese puesto y como la evaluación del contexto ayuda a darte una objetividad integral , en función de ello evidencias los procesos y por lo tanto se desprenden los puestos y por lo tanto el perfil del puesto, entonces seleccionas a las personas por competencias.

2.- Si quieres aplicar el sistema no te olvides que debes determinar una escala de ponderación, esto es que de acuerdo a la Ley del servicio Civil y Carrera Administrativa, las personas del sector publico tienen una escala de mala a excelente por lo tanto debes establecer parámetros para cada factor, esto es 90 a 100 puntos, equivale a excelente. Pero esto debe estar también en función de la masa salarial y por lo tanto se utiliza las estadísticas de la distribución forzada.

**4¿Según su experiencia en temas de competencias laborales cuáles son las técnicas modernas para implementar el modelo en instituciones públicas?**

Existen algunos modelos entre ellos está la metodología 360 ° en la cual todos se evalúan entre sí, es una evaluación compartida en donde el jefe evalúa al personal y el personal a él, a su vez permite tener una real evaluación, evitando problemas de subjetividad, mediante el uso de indicadores estandarizados.

**5¿Cuáles son los beneficios de la evaluación por competencias en las instituciones públicas?**

Desarrollo de Carrera, Capacitación interna y externa, Concursos a puestos de mayor valoración, potencializar al talento humano y sobre todo permanencia en la institución.

**6¿En el caso de implementar un sistema de gestión por competencias como se debería establecer en la universidad los costos de desarrollo y aplicación?**

Establecer un plan de difusión de aplicación de este sistema y capacitar a un equipo de trabajo para efectuar el levantamiento de los puestos por competencias, establecer los grupos ocupacionales y clasificarlos, este procesos no debe demandar más de 6 meses por cuanto se diluye el proceso y la gente que se resiste al cambio puede votar el proyecto a la basura.

**7¿Cuales serian los procedimientos necesarios para evitar que el talento humano inmerso en el proyecto se resista al cambio y a una evaluación para medir sus competencias y desempeño?**

Primero elaborar el proyecto, vender a la alta gerencia y obtener el compromiso irrompible del proceso por parte de la alta gerencia caso contrario todo esfuerzo se rompe. Si no se tiene este compromiso por la parte del Rector, no se puede hacer nada. Con la decisión se agrupa por células y se va promocionando el cambio cultural.

## **1.8. Matriz FODA**

Para la realización del diagnóstico estratégico situacional se ha utilizado el análisis FODA, sobre la presente investigación.

### **1.8.1. Fortalezas (internas)**

- La institución brinda estabilidad laboral suficiente para hacer carrera.
- El ambiente de trabajo es bueno.
- El talento humano se siente identificado con la institución y conoce su estructura administrativa.
- Los profesionales con estudios de tercer y cuarto nivel que laboran en la universidad desempeñan actividades relacionadas con su profesión.
- La automatización de los procesos institucionales ayuda a agilizar trámites.

### **1.8.2. Oportunidades (externas)**

- La publicidad externa de la universidad permite mantener informados a los potenciales estudiantes de las carreras ofertadas.
- Los catedráticos sienten mayor identificación institucional hacia la universidad en relación a sus otros trabajos.
- Alumnado comprometido a promover a la universidad manifestando observar un buen ambiente institucional.
- Gran acogida a los centros de altos estudios por parte de profesionales de diferentes instituciones particulares.
- Convenios interinstitucionales de pasantías.

### 1.8.3. Debilidades (internas)

- Bajos niveles de capacitación y participación del talento humano para la toma de decisiones.
- La Loscca ayuda muy poco al desarrollo de actividades administrativas.
- Falta de información del personal hacia terceros pues no se tiene claro a quién dirigirse.
- No existen estrategias ni procesos para compartir y renovar el conocimiento del talento humano.
- El flujo de información entre el receptor y emisor es medianamente claro.

### 1.8.4. Amenazas (externas)

- En relación a otras instituciones los docentes manifiestan que existe lentitud en el servicio.
- Demora en el tiempo de revisión de temas de trabajo de grado ocasionan que los alumnos opten por cambiar de universidad.
- Incertidumbre en los centros de educación superior por políticas de estado.
- Mayor facilidad y motivación para la obtención de títulos en otros centros de estudios universitarios.
- Preferencia del sector empresarial por graduados de universidades privadas.

## 1.9. Estrategias FA, FO, DO, DA.

CUADRO 2. ESTRATEGIAS FA, FO, DO, DA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los estudios de tercer y cuarto nivel de los profesionales que laboran en la universidad para ingresar en el sector empresarial ofertando a la institución.</li> <li>• Mejorar el buen ambiente de trabajo para minimizar la incertidumbre existente por las nuevas políticas de gobierno para la educación superior.</li> <li>• Aprovechar los procesos de automatización institucional para optimizar el tiempo de revisión de temas de trabajo de grado.</li> <li>• Promocionar a la institución como un centro educativo de altos estudios para atraer la preferencia del sector empresarial por graduados de la universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la estabilidad laboral en la universidad a partir de la significativa identificación institucional existente en su talento humano.</li> <li>• Ampliar los centros de altos estudios diversificando la oferta académica con los mismos profesionales que laboran en la universidad.</li> <li>• Mejorar los conocimientos de los profesionales de la universidad al promover más convenios interinstitucionales de pasantías.</li> <li>• Promocionar externamente a la universidad como ente de desarrollo académico y agilidad en sus procesos por la automatización existente.</li> </ul>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar los procesos obligatorios a seguir según la ley para mejorar el servicio prestado.</li> <li>• Programar mejor los tiempos de revisión de trabajos de grado con la participación activa del talento humano inmerso en la universidad.</li> <li>• Mejorar la incursión en el sector empresarial existente con graduados de la universidad mediante la participación de autoridades, docentes, y alumnado en pasantías.</li> <li>• Empezar planes de contingencia académicos, financieros y administrativos que minimicen el impacto de nuevas leyes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación del talento humano en la toma de decisiones al profundizar la identificación institucional.</li> <li>• Desarrollar la promoción interna del personal para mantener informados a clientes internos y externos sobre dónde dirigirse al realizar trámites.</li> <li>• Crear estrategias y procesos necesarios para renovar el conocimiento del talento humano aprovechando los centros de altos estudios existentes en la universidad.</li> <li>• Mejorar el flujo de información interno y externo mediante la participación del alumnado al promocionar a la universidad.</li> </ul>

Elaborado por: Autor del Trabajo

## 1.10. Determinación del Problema Diagnóstico

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación realizada, y una vez que fueron aplicados los diferentes instrumentos para recopilar la información se ha determinado el problema existente en la Universidad Técnica del Norte, el cual se fundamenta en la falta de un modelo propio de estándares definidos de competencias profesionales para el ingreso y permanencia del talento humano en la institución, el cual ha ocasionado que las personas tengan poco sentido de pertinencia y/o empoderamiento.

La constante rutina al realizar las tareas y procesos administrativos no permite potencializar una mejor formación personal y profesional del talento ya que se somete al empleado a un trabajo de carácter inercial, además la existencia de un Modelo Clásico de Administración que involucra una excesiva reglamentación documentada para el cumplimiento de funciones y tareas da lugar a que el talento humano tenga un escaso protagonismo en la institución.

La influencia del modelo tradicional de administración es negativa ya que por el mismo hecho de no ser el empleado quien tiene la iniciativa para desenvolverse en su lugar de trabajo, sino que tiene que esperar a la orden de un nivel superior, fomenta el desinterés por realizar adecuadamente sus labores y cumplir responsabilidades, lo que ha ocasionado fallas en los procesos incrementando los costos ocultos, los mismos que se generan por el tiempo improductivo que se destina para corregir fallas originadas por las personas.

Al no incentivar la evaluación mediante la aplicación de un sistema por competencias la Universidad corre el riesgo de perder su prestigio e imagen institucional que con el esfuerzo de personas realmente comprometidas ha logrado obtener, por lo que es necesario la realización de un **“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO BASADO EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, con lo cual las autoridades de la Universidad Técnica del Norte tendrán de una manera técnica mayor información referente a las actividades que cumplen los diferentes estamentos institucionales.

## **CAPITULO II**

### **2. FUNDAMENTACION TEÓRICA**

#### **2.1. Antecedentes Teóricos**

##### **2.1.1. La Universidad Técnica del Norte**

La Universidad Técnica del Norte se localiza en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Por su ubicación presta sus servicios a estudiantes y comunidad poblacional del Norte, incluido el Sur de Colombia”, siendo una entidad pública auspiciada por el Gobierno del Ecuador, con autonomía avalada por la Ley 48 del 18 de julio de 1986. Actualmente su oferta académica lo hace a través de cinco facultades: Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE), Educación Ciencia y Tecnología (FECYT), Ingeniería en Ciencias Aplicadas (FICA), Ingeniería Agropecuaria, Ambiental y Agroindustrial (FICAYA) y Ciencias de la Salud. Adjuntas a las diferentes facultades funcionan 22 escuelas, cuenta además con el Instituto de Postgrado. Según datos del Departamento de Planeamiento, la población actual aproximadamente es de 8500 estudiantes en las modalidades presencial, semipresencial, Instituto de Posgrado y Colegio UTN, la planta docente es de 245 profesores titulares y 100 contratados, mientras que la administrativa 232 empleados con nombramiento y 90 contratados, lo que representa una relación casi pareja entre docentes y administrativos.

Los 24 años de vida institucional, le ha permitido lograr un posicionamiento en la región norte del país, siendo la universidad de mayor crecimiento y desarrollo académico.

En las publicaciones de la página Web de la Universidad Técnica del Norte se habla del proceso de acreditación y evaluación externa, el cual menciona:

“Los evaluadores externos podrán conocer en su real magnitud el papel trascendental que tiene la universidad en la región norte del país. Los encargados de la EE, son académicos reconocidos y capacitados para estos menesteres por el CONEA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior). En el caso particular de la UTN, el equipo evaluador externo está conformado por docentes de la Escuela Politécnica Nacional, Escuela Politécnica del Litoral, Escuela Politécnica del Ejército y Universidad Nacional de Loja. El proceso de acreditación es la certificación que el CONEA confiere a una institución académica del Sistema Nacional de Educación Superior, certificación por la que se hacen públicos la claridad de su Visión, Misión y objetivos, la calidad de sus procesos académicos, la eficiencia de su gestión, la coherencia de sus propósitos, recursos y planeamiento. Para concederla, el CONEA considerará el informe de auto evaluación, el informe de evaluación externa y el informe del Comité Técnico de Evaluación y Acreditación. Con esta base, el CONEA, de manera inapelable, podrá resolver”.

Siendo de gran importancia el proceso de acreditación que se vive actualmente en La Universidad Técnica Del Norte se ve en la necesidad de que todas las personas que forman parte de la casona universitaria unan esfuerzos para cumplir con los requisitos necesarios así como también al aportar ideas que contribuyan a mejorar la Gestión institucional teniendo como fin único el beneficio del alma mater.

### 2.1.2. ¿Cuándo comienza la importancia de las competencias en la gestión del talento humano?

Las competencias no es una definición de reciente existencia, su origen se remonta a la edad media cuando *“el aprendiz se adiestraba con el maestro”* el siglo XXI llamado también el siglo del TALENTO exige a las personas a desarrollar capacidades referentes al análisis, conocimiento, comprensión y control y lo más importante sepan insertarse en el mundo laboral activamente. Realmente el impulsor de la filosofía de las competencias es Saracho 2005, impulsó la necesidad de crear actividades positivas en rendimiento que requerían de una motivación, capacidad y creatividad por parte de los ejecutantes, es decir las llamó competencias descrito en su libro *“Modificando la competencia más que la inteligencia”*

O como expresa Alles (2005) *“La tendencia actual indica que no sólo las personas pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo”* se ratifica que el único valor diferencial en una organización y la clave del éxito es el representado por el ser humano.

El análisis de este concepto se puede entender que la persona que tiene “x” competencia tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar, puede entenderse que en las empresas el proceso de capacitación se reduciría enormemente lo cual puede significar ahorros en el proceso de la curva de entrenamiento.

Existen otras definiciones sobre lo que es competencia laboral, y se describen según el país.

Consejo federal de la cultura y Educación (Argentina): “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional”.

Australia: “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones.

Alemania: “Posee competencias profesionales quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

De acuerdo a los conceptos que existen en diferentes países se concluye que existen similitud de palabras, lo importante que se quiere resaltar es que en todos los casos se involucra el conocimiento, los valores y el fin es el mismo que el trabajador pueda comprobar “su saber” con “su saber hacer”.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. La Era del Talento**

#### **2.2.1.1. Capital Intelectual.**

Según José Manuel Pérez autor del Libro El Capital Intelectual (2004) en donde menciona “La preponderancia del capital intelectual es inevitable, dadas las irresistibles fuerzas históricas y tecnológicas, para no hablar de flujos de inversión, que están barriendo el mundo moderno y nos llevarán hacia una economía de conocimientos en la organización” se realiza la siguiente síntesis:

Al igual que los individuos, las organizaciones deben adquirir conocimientos, buscar comprenderlos con claridad, asimilarlos a profundidad, y utilizar diversos medios para que perduren en el tiempo y tengan utilidad, hasta que finalmente sean sustituidos por otros, las organizaciones están integradas por personas, son una combinación estructurada de recursos donde el ser humano es la pieza clave. Por lo tanto, si las personas aprenden, las organizaciones también.

El capital intelectual se define como el conjunto sistematizado de competencias que cada individuo está en posibilidad de comprometer con la organización en la que colabora, así como los conocimientos que cada organización ha logrado por su personal. Cuando el individuo compromete dichas competencias con la empresa, éstas pasan a formar parte de sus activos y se encuentran en el personal o en los “productos” que desarrollan ellos para la empresa así como en sus resultados. El conocimiento es el activo más importante de las organizaciones.

#### 2.2.1.2. Conocimiento de la Realidad y Modelos

De Miguel (2005) expresa lo siguiente:

Realidad es lo que existe, y la empresa es una realidad que rodea a quien trabaja en ella y que se necesita conocer; la percepción de la realidad es distinta según sean las condiciones de la observación y la experiencia del perceptor. El ser humano, a través del conocimiento, alcanza una imagen o modelo de la realidad y adquiere lo que solemos denominar saber. Este modelo puede estar equivocado o no reflejar fielmente la realidad. (p. 15)

Según la cita anterior, la realidad es un medio en el cual el talento humano se desenvuelve y en el que se desarrollan diversos modelos, los cuales son el resultado de los paradigmas de las personas.

#### 2.2.1.3. Antecedentes Mundiales de la Globalización y el Enfoque de Competencia Laboral

López (2005) encontró lo siguiente:

En contexto actual tendiente a una flexibilización obligada por los cambios en la tecnología, globalización económica, reestructuración productiva y constantes transformaciones que han sufrido las organizaciones, las competencias laborales pasan a ser el centro de atención en las empresas; herramientas que brindan la posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación y remuneración. Más aun ofrecen un nuevo sistema de calificación y evaluación que supera al esquema tradicional de vinculación formación/empleo.(p.85)

Siendo la globalización una era de grandes cambios es pertinente que las organizaciones vayan de la mano con el proceso; si bien es cierto las competencias son el inicio de una nueva forma de administrar el talento se debe cambiar también los esquemas organizacionales y conjuntamente con la decisión de cambio de las autoridades respectivas se dé el nuevo enfoque.

## 2.2.2. Sistemas

### 2.2.2.1. Definición de Sistema

“Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (Diccionario de la lengua española - vigésima segunda edición, 2005). Más aun ofrecen un nuevo sistema de calificación y evaluación que supera al esquema tradicional de vinculación formación/empleo.(p.85)

Según el diccionario de la real academia de la lengua podemos definir qué sistema es un conjunto de elementos que ordenados sistemáticamente contribuyen al logro de un objetivo.

### 2.2.2.2. Definición de sistema administrativo

De Miguel (2005) expresa lo siguiente:

El sistema administrativo está relacionado básicamente, con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo de personal en una organización. Otras consideraciones, como estructura y proceso, son el contexto para la función mas sustantiva de coordinar diversas actividades administrativas hacia el logro de determinado objetivo. (p. 174)

Siendo el sistema administrativo la base fundamental de las instituciones, este debe estar estructurado técnicamente para que las personas puedan administrar y controlar de mejor manera los recursos disponibles.

### 2.2.2.3. Enfoques de Sistemas

De Miguel (2005) expresa lo siguiente:

El enfoque de sistemas proporciona un marco de referencia integrado, para la teoría administrativa y su práctica. La teoría administrativa tradicional utiliza un enfoque basado en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistemas abiertos. (p. 161)

De acuerdo a la cita anterior se puede decir que los enfoques de sistemas permiten establecer la factibilidad de emplear ya sea un sistema abierto o cerrado en la institución el cual sea más adaptable a la misma.

### 2.2.2.4 Tipos de sistemas

En relación a los tipos de sistemas en la siguiente página Web (<http://74.125.113.132/search?q=cache:TJwRnDkuZ2QJ:www.bvsde.opsoms.org/bvsacd/eco/020425/02042504.pdf+funciones+de+un+sistema+administrativo+abierto&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=ec>) se encontró:

Los sistemas sociales consideran las acciones recíprocas y las relaciones de interdependencia de los miembros de una población; cuando la población es de humanos tenemos los sistemas sociales humanos, que son los sistemas sociales más complejos. Con frecuencia, además de componente humano, en éstos se incluyen elementos físicos, mecánicos.

Los sistemas sociales humanos varían en magnitud y complejidad, desde sencillos hasta altamente complejos. Los sistemas sociales son siempre abiertos, en constante interdependencia con el ambiente; este ambiente puede estar conformado por otros sistemas sociales y por los sistemas naturales.

Entre los sistemas sociales humanos más complejos están los sistemas administrativos. Esto se debe al alto grado de diferenciación y especialización de las funciones de sus miembros y de las relaciones entre éstos. En ciertas ocasiones los sistemas administrativos pueden ser extensamente abiertos y los elementos que abarcan son varios otros además de los señalados en el organigrama de la institución inicialmente interesada.

Debido a estos argumentos podemos decir que eminentemente por interactuar en una población de humanos se van formando estos sistemas sociales, siendo los más complejos por las diferentes características de las personas y la especialización que tiene cada talento; a su vez se interactúa con elementos diferentes como son medios físicos, mecánicos y naturales particularmente necesarios para el buen funcionamiento del mismo.

#### 2.2.2.5. Sistemas administrativos como sistemas abiertos

“El autor Jonhson (2005) fue uno de los primeros que identificó a los organismos administrativos, como sistemas sociales; considera a la empresa como un sistema relativamente aislado o sistema abierto”.

Siendo el sistema administrativo una parte medular de las empresas el autor antes mencionado objetivamente lo califica como abierto debido a la realidad y su interacción con el medio.

#### 2.2.2.6. Características de los sistemas abiertos:

Araneda (2003) definen a los sistemas abiertos como:

**a) Entradas:** Los sistemas abiertos importan algún tipo de energía del medio externo que lo rodea. Igualmente las organizaciones reciben suministros de, energía de otras instituciones en forma de dinero, recursos humanos, materiales, técnicos, etc.

**b) Procesamiento:** Los sistemas abiertos procesan y transforman la energía disponible. Así la organización procesa materias primas y entrena gente para crear un producto o prestar un servicio.

**c) Las salidas:** Los sistemas abiertos exportan hacia el medio que los rodea algún tipo de producto. La organización exporta bienes o servicios.

**d) Ciclos de eventos:** El proceso de entrada, procesamiento y salida es de naturaleza cíclica, repetitiva. El producto exportado al medio ambiente proporciona la fuente de energía para que se repita el ciclo de actividades y se obtengan nuevos insumos, los cuales son procesados repitiéndose sucesivamente el ciclo.

**e) Entropía negativa:** Se entiende por entropía al proceso natural de desorganización, decadencia y muerte, hacia donde tienden todos los sistemas cerrados. Todos los sistemas abiertos para desarrollarse y mantener un estado de equilibrio, deben eliminar el proceso de entropía y así contrarrestar la tendencia de los sistemas hacia la desorganización.

**f) Entrada de información, retroalimentación y proceso de codificación:** Las entradas de los sistemas abiertos no están formadas solamente por energías sino también por la información sobre la actuación (retroalimentación), lo cual sirve para corregir deficiencias y errores en el logro de los objetivos del sistema, así como también para regular la cantidad de energía que el sistema requiere para existir.

**g) Estado estable y homeostasis:** Cuando un sistema abierto sobrevive, por haber almacenado energía y haber vencido la entropía, mantiene cierta estabilidad en el intercambio de energía y desarrolla un estado de equilibrio.

**h) Équifinalidad:** Un sistema abierto puede llegar al mismo punto final partiendo de diferentes condiciones iniciales. Este principio es muy importante en la aplicación de la práctica organizacional, especialmente cuando se trata de logro de objetivos y de diseño de estructuras.

Estas características buscan de una manera más precisa hacer entender al lector sobre como el entorno tiene influencias hacia el sistema u organización. Siendo los sistemas abiertos capaces de almacenar la energía transformada en activos, inversiones, materias primas etc.; faculta a que este se mantenga activa en comparación con los sistemas cerrados que sufren una decadencia. Finalmente se puede decir que la retroalimentación tiene como función principal corregir errores y tener estabilidad como punto importante para el logro de objetivos.

#### 2.2.2.7. Funciones de un sistema

Los sistemas administrativos desarrollan diversas funciones para poder operar eficazmente. Para ello es necesaria, además, que estas funciones sean planificadas. En sistemas pequeños una persona puede realizar varias de estas funciones; en sistemas grandes es posible encontrar la especialización.

En relación a las funciones del sistema en la empresa Araneda (2003) partiendo de un principio en el que afirma que la empresa puede ser dividida en funciones, plantea las siguientes áreas:

**Funciones Técnicas:** las funciones técnicas empresariales están directamente ligados con la producción de bienes.

**Funciones Comerciales:** las funciones comerciales están asociados con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.

**Funciones Financieras:** las funciones d carácter financiero son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.

**Funciones de Seguridad:** las funciones de seguridad son las velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.

**Funciones Contables:** las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos. Registros, balances y las estadísticas empresariales.

**Funciones Administrativas:** las funciones administrativas son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.  
(p.273)

Tan importantes son las funciones administrativas que al mismo tiempo de ser una función en si misma controlan todo el proceso sistemático que interactúa en la empresa; tanto para la vigilancia de la producción, intercambio, manejo del capital, administración recurso humano, y contabilidad, etc. Motivo por el cual se deben estructurar técnicamente.

### 2.2.3. Gestión Administrativa y Financiera del Talento Humano

#### 2.2.3.1. Gestión de Recursos Humanos

“Gestión de recursos humanos (GRH), estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.”(Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993--2006 Microsoft Corporation.)

Siendo la gestión del recurso humano un medio imprescindible para el logro de objetivos es de gran importancia la participación individual del talento humano, al dejar a un lado las jerarquías y ordenes por colaboración mutua.

#### 2.2.3.2. Gestión Administrativa del Talento Humano

“En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.” (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm>)

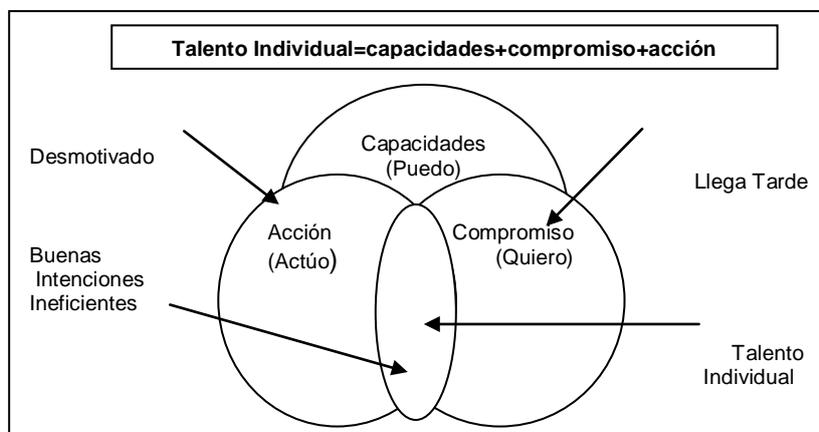
En efecto la administración del talento humano es un pilar fundamental en la era de la globalización; debido a la importancia que se le otorga por ser el motor fundamental en las organizaciones y el de más difícil acceso, por las cualidades particulares de cada individuo. Finalmente la nueva administración busca obtener del talento humano su conocimiento y potencial en beneficio de la persona como de las instituciones.

### 2.2.3.3. Importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades del Talento

Jericó (2003) expresa lo siguiente:

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Estas ideas se ven plasmadas en el gráfico siguiente:(p.67)

CUADRO 3. FORMACIÓN DEL TALENTO INDIVIDUAL



Fuente: Jericó, Pilar. Gestión del talento.  
Elaborado por: Autor del Trabajo

Como menciona la autora Jericó es muy importante que cada persona esté motivada y posea en conjunto tanto las capacidades, compromiso y acción para poder cumplir con los objetivos institucionales y primordialmente tenga la voluntad para realizar cada tarea comprometiendo su esfuerzo individual para el bien común.

#### 2.2.3.4. Objetivos del sistema de gestión de recursos humanos en la empresa

García (2005) menciona los siguientes:

1. Garantizar la excelencia en el proceso de producción y/o servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial, mediante el empleo de administradores y trabajadores Idóneos y debidamente calificados.
2. Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de recursos humanos de la empresa.
3. Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la empresa y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional propia de la empresa.
4. Preparar a la empresa para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.
5. Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los directivos, técnicos y trabajadores de la empresa sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados. (p.80)

Lo que significa que el sistema de gestión mediante estos objetivos busca establecer una intervención en la organización basada más que en el control, en las capacidades de las personas y su respuesta al sistema y entorno, dejando a un lado las jerarquías y puestos de trabajo, al permitir que la persona desarrolle su potencial al mismo tiempo evaluando que esté debida y técnicamente calificado para ejecutar el trabajo.

#### 2.2.3.5. Del profesional con talento organizativo

“Una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía ni innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso”. (Jericó, 2003:68).

Siendo imprescindible que el talento humano interactúe con el entorno para poder desarrollar mejor sus capacidades es necesario que las organizaciones incentiven la interacción de las personas para el crecimiento individual y empresarial. Caso contrario se corre el riesgo de limitar las habilidades y el compromiso de las personas disminuyendo el efecto multiplicador de desarrollo.

#### 2.2.3.6. Los Recursos Humanos Como Clave Para La Ventaja Competitiva

Rodríguez (2003) manifiesta

Aunque la bondad y los beneficios de los sistemas de gestión por competencias pueden estar sustentados en multitud de ejemplos reales de empresas que los han implantado con gran éxito, al final, es una cuestión de tipo filosófico. La determinación de afrontar un proyecto de este tipo se basa en la creencia de que las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más complicado. Es algo en lo que simplemente se cree o no se cree, y esta creencia se refleja claramente en la cultura de la organización. Además, el problema de los sistemas de gestión de recursos humanos es que, por buenos que sean técnicamente hablando, su implantación y desarrollo depende de los directivos que los gestionan. Aun en el caso de que convenciéramos a un directivo de la bondad de la gestión por competencias, si no cree que las personas son clave para su empresa o no le gusta dedicar tiempo a este tipo de gestión, el modelo será un fracaso.(p.24)

Las personas son una parte medular para que las empresas puedan lograr ventajas competitivas siempre y cuando estas sean tomadas como un recurso humano importante dentro de la institución y además se cree una cultura organizacional de valoración del talento. Por otra parte al querer implementar un sistema de gestión, es muy importante que los directivos quienes serán los gestores del proyecto crean en las personas y sus potencialidades como claves para el desarrollo, caso contrario se fracasará.

#### 2.2.4. Evaluación por Competencias

##### 2.2.4.1. Definiciones

“Una Competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación” (Saracho, 2005)

CUADRO 4. RASGOS PARA UN DESEMPEÑO SUPERIOR



Fuente: Spencer y Spencer, 1993  
Elaborado por: Autor del Trabajo

Por lo tanto es necesario que en las organizaciones se reformule la administración del talento en lo referente a las competencias individuales, finalmente son las personas las que con sus características particulares desempeñan las tareas.

#### 2.2.4.2. Necesidad del desarrollo de una gestión por competencias

“Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional”. (CINTERFOR/OIT, 2004).

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa y menos mental por llamarle de algún modo, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todas las personas en la institución, un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

#### 2.2.4.3. Estructura de las competencias

Sagui (2004) manifiesta:

*Están estructuradas en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.*

**El saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. (p.32)

Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

**El querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (p.36)

**El poder actuar**, tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. (p.38)

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos y que contribuyan a la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto

Cada persona posee un talento particular y único el cual le permite en el transcurso de su vida realizar actividades; sin dejar a un lado la formación profesional que se adquiera dicho talento permite que cada persona tenga las competencias necesarias y pueda desenvolverse en su lugar de trabajo mejorando su desempeño.

#### 2.2.4.4. Modelos de Competencias existentes

Martinez (2005) manifiesta:

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. (p.22)

##### Modelo Funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. (p.22)

Es útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

##### Modelo Conductista

Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras. (p.25)

No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos.

#### Modelo Constructivista

Se construyen las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, y lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha. (p. 36)

Es necesario hacer una observación, y es que una vez más, incluso los modelos de competencias se conciben diferenciados según las diferentes categorías ocupacionales; a los que ejecutan requerimientos de ejecutores, a los ejecutivos requerimientos de directivos. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

#### 2.2.4.5. Clasificación

López (2005) encontró lo siguiente:

Día a día, tanto los países como las organizaciones, al incursionar en las tendencias actuales de recursos humanos específicamente, al participar en el diseño de sistemas de competencias laborales, se enfrentan a la necesidad de identificar y definir aquellas competencias de mayor importancia que harán eficaces a las personas dentro de su ámbito laboral. Esto permite que el número de competencias pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que están ligadas a un contexto específico de la organización, o peor aún del puesto de trabajo en sí. Es por ello que las competencias varían según las especialidades y niveles de los trabajadores dentro de un esquema general de la organización. . (p. 26)

El diseño de competencias laborales es un paso muy importante en la administración del talento humano, ya que permiten mediante la elaboración de las mismas tener el personal más idóneo en un puesto de trabajo técnicamente diseñado; obviamente sin dejar a un lado que para cada institución se necesita un sistema propio por las diferentes actividades que se realizan de una entidad a otra. Al considerar lo anterior, es importante presentar algunas clasificaciones y/o lista de competencias establecidas y a la vez utilizadas por distintos autores, a fin de contar con un punto de partida para la identificación de los tipos de competencia existentes:

Alles (2007:57), refiere que existan dos grandes grupos en los que pueden englobar las competencias:

El primer grupo se compone de competencias específicas o derivadas del conocimiento referidas a lo técnico; mencionan como ejemplos la Informática, la Contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, entre otras.

El segundo grupo está compuesto por competencias de gestión, dirigidas principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación laboral. Entre otros ejemplos están la iniciativa, toma de decisiones, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de síntesis.

Gore (2005:334) toma de su experiencia las siguientes dos clasificaciones (de las cuales la segunda se considera con más apego al objeto de esta investigación) Las divide en dos grandes bloques:

En el primero establece que el individuo debe hacerse de herramientas que le permitan ser más competitivo como persona, este bloque lo llama instrumental y, a su vez, lo separa en cuatro partes:

1. Organizar el tiempo propio y largo plazo
2. Manejar Objetivos
3. Manejar Problemas
4. Acrecentar los propios conocimientos disponibles

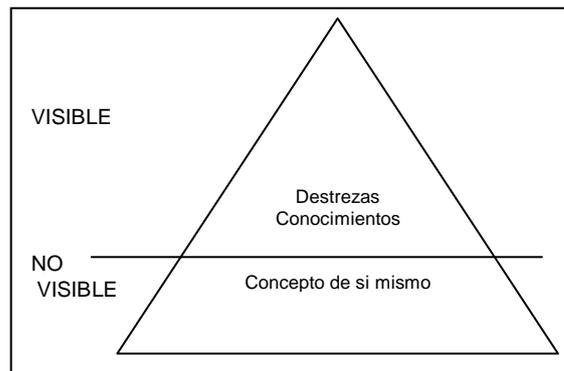
El segundo bloque, de nombre social, establece que el individuo debe desarrollar competencias que le permiten interactuar con su entorno de interrelaciones personales. Distingue tres partes: a) Comunicarse, b) Negociar, c) Liderar

Sagui (2004:60,85) dividen en dos categorías a las competencias: de punto inicial, considerando aquí a aquellas más fáciles de detectar (como conocimiento y habilidad); y las diferenciales incluyendo las menos fáciles de detectar (tales como concepto de sí mismo, características y motivaciones):

- a) Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- b) Características. Características físicas y respuestas referidas a situaciones o información.
- c) Concepto propio o concepto de uno mismo. Actitud, valores o imagen propia de una persona.
- d) Conocimiento. Información que una persona posee sobre áreas específicas.
- e) Habilidad. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para entender la clasificación establecida, Alles refiere a Sagui (2004:61) y muestra un modelo que ayuda a identificar las distintas competencias del recurso humano.

CUADRO 5. MODELO DEL ICEBERG



Fuente: ALLES, Martha Alicia (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Argentina, p.61.  
Elaborado por: Autor del Trabajo

De las variadas definiciones y clasificaciones sobre competencias laborales es correcto mencionar que cada autor emite su criterio de acuerdo a su experiencia y análisis. En síntesis la clasificación de las mismas más bien se obtiene con la implementación del modelo en la institución objeto de estudio de acuerdo a las necesidades particulares.

#### 2.2.4.6. Estructura De Un Modelo De Gestión Por Competencias

Graminga (2005:60,95)

##### 1. Confección del inventario de competencias

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas, este inventario diccionario resume todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias.

##### 2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido

Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva, en los diferentes puestos tipo determinados.

##### 3. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias

Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos.

##### 4. Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias.

Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deber ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación.

##### 5. Aplicación del instrumento de evaluación a los involucrados

Siendo estos pasos de gran importancia en el desarrollo del modelo, se los revisará detenidamente en el desarrollo de la propuesta.

#### 2.2.4.7. Restricciones Del Modelo

Resistencia al cambio, es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

#### 2.2.4.8. La Gestión por competencias Como Integradora de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

Saracho (2005) encontró lo siguiente:

La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo XX:

1. La recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo, 2. El concepto de competencia frente al de función y tarea.

La gestión por competencias es una herramienta integradora en las instituciones ya que en un modelo propio agrupa al capital humano basándose en grandes cambios como son, dar más importancia a la profesión que al puesto de trabajo y a las competencias que a funciones y tareas, finalmente la empresa se volverá más competitiva y logrará éxito por la flexibilidad y compromiso con las personas que son la razón de ser de la institución.

#### 2.2.4.9. Premisas básicas del modelo de gestión por competencias

En el libro *Un modelo general de gestión por competencias*, el autor Saracho (2005) menciona algunas premisas fundamentales al establecer un modelo de gestión por competencias que avalarán las acciones gerenciales, las cuales se ha resumido en los siguientes párrafos:

1. Concienciarse de que cada tipo de institución necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamiento de todos.

#### 2.2.4.10. Las ventajas del modelo

Graminga (2005) expresa lo siguiente:

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

La implementación del modelo por competencias es muy beneficiosa para las instituciones debido a que pasan a un segundo plano las capacitaciones continuas y muchas veces no necesarias; en todo caso no siempre lo que un puesto de trabajo requiere saber lo va a necesitar otro por las diferentes actividades y competencias que se requieren para cada uno.

#### 2.2.4.11. Las competencias universales

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una auto evaluación.

Las dieciséis competencias referenciales (Martinez, 2005)

1. **Ser una persona de muchos recursos:** Saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. **Hacer lo que conoce:** Ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
3. **Aprender rápido:** Dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. **Tener espíritu de decisión:** Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. **Administrar equipos con eficacia:** Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. **Crear un clima propicio para el desarrollo:** Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. **Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8. **Estar orientado hacia el trabajo en equipo.**
9. **Formar un equipo de talentos:** Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. **Establecer buenas relaciones en la empresa:** Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11. **Tener sensibilidad:** Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. **Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. **Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** Ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
14. **Auto conocerse:** Tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. **Tener buen relacionamiento:** Ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. **Actuar con flexibilidad:** Capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Mencionando al autor Martínez se puede argumentar que las competencias anteriormente citadas que son de carácter universal son un fiel reflejo de las necesidades que las instituciones en la era del talento requieren de las personas para lograr un mejor rendimiento tanto del individuo como de la organización.

## 2.2.5. Control Interno

### 2.2.5.1. Concepto

En el artículo Control Interno De Emilio Galindo se menciona el siguiente concepto:

Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida,
- Despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Razones suficientemente fuertes para adoptar un buen sistema de control interno el cual sea un respaldo continuo en la entidad y genere en todas las personas un alto espíritu de colaboración. En definitiva, es el talento humano comprometido con la institución el responsable del crecimiento interno y externo de la misma.

### 2.2.5.2. Elementos del control interno

El SAS 78 determina que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección, integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad.

## **1) Ambiente de Control**

El ambiente de control establece la forma de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes del control interno, proveyendo disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control, incluyen lo siguiente:

- Valores de integridad y ética
- Compromisos de competencia
- Junta de directores o participación del comité de auditoría
- Filosofía de la gerencia y estilo de operación
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

## **2) Evaluación de los riesgos**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

### **3) Actividad de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las actividades de la gerencia, se estén llevando a cabo. Ellas ayudan a asegurar que las acciones de la gerencia, son tomadas para dirigir los riesgos, para la realización de los objetivos de la entidad. El control de actividades tiene varios objetivos y estos son aplicados a varios niveles organizacionales y funcionales. Generalmente, las actividades de control que pudieran ser importantes para una entidad, pueden ser catalogadas como políticas y procedimientos que corresponden a lo siguiente:

- Desarrollo de revisiones
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Segregación de deberes

### **4) Información y comunicación**

El sistema de información es importante para los objetivos de la información financiera, los cuales incluyen el sistema contable, consiste en los métodos y registros establecidos para contabilizar, procesar, sumarizar e informar de las operaciones de la entidad (así como de los eventos y condiciones) para mantener la contabilidad, para los relativos activos, pasivos y capital. La cualidad del sistema generador de información, afecta a la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas, en el control de las actividades y para preparar informes financieros confiables. La comunicación incluye proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

## 5) Monitoreo o Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, se puede sintetizar que éstos, vinculados entre sí generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno, influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa fundamental que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique. Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

### 2.2.5.3. Principios de control interno

En relación a los principios generales del control interno en la siguiente página

Web

(<http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Control%20Interno/Principios%20Control%20Interno.htm>) se encontró:

Los Principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

- División del trabajo;
- Fijación de responsabilidad;
- Cargo y descargo;

A continuación se presenta una breve definición de cada uno de estos principios:

#### División del Trabajo

La esencia de éste principio descansa en que en ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

#### Fijación de Responsabilidad

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se deben proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad. Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros es decir:

- Definir conceptualmente las responsabilidades.
- Dejar constancia documental de quién efectúa cada operación.

### Cargo y Descargo

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

Siendo los principios de control interno la base fundamental para el buen funcionamiento del sistema en la entidad, es de suma importancia que sean aplicados por las personas de los diferentes departamentos de forma obligatoria; así se establecerá un registro y/o control previo y concurrente de las actividades realizadas, sean estas financieras o administrativas. Dejando constancia documentada de las actividades y los responsables con el fin de que en cualquier momento se pueda examinar los procesos y se obtenga información necesaria para la toma de decisiones.

### 2.3. Marco Conceptual

**Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

**Desempeño:** El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y el alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la misma. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de logros de una organización.

**Competitividad:** Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico. Es la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores.

**Capital:** Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**Humano:** Relativo al hombre o propio de él.

**Gestión:** Efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

**Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo.

**Gestión Por Competencia:** 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.

**Compromiso:** El compromiso en el mundo laboral se caracteriza por sentimientos de vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a presentar a nivel individual altos niveles de energía y disposición a invertir esfuerzo en el trabajo, la habilidad de no fatigarse fácilmente y persistir pese a las dificultades.

**Planificación:** Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo y como deberá hacerse.

**Productividad:** Se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

**Logro:** Conseguir lo que se intenta con la implementación del modelo de selección por competencias ganancias y beneficios.

**Dificultades:** Definido como dudas, conflictos, problemas que acompañaron la implementación del modelo de selección por competencias.

**Capital intelectual:** Talento humano que las empresas poseen.

**Modelo:** Representación simplificada de una realidad, expresión física y/o verbal.

**Gestión:** Acción de realizar actividades para conseguir objetivos determinados mediante la eficiente utilización de recursos disponibles.

**Talento:** Capacidad de entender y desempeñarse en un ejercicio o una ocupación.

**Evaluación por Competencias:** Valoración de los conocimientos de la persona de acuerdo a estándares definidos en su lugar de trabajo.

**Compromiso:** Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios), prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.

**Ética:** Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.

**Prudencia:** Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir.

**Justicia:** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde.

**Fortaleza:** Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad.

**Orientación al cliente:** Encaminar sus actos hacia el cliente.

**Orientación a los resultados:** Encaminar sus actos a lo esperado.

**Calidad del trabajo:** Excelencia en la tarea a realizar.

**Sencillez:** Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.

**Adaptabilidad al cambio:** Acomodarse, avenirse a los cambios.

**Temple:** Serenidad y dominio en todas las circunstancias.

**Perseverancia:** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.

**Integridad:** Obrar con rectitud y probidad inalterables.

**Iniciativa:** Adelantarse a los demás en su accionar.

**Innovación:** Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.

**Empowerment:** Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo.

**Autocontrol:** Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones.

**Desarrollo de las personas:** Acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas.

**Conciencia organizacional:** Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización.

**Know:** Conocimiento obtenido a través de información directa e indirecta.

**Feed Back:** Retroalimentación a todo proceso a fin de garantizar su confiabilidad.

## **CAPITULO III**

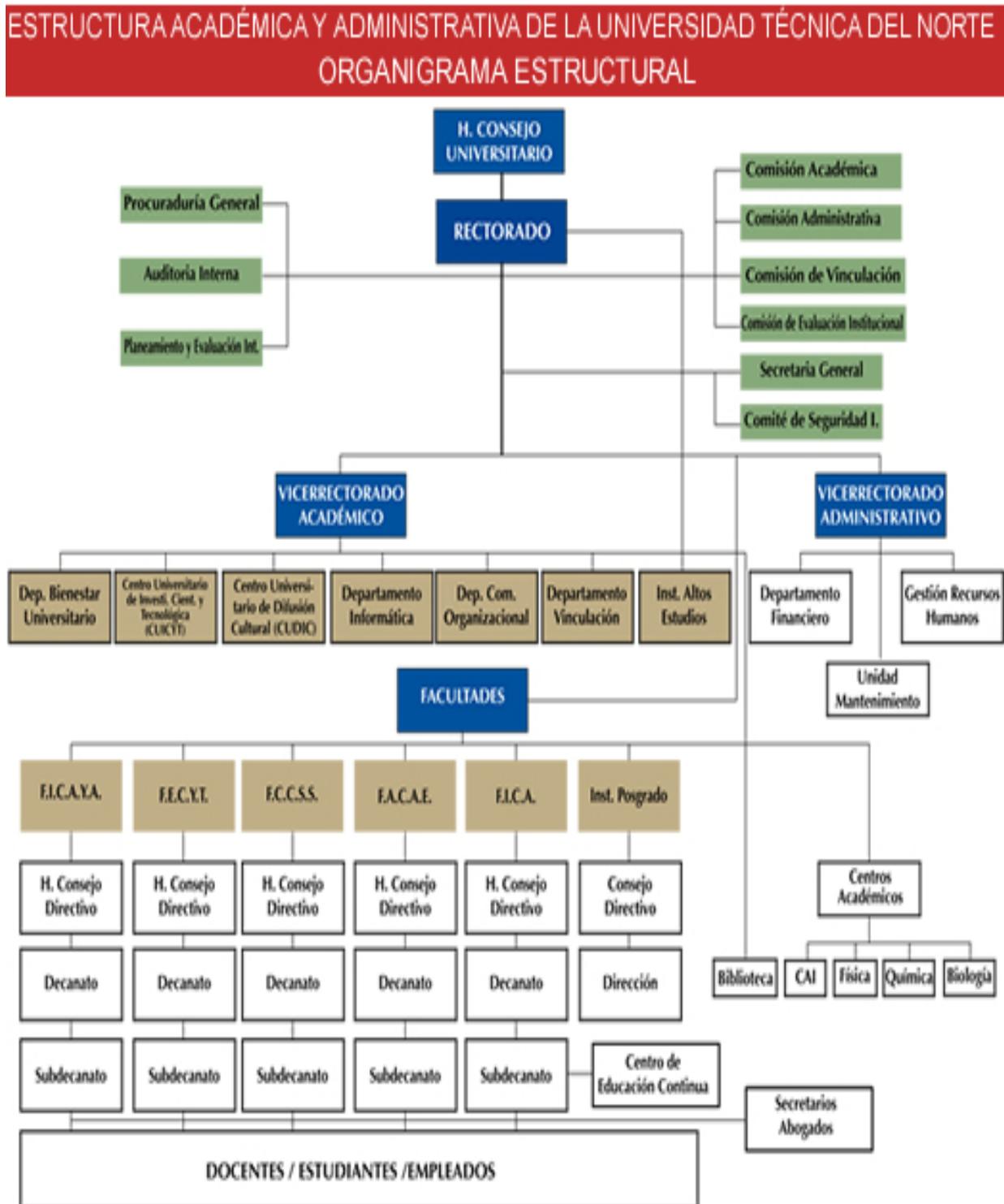
### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Presentación**

Una vez realizado el diagnóstico, se establecieron los puntos críticos relacionados con el actual sistema de administración del talento humano, en los cuales se determinó que las evaluaciones internas al desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica del Norte es realizado utilizando métodos tradicionales como: la encuesta ,diálogo personal, observación, entre otros, estableciéndose que no existe una técnica de evaluación del talento humano como parte del control interno institucional, mediante el cual el área de recursos humanos cuente con una herramienta acorde con las exigencias actuales tal como la que se propone en la presente investigación, un sistema de gestión administrativo financiero basado en la evaluación por competencias, tomando en cuenta que para esta evaluación se ha considerado La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su reglamento y resoluciones vigentes al mes de julio de 2010.

### 3.3.1. Organigrama de la Universidad Técnica del Norte

La Universidad Técnica del Norte lleva una organización jerárquica, de acuerdo al siguiente organigrama estructural:



### 3.4. Desarrollo

#### **“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO BASADO EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

La propuesta del presente proyecto está diseñada de acuerdo a los siguientes propósitos:

#### **3.4.1. PROPÓSITO 1: OBJETIVOS, TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO.**

##### 3.4.1.1. Objetivos del Sistema de Evaluación por Competencias

1. Lograr mayor eficiencia y una adecuada calidad en el desempeño laboral para las funciones encomendadas.
2. Incentivar la cooperación y ayuda mutua entre compañeros de trabajo
3. Regular la estabilidad laboral en función de los resultados de la evaluación

##### 3.4.1.2. Técnicas de Evaluación

Se ha elaborado mediante la técnica ASSESSMENT CENTER, que significa: Sistema integral de técnicas conductuales (simulaciones, pruebas, entrevistas) diseñado para generar y evaluar conductas similares a las requeridas para el éxito en el puesto especificado.

- 3.4.1.3. Definición de Puestos Tipo de acuerdo a la estructura orgánica institucional.

## **AREA ADMINISTRATIVA**

### **Nivel Ejecutivo**

1. Rector
2. Vicerrector Académico
3. Vicerrector Administrativo

### **Nivel Asesor**

4. Procurador General
5. Director de Planeamiento
6. Auditor Interno

### **Nivel de Apoyo**

#### Rango Alto

7. Secretaría General
8. Director Financiero
9. Director Departamento de Bienestar Universitario
10. Director Departamento de Vinculación con la Colectividad
11. Director Departamento de Informática
12. Director Departamento de Comunicación Organizacional
13. Director Departamento de Gestión de Recursos Humanos

### Rango Medio

14. Jefaturas Departamentales
15. Secretarias
16. Asistentes de laboratorios
17. Asistentes financieros

### Rango Bajo

18. Auxiliares ,Guardias de Seguridad, Mantenimiento, Choferes, Personal de Servicios

### **AREA ACADEMICA**

19. Decanos
20. Subdecanos
21. Directores de Escuela
22. Docentes
23. Alumnos
24. Director Centro Universitario de Difusión Cultural, CUDIC
25. Director Centro Universitario de Investigación Científica y Tecnológica, CUICYT
26. Director Instituto de Posgrado
27. Director Centro Académico de Idiomas, CAI

## **3.2.2. PROPÓSITO 2: COMPETENCIAS LABORALES**

### **3.2.2.1. Creación de un inventario de competencias, de carácter universal.**

Con el objetivo de elaborar el propósito que corresponde a la creación de un inventario de competencias de carácter universal, se ha tomado en cuenta la misión, visión, principios y valores vigentes, según el plan estratégico de la universidad, establecido para el quinquenio 2008-2012, las mismas que deben poseer todos los miembros de la universidad; es decir: autoridades, personal administrativo y financiero, docentes y alumnos.

### **3.2.2.2. Visión**

“En los próximos cinco años, la Universidad Técnica del Norte será una entidad legalmente acreditada con reconocimiento académico, científico y social: dispuesta a alcanzar la excelencia y el mejoramiento continuo. Los procesos de formación integral de los profesionales, la investigación científica y tecnológica, la producción de pensamiento y la vinculación con la colectividad, orientarán de manera efectiva el desarrollo sostenible de la región y el país. Una gestión universitaria de calidad diversificará los vínculos con el entorno, garantizará su pertinencia y contribuirá en el progreso social y humano de los pueblos y culturas que habitan la nación”

### **3.2.2.3. Misión**

“La Universidad Técnica del Norte es una academia de carácter público, tiene como misión esencial, contribuir al desarrollo educativo, científico, tecnológico, socioeconómico y cultural de la región norte del país a través de la generación y difusión del conocimiento. Forma profesionales críticos, creativos, capacitados, humanistas y éticos, comprometidos con el cambio social y la preservación del medio ambiente”

#### 3.2.2.4. Principios

- Compromiso social
- Democracia
- Pluralismo
- Criticidad
- Eticidad
- Aprendizaje
- Cultura
- Humanismo
- Ecologismo

#### 3.2.2.5. Valores

- Honestidad
- Respeto
- Justicia
- Responsabilidad
- Laboriosidad
- Creatividad
- Perseverancia
- Paz
- Libertad
- Lealtad
- Solidaridad

CUADRO 6. INVENTARIO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES

<b>INVENTARIO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>	
<b>DESTREZA / HABILIDAD</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	Con el propósito de lograr la acreditación nacional e internacional, crea e incentiva a establecer nuevos procesos pedagógicos que permitan mejorar continuamente el aprendizaje aprovechando todas las fuentes de información que se posee.
<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	Manifiesta una predisposición constante a la promoción del desarrollo comunitario de la población universitaria, y demás instancias locales y nacionales.
<b>CREATIVIDAD</b>	Es creativo, para innovar procesos de enseñanza aprendizaje, y capaz de romper viejos paradigmas educativos y administrativos.
<b>CRITICIDAD</b>	Demuestra la autoridad moral suficiente, que le permite ser un ente crítico del sistema de educación y poder emitir criterios razonables.
<b>CULTURA</b>	Reconoce que el medio en el cual vivimos posee una diversidad de culturas, las cuales debe promocionar y difundir como legado histórico.
<b>DEMOCRACIA</b>	Respeto la libertad de pensamiento e ideologías en procesos de participación democráticos internos y externos.
<b>ECOLOGISMO</b>	Prioriza el compromiso social y la ayuda colectiva para preservar el medio ambiente.
<b>ETICIDAD</b>	Cumple con facilidad los valores éticos institucionales dentro y fuera de la universidad, a su vez se integra a la sociedad con profesionalismo.
<b>FORMACIÓN INTEGRAL</b>	Mantiene una alta responsabilidad con el compromiso de formar al talento humano inmerso en la institución de una manera íntegra, acentuando la enseñanza en valores.
<b>HONESTIDAD</b>	Actúa rectamente, poniendo en primer lugar la verdad aunque esto pueda afectar a otras personas, no vincula lazos afectivos.
<b>HUMANISMO</b>	Tiene la capacidad de fomentar un ambiente de trabajo humanista, para crear armonía en el entorno colectivo en el cual se desenvuelve.
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Tiene la habilidad para innovar procesos de investigación científica y tecnológica, mejorando estándares predefinidos.
<b>JUSTICIA</b>	Es capaz de aceptar sus errores, así estos le traigan consecuencias que afecten su normal desempeño en el trabajo, anteponiendo la justicia por sobre sus intereses.
<b>LABORIOSIDAD</b>	Se integra y fomenta la unión de equipos de trabajo institucionales mejorando los resultados obtenidos, optimizando el tiempo y los recursos.
<b>LEALTAD</b>	Demuestra lealtad a la institución, la cual permite tener seguridad y confianza en el rol que desempeña y en sus servicios prestados.
<b>LIBERTAD</b>	Respeto el poder de decisión de las personas que le rodean, y sus actos lo demuestran.
<b>PAZ</b>	Comparte con cada una de las personas de su entorno laboral y estudiantil de manera armoniosa incentivando un ambiente agradable.
<b>PERSEVERANCIA</b>	Desarrolla una actitud de persistencia ante los conflictos presentados, actuando proactivamente.
<b>PLURALISMO</b>	Priorizar una cultura de respeto al pluralismo institucional, incentivando la libertad de expresión como medio de aprendizaje.
<b>PODER DE VINCULACIÓN</b>	Es capaz de conseguir afianzar los vínculos con el entorno social y natural mediante la inserción de sus conocimientos y profesionalismo en beneficio de la colectividad.
<b>PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO</b>	Propone herramientas adecuadas para incentivar la producción del pensamiento y su transmisión en este centro académico, con bases en nuevos modelos de enseñanza.
<b>RESPETO</b>	Comprende a los demás, aunque no comparta su criterio lo respeta, dando su punto de vista.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Se preocupa por la responsabilidad que tiene con la institución, esforzándose por cumplir con lo que se espera de él y proyectándose a mejorar continuamente.
<b>SOLIDARIDAD</b>	Incentiva la unión y colaboración del equipo con el afán de cumplir los objetivos y tareas encomendadas por el bien institucional.

### 3.2.2.6. Creación de un inventario de competencias técnicas del puesto.

Con el objetivo de elaborar el propósito que corresponde creación de un inventario de competencias técnicas del puesto, se ha fundamentado en el Estatuto Orgánico de la Universidad, Manual de Funciones, Clasificación y Valoración de Puestos, las mismas que deben poseer todos los miembros de la universidad; es decir: autoridades, personal administrativo y financiero, docentes y alumnos.

CUADRO 7. INVENTARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO

INVENTARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS NIVEL EJECUTIVO				
INVOLUCRADO: RECTOR				
COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPRESIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afecten a la Institución, como tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución como alianzas, discrepancias, etc., con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Comprende su nivel de gestión al utilizar la estructura organizacional predefinida, así como identifica a las personas clave, a las que influye sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del medio, las amenazas competitivas y debilidades de su propia institución cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Realiza alianzas estratégicas con diferentes instituciones.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que se generan. Detecta nuevas oportunidades de hacer convenios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de convenios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las políticas educativas.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

COMUNICACIÓN	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS	Conoce tanto los servicios y productos de la universidad que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un servicio o producto y ser tomado en cuenta.	Es el referente del servicio o producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los servicios o productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios o productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios o productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los servicios o productos de la competencia.	Conoce los servicios o productos utilizados habitualmente.
COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	Identifica las dificultades y tendencias del entorno. Identifica las tendencias y dificultades de la institución, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del entorno, de otras instituciones educativas; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la institución y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la institución. Instrumenta adecuadamente los planes de la institución pensados para solucionar las situaciones planteadas.	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las leyes en el país. No mide con precisión la problemática del entorno y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una entidad con problemas es un menoscabo personal.
DESARROLLO DE EQUIPOS	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión educativa.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Crea un ambiente institucional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la institución. Se considera que es un referente en esta competencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del usuario interno y externo.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

RELACIONES PÚBLICAS	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del entorno, usuarios, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.
INICIATIVA	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento, comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido, establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.	Exige alto rendimiento, establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y usa información para mantener el orden y la calidad.	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.	Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES	Explica permanentemente a su personal el significado del concepto "profesional inteligente". Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la institución y velando para que la entidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Para facilitar el aprendizaje del llamado "profesional inteligente", explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la institución reconozca el esfuerzo de sus colaboradores.	Dedica tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus colaboradores y les brinda consejos.	Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás.

ADAPTABILIDAD	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.	Buena y rápida adaptación en diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.	Escasa adaptación a otras culturas.
---------------	---	--	---	-------------------------------------

Elaborado por: Autor del Trabajo

Nota: Ver Anexo 2, continuación de los inventarios de competencias técnicas para los diferentes puestos tipo.

3.2.2.7. Elaboración de los Formularios de Evaluación por Competencias-UTN, para su respectiva aplicación a los involucrados en los diferentes puestos tipo.

CUADRO 8. FORMULARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS-UTN-F1

<b>F-1</b>		 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>Formulario: Evaluación por Competencias-UTN</b></p>			
					
Lugar y Fecha: (aaaa-mm-dd)		Ibarra,			
Puesto Tipo:		RECTOR			
Nombres y Apellidos (Evaluado):					
Título Académico:					
Período de evaluación: (aaaa-mm-dd)		Desde:		Hasta:	
Nombres y Apellidos (Evaluador/es):					
Cargo desempeñado:					
<b>COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL</b>					
<b>DESTREZAS/ HABILIDADES</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>				<b>FRECUENCIA DE APLICACIÓN</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	Con el propósito de lograr la acreditación nacional e internacional, crea e incentiva a establecer nuevos procesos pedagógicos que permitan mejorar continuamente el aprendizaje aprovechando todas las fuentes de información que se posee.				<b>Resolución No. SENRES-2008-000170. Según Art. 7 numeral 4</b>
<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	Manifiesta una predisposición constante a la promoción del desarrollo comunitario de la población universitaria, y demás instancias locales y nacionales.				<b>SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNA VEZ RARA VEZ NUNCA</b>
<b>CREATIVIDAD</b>	Es creativo, para innovar procesos de enseñanza aprendizaje, y capaz de romper viejos paradigmas educativos y administrativos.				
<b>CRITICIDAD</b>	Demuestra la autoridad moral suficiente, que le permite ser un ente crítico del sistema de educación y poder emitir criterios razonables.				
<b>CULTURA</b>	Reconoce que el medio en el cual vivimos posee una diversidad de culturas, las cuales debe promocionar y difundir como legado histórico.				
<b>DEMOCRACIA</b>	Respeto la libertad de pensamiento e ideologías en procesos de participación democráticos internos y externos.				
<b>ECOLOGISMO</b>	Prioriza el compromiso social y la ayuda colectiva para preservar el medio ambiente.				
<b>ETICIDAD</b>	Cumple con facilidad los valores éticos institucionales dentro y fuera de la universidad, a su vez se integra a la sociedad con profesionalismo.				
<b>FORMACIÓN INTEGRAL</b>	Mantiene una alta responsabilidad con el compromiso de formar al talento humano inmerso en la institución de una manera íntegra, acentuando la enseñanza en valores.				
<b>HONESTIDAD</b>	Actúa rectamente, poniendo en primer lugar la verdad aunque esto pueda afectar a otras personas, no vincula lazos afectivos.				
<b>HUMANISMO</b>	Tiene la capacidad de fomentar un ambiente de trabajo humanista, para crear armonía en el entorno colectivo en el cual se desenvuelve.				
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Tiene la habilidad para innovar procesos de investigación científica y tecnológica, mejorando estándares predefinidos.				
<b>JUSTICIA</b>	Es capaz de aceptar sus errores, así estos le traigan consecuencias que afecten su normal desempeño en el trabajo, anteponiendo la justicia por sobre sus intereses.				
<b>LABORIOSIDAD</b>	Se integra y fomenta la unión de equipos de trabajo institucionales mejorando los resultados obtenidos, optimizando el tiempo y los recursos.				

<b>LEALTAD</b>	Demuestra lealtad a la institución, la cual permite tener seguridad y confianza en el rol que desempeña y en sus servicios prestados.		
<b>LIBERTAD</b>	Respeto el poder de decisión de las personas que le rodean, y sus actos lo demuestran.		
<b>PAZ</b>	Comparte con cada una de las personas de su entorno laboral y estudiantil de manera armoniosa incentivando un ambiente agradable.		
<b>PERSEVERANCIA</b>	Desarrolla una actitud de persistencia ante los conflictos presentados, actuando proactivamente.		
<b>PLURALISMO</b>	Priorizar una cultura de respeto al pluralismo institucional, incentivando la libertad de expresión como medio de aprendizaje.		
<b>PODER DE VINCULACIÓN</b>	Es capaz de conseguir afianzar los vínculos con el entorno social y natural mediante la inserción de sus conocimientos y profesionalismo en beneficio de la colectividad.		
<b>PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO</b>	Propone herramientas adecuadas para incentivar la producción del pensamiento y su transmisión en este centro académico, con bases en nuevos modelos de enseñanza.		
<b>RESPECTO</b>	Comprende a los demás, aunque no comparta su criterio lo respeta, dando su punto de vista.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Se preocupa por la responsabilidad que tiene con la institución, esforzándose por cumplir con lo que se espera de él y proyectándose a mejorar continuamente.		
<b>SOLIDARIDAD</b>	Incentiva la unión y colaboración del equipo con el afán de cumplir los objetivos y tareas encomendadas por el bien institucional.		
TOTAL COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL:			
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>NIVEL DE UBICACIÓN</b>	
<b>COMPENSIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>A</b>	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afecten a la Institución, como tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.	<b>Nivel de Ubicación de Competencia del Evaluado</b>
	<b>B</b>	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución como alianzas, discrepancias, etc., con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	
	<b>C</b>	Comprende su nivel de gestión al utilizar la estructura organizacional predefinida, así como identifica a las personas clave, a las que influye sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	
	<b>D</b>	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos.	
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>A</b>	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del medio, las amenazas competitivas y debilidades de su propia institución cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Realiza alianzas estratégicas con diferentes instituciones.	<b>A B C D</b>
	<b>B</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que se generan. Detecta nuevas oportunidades de hacer convenios y de crear alianzas estratégicas.	
	<b>C</b>	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de convenios.	
	<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las políticas educativas.	
<b>HABILIDADES MEDIÁTICAS</b>	<b>A</b>	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	
	<b>B</b>	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	
	<b>C</b>	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	
	<b>D</b>	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.	

COMUNICACIÓN	A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	
	B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	
	C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	
	D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.	
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS	A	Conoce tanto los servicios y productos de la universidad que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un servicio o producto y ser tomado en cuenta.	
	B	Es el referente del servicio o producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los servicios o productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios o productos.	
	C	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios o productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los servicios o productos de la competencia.	
	D	Conoce los servicios o productos utilizados habitualmente.	
COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	A	Identifica las dificultades y tendencias del entorno. Identifica las tendencias y dificultades de la institución, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del entorno, de otras instituciones educativas; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.	
	B	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la institución y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.	
	C	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la institución. Instrumenta adecuadamente los planes de la institución pensados para solucionar las situaciones planteadas.	
	D	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las leyes en el país. No mide con precisión la problemática del entorno y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una entidad con problemas es un menoscabo personal.	
DESARROLLO DE EQUIPOS	A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	
	B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión educativa.	
	C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	
	D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	A	Crea un ambiente institucional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la institución. Se considera que es un referente en esta competencia.	
	B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	
	C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del usuario interno y externo.	
	D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.	

RELACIONES PÚBLICAS	A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del entorno, usuarios, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	
	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	
	C	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	
	D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.	
INICIATIVA	A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	
	B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
	C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	
	D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	A	Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.	
	B	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento, comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.	
	C	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido, establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.	
	D	Exige alto rendimiento, establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	A	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y usa información para mantener el orden y la calidad.	
	B	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.	
	C	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.	
	D	Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.	
DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES	A	Explica permanentemente a su personal el significado del concepto “profesional inteligente”. Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la institución y velando para que la entidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	
	B	Para facilitar el aprendizaje del llamado “profesional inteligente”, explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la institución reconozca el esfuerzo de sus colaboradores.	
	C	Dedica tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus colaboradores y les brinda consejos.	

	<b>D</b>	Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás.	
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>A</b>	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.	
	<b>B</b>	Buena y rápida adaptación en diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.	
	<b>C</b>	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.	
	<b>D</b>	Escasa adaptación a otras culturas.	
TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:			
<b>TOTAL COMPETENCIAS DE CARÁCTER UNIVERSAL:</b>			
<b>TOTAL COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO:</b>			
<b>TOTAL EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS:</b>			
<b>Ejemplo Puntuación: 22,5%</b>			
<b>Inaceptable, Desempeño Muy Bajo a lo esperado</b>			
<b>LOSCCA Art. 85</b>			
<b>FIRMA</b>			
Evaluador/es			

Elaborado por: Autor del Trabajo

Nota: Los formularios siguientes se detallan en el Cd adjunto, elaborado mediante el sistema Microsoft Office Excel, el cual permite ingresar los datos del evaluado, en un formato preestablecido y obtener los resultados en ese momento.

3.2.2.8. Evaluación final según escala de calificación, de conformidad con lo dispuesto en:

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.

*Art. 85.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:*

- a) Excelente;*
- b) Muy Bueno;*
- c) Satisfactorio;*
- d) Deficiente; y,*
- e) Inaceptable. (p.23)*

3.2.2.9. Informe consolidado con los resultados de la evaluación.

CUADRO 9. FORMATO DE RESULTADOS OBTENIDOS

 <b>RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO BASADO EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS-UTN</b>				
Nº	Puesto Tipo	Nombre	%	Resultado
1	RECTOR			
2	VICERRECTOR ACADÉMICO			
3	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO			
4	PROCURADOR GENERAL			
5	DIRECTOR DE PLANEAMIENTO INTEGRAL			
6	AUDITOR INTERNO			
7	SECRETARÍA GENERAL			
8	DIRECTOR FINANCIERO			
9	DIRECTOR DEPARTAMENTO BIENESTAR UNIVERSITARIO			
10	DIRECTOR DEPARTAMENTO VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD			
11	DIRECTOR DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA			
12	DIRECTOR DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
13	DIRECTOR DEPARTAMENTO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
14	JEFATURAS DEPARTAMENTALES			
15	SECRETARIAS			
16	ASISTENTES DE LABORATORIOS			
17	ASISTENTES FINANCIEROS			
18	AUXILIARES, GUARDIAS DE SEGURIDAD, MANTENIMIENTO, CHOFERES, PERSONAL DE SERVICIOS			
19	DECANOS			
20	SUBDECANOS			
21	DIRECTORES DE ESCUELAS			
22	DOCENTES			
23	ALUMNOS			
24	DIRECTOR CENTRO UNIVERSITARIO DE DIFUSIÓN CULTURAL, CUDIC.			
25	DIRECTOR CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, CUICYT.			
26	DIRECTOR INSTITUTO DE POSGRADO			
27	DIRECTOR CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS, CAI			
	<b>RESPONSABLE DE LA EVALUACION:</b>	..... ..... .....		

Elaborado por: Autor del Trabajo

3.2.2.10. Análisis de los resultados obtenidos por el Director del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

3.2.2.11. Procedimientos utilizados detallados en un flujograma.

CUADRO 10.FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS

### 3.2.3. PROPÓSITO 3: OPERALIZACIÓN DEL SISTEMA

Para la correcta utilización de los formularios se sugiere:

La aplicación debe ser utilizada y diseñada por la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, implementado un curso de concienciación sobre la aplicación y evaluación por competencias para contrarrestar la resistencia al cambio e incentivar los nuevos procesos de evaluación.

De ser reformada la actual Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, se deberá adaptar el sistema diseñado en el programa Microsoft Excel de acuerdo a la normativa vigente, reglamento y resoluciones.

3.2.3.1. **Objetivos:** Para el cumplimiento de los objetivos se debe hacer un monitoreo permanente al desempeño en especial del talento humano operativo, mientras que las autoridades serán evaluadas a través de la rendición de cuentas, la frecuencia de aplicación se sugiere lo que estipula en la LOSCCA, es decir cada seis meses.

3.2.3.2. **Técnicas:** Aplicar las técnicas sugeridas para la evaluación por competencias, entre las cuales tenemos:

**Behavioral Event Interview.**\_ (BEI) Entrevista focalizada, es una entrevista por eventos conductuales. Se denomina entrevista focalizada por su desarrollo de tipo estructurado, que permite centrarse en los aspectos que se desean evaluar.

La BEI se divide en cinco partes: introducción y exploración, experiencia y formación del individuo, responsabilidades en el trabajo, eventos conductuales (lo que implica que el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo y dos o tres puntos de baja actuación), las necesidades en referencia al trabajo y conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

Se concluyó que como realizar una BEI demanda demasiado tiempo se debe informar de manera anticipada al postulante que la entrevista va a demandar más tiempo que el acostumbrado, además de explicarle la característica de la misma.

**Assessment Center.**\_ (AC) Sistema integral de técnicas conductuales (simulaciones, pruebas, entrevistas) diseñado para generar y evaluar conductas similares a las requeridas para el éxito en el puesto especificado, técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, dinámicas de grupo, entrevistas personales, observación, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc..., del personal.

**Observación por Expertos / Supervisores ó 360°.**\_ Este enfoque parte del supuesto que los empleados afectan con su desempeño a varios grupos de interés dentro de las organizaciones, por lo que se considera que ellos deben participar en el proceso de

evaluación del colaborador. Se considera que la percepción de un grupo de allegados puede ser menos subjetiva que el autorreporte de un solo jefe. La evaluación de 360° grados también se conoce como método integral, ya que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada y amplia posible, obteniendo los aportes de distintos grupos de interés. Por otro lado dentro de las desventajas de la metodología podemos decir que es un sistema complejo de tabular, puede generar resistencia de los grupos participantes.

**Observación en el puesto.** \_ Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni aclara todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

De las cuales se ha utilizado y se sugiere la técnica **Assessment Center**.

### 3.2.3.3. Evaluación de Competencias de Carácter Universal:

Para la evaluación de las competencias de carácter universal se ha utilizado como parámetro de calificación la normativa emitida por la SENRES, Resolución No. SENRES-2008-000170. Según Art. 7 numeral 4: en donde, la frecuencia de aplicación es:

CUADRO 11. ESCALA DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS UNIVERSALES

FRECUENCIA	CALIFICACION
Siempre	5
Frecuentemente	4
Alguna Vez	3
Rara Vez	2
Nunca	1

Mediante la cual el evaluador podrá escoger la opción más adecuada según la conducta del evaluado y emitir su criterio de evaluación.

### 3.2.3.4. Evaluación de Competencias Técnicas del Puesto:

Para la evaluación de las competencias técnicas del puesto, el evaluador deberá escoger entre las opciones el nivel de ubicación de la persona, en los diferentes niveles establecidos como: A, B, C, D, se sugiere que para eliminar la subjetividad en la evaluación y sea más objetiva la siguiente escala:

CUADRO 12. ESCALA DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL	PONDERACIÓN
A	4
B	3
C	2
D	1

3.2.3.5. **Resultado Final de la Evaluación:** Una vez que se ha obtenido la calificación de las competencias universales y técnicas del puesto se obtiene un resultado final el cual se pondera según la LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO, el cual manifiesta lo siguiente:

**Art. 85.- Escala de calificaciones.-** El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

CUADRO 13. ESCALA DE CALIFICACIÓN LOSCCA

FRECUENCIA	CALIFICACION
Excelente	Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%
Muy Bueno	Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre 80,5% y 90,4%
Satisfactorio	Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre 70,5% y 80,4%
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre 60,5% y 70,4%
Inaceptable	Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

## CAPITULO IV

### 4. IMPACTOS

#### 4.1. IMPACTO ORGANIZACIONAL

CUADRO 14. IMPACTO ORGANIZACIONAL

<b>IMPACTO ORGANIZACIONAL</b>							
<b>NIVELES DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ambiente de Trabajo							x
Satisfacción del Usuario						x	
Nivel de Competitividad Institucional							x
Imagen Institucional							x
Nivel de Compromiso con la Institución							x
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>12</b>
						=	14
Nivel de impacto social= $\frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de indicadores}}$ NI= $\frac{14}{5} = 2.8$  Nivel de impacto social= Alto Positivo							

Elaborado por: Autor del Trabajo

#### **Análisis**

Siendo el ambiente de trabajo institucional una herramienta de motivación para el personal, el proyecto pretende incidir positivamente en este aspecto, debido a que si en la institución se cuenta con personas evaluadas por un sistema de competencias, se obtendrá datos sobre las verdaderas necesidades del talento humano, para tratar de satisfacerlas y brindar apoyo a la persona, que es quien da valor al puesto de trabajo. Esto conlleva a que las personas motivadas con su trabajo manifiesten una mejor atención al usuario y por ende a la calidad del servicio, siendo un eje fundamental la satisfacción de este para la proyección de la imagen institucional, finalmente se puede decir que el proyecto pretende generar en el talento un mayor compromiso institucional. En consecuencia, el proyecto pretende alcanzar un impacto alto positivo en la institución.

## 4.2. IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO 15. IMPACTO EDUCATIVO

IMPACTO EDUCATIVO							
NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Nivel de Aprendizaje						x	
Desarrollo de Habilidades						x	
Aplicación de Conocimientos						x	
Nivel de Desempeño de los Involucrados							x
Generación de Conocimientos							x
Trasmisión de Conocimientos							x
Crecimiento Educativo						x	
Crecimiento Profesional						x	
Investigación para Uso de Otros Investigadores							x
<b>TOTAL</b>						10	12
						=	22
Nivel de impacto educativo= $\frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{22}{9} = 2.44$ Nivel de impacto educativo= Medio Positivo							

Elaborado por: Autor del Trabajo

### Análisis

El sistema de evaluación por competencias pretende incentivar al funcionario a una capacitación constante en la institución y también al auto aprendizaje, por ello el proyecto tendrá un impacto medio positivo. Cada persona deberá desarrollar habilidades, aplicar sus conocimientos para su correcto desempeño, y por ende, generar conocimientos para que otras personas los puedan usar y transmitirlos, con el propósito de mantener en la institución una constante aplicación de los conocimientos para beneficio colectivo, con ello se pretende orientar al talento humano a un crecimiento profesional que conlleva a la investigación; el proyecto tiene la alternativa de ser mejorado y adaptado a las situaciones cambiantes del entorno. El nivel de impacto educativo será medio positivo.

### 4.3. IMPACTO ÉTICO

CUADRO 16.IMPACTO ÉTICO

IMPACTO ÉTICO								
NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cumplimiento de la Normativa							x	
Transparencia en el Desempeño							x	
Nivel de Eficiencia y Productividad						x		
Aplicación de Valores Institucionales							x	
Sentido de Empoderamiento						x		
Nivel de Relaciones Interpersonales						x		
<b>TOTAL</b>						6	9	
							=	15
Nivel de impacto ético= <u>Sumatoria</u> Número de indicadores $NI = \frac{15}{6} = 2.5$ Nivel de impacto ético= Medio Positivo								

Elaborado por: Autor del Trabajo

### Análisis

Al ser la Universidad Técnica del Norte una institución de carácter estatal, el proyecto está enmarcado en la legalidad que conlleva la administración del personal en el sector público, y también, al ser adaptado a las necesidades de la institución se puede decir que tendrá un impacto alto positivo. Un sistema de evaluación por competencias permite asumir en las evaluaciones realizadas transparencia en el desempeño de los servidores, medir su nivel de eficiencia y productividad, aplicación de los pilares fundamentales de la institución que son los valores, políticas y principios. Sería excelente que en este aspecto las personas que han sido ya evaluadas alcancen un alto grado de empoderamiento hacia la institución para que se logre concretar el objetivo de establecer un nivel de relaciones interpersonales alto, y con ello, alcanzar un impacto medio positivo.

#### 4.4. IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO 17.IMPACTO ECONÓMICO

IMPACTO ECONÓMICO								
NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Uso Racional de los Recursos para Capacitaciones						x		
Disminución de Costos Ocultos						x		
Agilidad en los Procesos							x	
Óptima Distribución de Gastos						x		
Manejo correcto del presupuesto						x		
Ahorro de Suministros							x	
<b>TOTAL</b>						8	6	
							=	14
Nivel de impacto económico= $\frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de indicadores}}$ NI= $\frac{14}{6}$ = 2.33 6 Nivel de impacto económico= Medio Positivo								

Elaborado por: Autor del Trabajo

En cuanto a los recursos que la Universidad destina para capacitaciones, el proyecto generará un impacto medio positivo, debido a que si el talento humano es evaluado mediante un sistema por competencias se optimizarán los recursos destinados a las mismas, al obtener datos reales sobre las verdaderas necesidades de capacitación del talento humano, se podrán enfocarlas de acuerdo a los puntos críticos encontrados.

Al encontrar a una persona ubicada en un puesto de trabajo no acorde a sus competencias, se observará que comete errores involuntarios por no poseer las habilidades que ese puesto requiere, debiendo usar parte de su tiempo en la corrección de los mismos y generando los costos ocultos que son nada más, la erogación de dinero que no se observa al corregir fallas en vez de producir para la institución, por ello el proyecto pretende evaluar al personal para conocer sus verdaderas capacidades y enfocarlas a un puesto de trabajo más acorde y poder potencializar las habilidades del individuo. Mediante la propuesta se pretende optimizar gastos en capacitaciones para un manejo adecuado del presupuesto.

## 4.5. IMPACTO GENERAL

CUADRO 18.IMPACTO GENERAL

IMPACTO GENERAL								
NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	
IMPACTO ORGANIZACIONAL							x	
IMPACTO EDUCATIVO						x		
IMPACTO ÈTICO						x		
IMPACTO ECONÓMICO						x		
<b>TOTAL</b>						6	3	
							=	9
Nivel de impacto económico= $\frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de indicadores}}$ $NI = \frac{10}{4} = 2.25$ Nivel de impacto económico= Medio Positivo								

Elaborado por: Autor del Trabajo

En consecuencia el proyecto generará un impacto medio positivo, orientado a mejorar la organización interna, al educar constantemente al talento humano. Tomando en cuenta que son las personas las que administran los recursos y los controlan. El presente proyecto es un aporte al control interno enfocado al área de personal que es el punto más sensible de las instituciones y el más importante, porque sin las personas las máquinas o los recursos no tienen fuente de movimiento. Despertando también una concienciación al trabajo ético que conlleva a la buena utilización de los recursos económicos.

## CONCLUSIONES

- La Universidad Técnica del Norte en los 24 años de vida institucional, las evaluaciones del talento humano han sido efectuadas utilizando formatos o formularios escritos, para el desempeño específico de las funciones, sin tomar en cuenta las competencias del puesto.
  
- El diagnóstico técnico situacional muestra que en el sistema de control interno existente en la universidad no cuenta con un modelo de evaluación técnico al talento humano.
  
- En la universidad Técnica del Norte, se administra al personal con una excesiva reglamentación documentada que no permite a las personas aportar con ideas, simplemente se cumplen órdenes de los superiores, el personal tiene un escaso protagonismo en la institución.
  
- El proyecto pretende establecer este sistema como una parte importante del control interno institucional, enfocado a la estructura administrativa y financiera de administración del personal, basándose en la teoría de que el talento humano es quien administra los recursos y el efectivo, y en consecuencia, es el más sensible a cometer errores.
  
- Mediante la evaluación se obtendrá información real sobre las destrezas, habilidades y competencias del talento humano que labora en la Institución, con el objetivo de programar de una manera técnica el presupuesto para programas de capacitación, y de esta manera orientarlo a las necesidades reales, optimizando recursos.
  
- El sistema de evaluación por competencias es un factor importante en las políticas y prácticas de recursos humanos, como parte fundamental del ambiente de control interno institucional.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar el Sistema de Gestión Administrativo Financiero Basado en la Evaluación Por Competencias en La Universidad Técnica del Norte.
- Elaboración de un sistema acorde con las nuevas tendencias de la gestión del talento humano, haciendo énfasis a lo establecido en la LOSCCA.
- Privilegiar la creatividad del talento humano que labora en la universidad para generar nuevas opciones de cumplimiento laboral, evitando la rutina del trabajo por el cumplimiento de órdenes emanadas en sentido vertical.
- Desarrollar e implementar un sistema de control interno administrativo financiero para lograr la optimización de los recursos que la universidad dispone.
- Si se conoce en forma adecuada el rendimiento del talento humano que labora en la universidad, se podrá planificar una capacitación acorde a las necesidades, evitando el desperdicio de los recursos y la pérdida de tiempo.
- Si se maneja correctamente un sistema de evaluación por competencias se puede diseñar incentivos económicos en función de resultados, habilidades y destrezas., generando un clima organizacional adecuado que privilegia la autoestima y el empoderamiento hacia la institución.

## BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. (2007): **5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos**, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha. (2007): **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario**, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha. (2005): **Selección por competencias**, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha. (2005): **Desarrollo del talento humano**, Edit. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, Argentina.

ARANEDA, D & CALDERON. (2003): **Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos**, Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

CHIAVENATO, Alejandro. (2005): **La Gestión del Talento Humano en la Empresa**, Edit. Mac Graw Hill, México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001): **Administración, proceso administrativo**, Edit. Mc Graw Hill, Distrito Federal, México.

DE MIGUEL, Enrique. (2005): **Introducción a la Gestión**, Edit. Universitaria Politéc, Valencia, España.

DIAZ, Mariela. (2006): **Diccionario de competencias laborales, Aprenda a realizar la mejor selección de personal en su organización**, Edit. Norma. Barranquilla, Colombia.

GRAMINGA, María. (2005): **Gestión por competencias, una opción para hacer a las empresas más competitivas**, Edit. PyA Partners, Belo Horizonte, Brasil.

GORE, Ernesto. (2005): **Conocimiento Colectivo**, Edit. Granica S.A.

GUTIERREZ, Abraham. (1982): **Lecciones de Investigación**, Edit. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

IZQUIERDO, Enrique. (2001): **Investigación Científica**, Edit. Cosmos, Loja, Ecuador.

JERICO, Pilar. (2003): **Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo**, Edit. Prentice Hall, Pearson, Madrid, España.

JÁCOME, Walter. (2008): Tesis para optar al título de Doctor, **Propuesta para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano que Labora en el Área Administrativa de la Universidad Técnica del Norte, en base a Competencias Laborales**, Atlantic Internacional University, Honolulu, Hawaii.

JONHSON, Dorothy. (2005): **The behavioral system model for nursing. In J. P. Riehl and C. Roy, Conceptual models for nursing practice**, Edit. Appleton-Century-Crofts, New York.

LÓPEZ, Mireya. (2005): **Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales**, Edit. Publicaciones Cruz O., S.A.

MARTINEZ, Adrian. (2005): **Perfil de competencias**, Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

PEREZ, Manuel. (2004): **El capital intelectual**, Edit. Norma, Madrid, España.

POSSO, Miguel. (2006): **Metodología Para el Trabajo de Grado**, Edit. NINA Comunicaciones, Ibarra, Ecuador.

RODRIGUEZ, Joaquín. (2003): **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**, Edit. Cengage Learning.

SAGUI, Luis. (2004): **Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización**, Edit. ESIC.

SARACHO, José. (2005): **Un modelo general de gestión por competencias modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias**, Edit. RIL Editores.

## **LINCONGRAFÍA**

<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/eco/020425/020425-04.pdf>. Sistemas concepto y características.

(<http://74.125.113.132/search?q=cache:TJwRnDkuZ2QJ:www.bvsde.opsoms.org/bvsacd/eco/020425/02042504.pdf+funciones+de+un+sistema+administrativo+abierto&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=ec>).

Http: [//www.scribd.com/doc/7161779/Admon-1-Unidad-1-Las-Organizaciones-Como-Sistemas-Abiertos](http://www.scribd.com/doc/7161779/Admon-1-Unidad-1-Las-Organizaciones-Como-Sistemas-Abiertos), Unidad 1 las organizaciones como sistemas abiertos.

(<http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline/Control%20Interno/Principios%20Control%20Interno.htm>), Principios Generales del control interno.

[http://www.monografias.com/trabajos57/manual-normas\\_administrativo/manual-normas-administrativo4.shtml](http://www.monografias.com/trabajos57/manual-normas_administrativo/manual-normas-administrativo4.shtml)

CINTERFOR/OIT: Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral: conceptos básicos de competencias laborales. 2004. [www.http//cinterfor.org](http://cinterfor.org).

Cravino, L. (1997). Administración del desempeño. Mercado digital, N° 24. Extraído el 10 de Septiembre, 2001, de <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/124-0997/htm/L24-0997.asp>

## **LEYES**

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, Abril de 2005, Quito, Ecuador.

## **REGLAMENTOS**

Reglamento General, Universidad Técnica del Norte, 12 de noviembre de 2005, Ibarra, Ecuador.

Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, 12 de enero de 2005.

## **ESTATUTO**

Estatuto Orgánico, Universidad Técnica del Norte, 8 de marzo de 2004, Ibarra, Ecuador.

## **RESOLUCIONES**

Norma de Evaluación del Desempeño (codificada) acorde a las Reformas de la Resolución no. senres – 2008 – 000170, Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo De Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

## **MANUALES**

Manual de Funciones, Clasificación y Valoración de Puestos, Universidad Técnica del Norte, Vicerrectorado Administrativo, Dirección de Gestión de Recursos Humanos, Marzo 2001, Ibarra, Ecuador.

## **FOLLETOS**

Guía para la el Diseño del Plan de Trabajo de Grado, Coordinación de Investigación. (2005): Universidad Técnica del Norte, Edit. Universitaria, Ibarra, Ecuador.

## **PUBLICACIONES**

La gestión financiera y sus objetivos frente a la nueva forma organizacional de la empresa de **Giovanny E. Gómez** - 21 de Mayo de 2006

García, S. (1995) “De la economía protegida a la economía competitiva”. En la nueva gestión de recursos humanos, Barcelona. Edit. Gestión 2000.

Le Boterf, G. (2004, Septiembre). Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

Control Interno, de Emilio Galindo, El Heraldo, 2005. Bogotá, Colombia.

Proyecto, Hacia una Capacitación basada en Competencias, Etapas del proceso identificación de competencias y modularización Sence – ETIC SP - MOPTT, Sintagma – UDP – Fundación Chile, Año 2003.

## **ENCICLOPEDIAS**

Carod Miguel, Corea S. Martín, Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, Editores Argentina S. A. Sao Paulo Brasil.

Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993--2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

## **NORMAS**

Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría: SAS 73 al 81, DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA, Emitidas por el Consejo de Normas de Auditoría AICPA, Derechos reservados Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Tabachines 44 Fracc. Bosques de las Lomas 11700 México, D. F., Federación Nacional de Contadores del Ecuador.

# ANEXOS

## ANEXO A

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b>		<b>1 DE 1</b>
<b>INVENTARIO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		
<b>DESTREZA / HABILIDAD</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	
<b>APRENDIZAJE</b>	Con el propósito de lograr la acreditación nacional e internacional, crea e incentiva a establecer nuevos procesos pedagógicos que permitan mejorar continuamente el aprendizaje aprovechando todas las fuentes de información que se posee.	
<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	Manifiesta una predisposición constante a la promoción del desarrollo comunitario de la población universitaria, y demás instancias locales y nacionales.	
<b>CREATIVIDAD</b>	Es creativo, para innovar procesos de enseñanza aprendizaje, y capaz de romper viejos paradigmas educativos y administrativos.	
<b>CRITICIDAD</b>	Demuestra la autoridad moral suficiente, que le permite ser un ente crítico del sistema de educación y poder emitir criterios razonables.	
<b>CULTURA</b>	Reconoce que el medio en el cual vivimos posee una diversidad de culturas, las cuales debe promocionar y difundir como legado histórico.	
<b>DEMOCRACIA</b>	Respeta la libertad de pensamiento e ideologías en procesos de participación democráticos internos y externos.	
<b>ECOLOGISMO</b>	Prioriza el compromiso social y la ayuda colectiva para preservar el medio ambiente.	
<b>ETICIDAD</b>	Cumple con facilidad los valores éticos institucionales dentro y fuera de la universidad, a su vez se integra a la sociedad con profesionalismo.	
<b>FORMACIÓN INTEGRAL</b>	Mantiene una alta responsabilidad con el compromiso de formar al talento humano inmerso en la institución de una manera íntegra, acentuando la enseñanza en valores.	
<b>HONESTIDAD</b>	Actúa rectamente, poniendo en primer lugar la verdad aunque esto pueda afectar a otras personas, no vincula lazos afectivos.	
<b>HUMANISMO</b>	Tiene la capacidad de fomentar un ambiente de trabajo humanista, para crear armonía en el entorno colectivo en el cual se desenvuelve.	
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Tiene la habilidad para innovar procesos de investigación científica y tecnológica, mejorando estándares predefinidos.	
<b>JUSTICIA</b>	Es capaz de aceptar sus errores, así estos le traigan consecuencias que afecten su normal desempeño en el trabajo, anteponiendo la justicia por sobre sus intereses.	
<b>LABORIOSIDAD</b>	Se integra y fomenta la unión de equipos de trabajo institucionales mejorando los resultados obtenidos, optimizando el tiempo y los recursos.	
<b>LEALTAD</b>	Demuestra lealtad a la institución, la cual permite tener seguridad y confianza en el rol que desempeña y en sus servicios prestados.	
<b>LIBERTAD</b>	Respeto el poder de decisión de las personas que le rodean, y sus actos lo demuestran.	
<b>PAZ</b>	Comparte con cada una de las personas de su entorno laboral y estudiantil de manera armoniosa incentivando un ambiente agradable.	
<b>PERSEVERANCIA</b>	Desarrolla una actitud de persistencia ante los conflictos presentados, actuando proactivamente.	
<b>PLURALISMO</b>	Priorizar una cultura de respeto al pluralismo institucional, incentivando la libertad de expresión como medio de aprendizaje.	
<b>PODER DE VINCULACIÓN</b>	Es capaz de conseguir afianzar los vínculos con el entorno social y natural mediante la inserción de sus conocimientos y profesionalismo en beneficio de la colectividad.	
<b>PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO</b>	Propone herramientas adecuadas para incentivar la producción del pensamiento y su transmisión en este centro académico, con bases en nuevos modelos de enseñanza.	
<b>RESPECTO</b>	Comprende a los demás, aunque no comparta su criterio lo respeta, dando su punto de vista.	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Se preocupa por la responsabilidad que tiene con la institución, esforzándose por cumplir con lo que se espera de él y proyectándose a mejorar continuamente.	
<b>SOLIDARIDAD</b>	Incentiva la unión y colaboración del equipo con el afán de cumplir los objetivos y tareas encomendadas por el bien institucional.	

## ANEXO B

ANEXO B
1 DE 27

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO**  
**INVOLUCRADO: RECTOR**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPREENSIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afecten a la Institución, como tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución como alianzas, discrepancias, etc., con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Comprende su nivel de gestión al utilizar la estructura organizacional predefinida, así como identifica a las personas clave, a las que influye sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del medio, las amenazas competitivas y debilidades de su propia institución cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Realiza alianzas estratégicas con diferentes instituciones.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que se generan. Detecta nuevas oportunidades de hacer convenios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de convenios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las políticas educativas.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
COMUNICACIÓN	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS	Conoce tanto los servicios y productos de la universidad que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un servicio o producto y ser tomado en cuenta.	Es el referente del servicio o producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los servicios o productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios o productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios o productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los servicios o productos de la competencia.	Conoce los servicios o productos utilizados habitualmente.

COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	Identifica las dificultades y tendencias del entorno. Identifica las tendencias y dificultades de la institución, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del entorno, de otras instituciones educativas; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la institución y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la institución. Instrumenta adecuadamente los planes de la institución pensados para solucionar las situaciones planteadas.	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las leyes en el país. No mide con precisión la problemática del entorno y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una entidad con problemas es un menoscabo personal.
DESARROLLO DE EQUIPOS	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión educativa.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Creación de un ambiente institucional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la institución. Se considera que es un referente en esta competencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del usuario interno y externo.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.
RELACIONES PÚBLICAS	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del entorno, usuarios, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.
INICIATIVA	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento, comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido, establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.	Exige alto rendimiento, establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y usa información para mantener el orden y la calidad.	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.	Revisa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.	Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.

<p>DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES</p>	<p>Explica permanentemente a su personal el significado del concepto "profesional inteligente". Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la institución y velando para que la entidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.</p>	<p>Para facilitar el aprendizaje del llamado "profesional inteligente", explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la institución reconozca el esfuerzo de sus colaboradores.</p>	<p>Dedica tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus colaboradores y les brinda consejos.</p>	<p>Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás.</p>
<p>ADAPTABILIDAD</p>	<p>Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.</p>	<p>Buena y rápida adaptación en diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.</p>	<p>Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.</p>	<p>Escasa adaptación a otras culturas.</p>

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO**  
**INVOLUCRADO: VICERRECTOR ACADÉMICO**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPRESIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la Institución, como tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución como alianzas, discrepancias, etc., con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Comprende su nivel de gestión al utilizar la estructura organizacional predefinida, así como identifica a las personas clave, a las que influye sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del medio, las amenazas competitivas y debilidades de su propia institución cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Realiza alianzas estratégicas con diferentes instituciones.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que se generan. Detecta nuevas oportunidades de hacer convenios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de convenios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las políticas educativas.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
COMUNICACIÓN	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS	Conoce tanto los servicios y productos de la universidad que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un servicio o producto y ser tomado en cuenta.	Es el referente del servicio o producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los servicios o productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios o productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios o productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los servicios o productos de la competencia.	Conoce los servicios o productos utilizados habitualmente.

COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	Identifica las dificultades y tendencias del entorno. Identifica las tendencias y dificultades de la institución, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del entorno, de otras instituciones educativas; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la institución y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la institución. Instrumenta adecuadamente los planes de la institución pensados para solucionar las situaciones planteadas.	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las leyes en el país. No mide con precisión la problemática del entorno y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una entidad con problemas es un menoscabo personal.
DESARROLLO DE EQUIPOS	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión educativa.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Creación de un ambiente institucional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la institución. Se considera que es un referente en esta competencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del usuario interno y externo.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.
RELACIONES PÚBLICAS	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del entorno, usuarios, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.
INICIATIVA	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento, comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido, establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.	Exige alto rendimiento, establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y usa información para mantener el orden y la calidad.	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.	Revisa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.	Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.

DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES	Explica permanentemente a su personal el significado del concepto "profesional inteligente". Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la institución y velando para que la entidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Para facilitar el aprendizaje del llamado "profesional inteligente", explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la institución reconozca el esfuerzo de sus colaboradores.	Dedica tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus colaboradores y les brinda consejos.	Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás.
ADAPTABILIDAD	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.	Buena y rápida adaptación en diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.	Escasa adaptación a otras culturas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO**  
**INVOLUCRADO: VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPREENSIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afecten a la Institución, como tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución como alianzas, discrepancias, etc., con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Comprende su nivel de gestión al utilizar la estructura organizacional predefinida, así como identifica a las personas clave, a las que influye sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del medio, las amenazas competitivas y debilidades de su propia institución cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Realiza alianzas estratégicas con diferentes instituciones.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que se generan. Detecta nuevas oportunidades de hacer convenios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de convenios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las políticas educativas.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
COMUNICACIÓN	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS	Conoce tanto los servicios y productos de la universidad que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un servicio o producto y ser tomado en cuenta.	Es el referente del servicio o producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los servicios o productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios o productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios o productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los servicios o productos de la competencia.	Conoce los servicios o productos utilizados habitualmente.

COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	Identifica las dificultades y tendencias del entorno. Identifica las tendencias y dificultades de la institución, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del entorno, de otras instituciones educativas; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la institución y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la institución. Instrumenta adecuadamente los planes de la institución pensados para solucionar las situaciones planteadas.	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las leyes en el país. No mide con precisión la problemática del entorno y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una entidad con problemas es un menoscabo personal.
DESARROLLO DE EQUIPOS	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión educativa.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Creación de un ambiente institucional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la institución. Se considera que es un referente en esta competencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del usuario interno y externo.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.
RELACIONES PÚBLICAS	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del entorno, usuarios, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.
INICIATIVA	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento, comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido, establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.	Exige alto rendimiento, establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y usa información para mantener el orden y la calidad.	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se sigan los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.	Revisa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.	Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.

DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES	Explica permanentemente a su personal el significado del concepto "profesional inteligente". Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la institución y velando para que la entidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Para facilitar el aprendizaje del llamado "profesional inteligente", explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la institución reconozca el esfuerzo de sus colaboradores.	Dedica tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus colaboradores y les brinda consejos.	Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás.
ADAPTABILIDAD	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.	Buena y rápida adaptación en diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.	Escasa adaptación a otras culturas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL ASESOR**  
**INVOLUCRADO: PROCURADOR GENERAL**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
IMPACTO E INFLUENCIA	Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.	Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.	Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia.
APOYO A LOS COMPAÑEROS	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes. Se reconoce a sí mismo como generador de conocimiento y valora y reconoce esta característica en sus pares, jefes y subordinados.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.	Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.
AUTODIRECCIÓN BASADA EN EL VALOR	Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca apoyo de otros para un mejor logro compartido. La autodirección se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una organización que permite y fomenta este tipo de desarrollo profesional e individual.	Propone curso de acción dirigidos al logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros, para un beneficio que comparten la institución y el grupo de profesionales.	Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar valor.	Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor dentro del grupo del cual forma parte y de la institución.
RESPONSABILIDAD PERSONAL	Realiza su trabajo con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los colaboradores requieran sin descuidar sus propias tareas.	Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto.
METODOLOGÍA PARA LA CALIDAD	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la institución y con los usuarios internos y externos. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías externas permitidas para agregar valor a la práctica.	Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la institución. Conduce simultáneamente las actividades administrativas y/o financieras de los usuarios internos y externos.
HERRAMIENTAS AL SERVICIO DE LA INSTITUCIÓN	Desarrolla nuevas herramientas y dirige su exitosa instrumentación dentro de la institución y con los usuarios internos y externos.	Descubre nuevas formas para fomentar la mejor utilización de las herramientas de la institución. Se asegura de que los miembros de la entidad cumplan con las normas de la institución cuando las utilizan. Identifica y utiliza técnicas y productos actualizados.	Demuestra comprensión de las herramientas de la institución para fomentar su uso adecuado entre los servidores públicos. Fomenta su valor a los usuarios internos y externos cuando es apropiado.	Comprende, y utiliza correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización adecuada de sus tareas.

COMUNICACIÓN	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
--------------	---	--	---	--

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL ASESOR**  
**INVOLUCRADO: DIRECTOR DE PLANEAMIENTO INTEGRAL**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
<b>METODOLOGIA PARA LA CALIDAD</b>	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la institución y con los usuarios. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías modernas para agregar valor a la práctica.	Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la institución. Conduce simultáneamente las actividades de los usuarios y la forma de trabajar de su propia institución.
<b>APOYO A LOS COMPAÑEROS</b>	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. En considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes. Se reconoce a sí mismo como generador de conocimiento y valora y reconoce esta característica en sus pares, jefes y subordinados.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.	Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.
<b>AUTODIRECCIÓN BASADA EN EL VALOR</b>	Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca apoyo de otros para un mejor logro compartido. La autodirección se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una organización que permite y fomenta este tipo de desarrollo profesional e individual.	Propone curso de acción dirigidos al logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros, para un beneficio que comparten la institución y el grupo de profesionales.	Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar valor.	Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor dentro del grupo del cual forma parte y de la organización.
<b>RESPONSABILIDAD PERSONAL</b>	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con las plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.	Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto.
<b>PROFESIONALES INTELIGENTES</b>	Trabaja permanentemente en equipo para construir, compartir y obtener beneficios derivados de la gestión del conocimiento. Es un referente entre sus pares y en las instituciones en general, ya que crea, participa o dirige equipos inteligentes que comparten el conocimiento para alcanzar los objetivos y logros más importantes en su actividad.	Participa activamente en equipos de trabajo que mediante el conocimiento compartido alcanzan mejores logros. En ocasiones, es el impulsor de los mismos creando un clima propicio para incrementar conocimientos y compartirlos.	Actúa en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología de trabajo.	Cuando lo llaman, participa satisfactoriamente en equipos formados por personas que comparten el conocimiento y alcanzan mejores logros a partir de este esquema de trabajo.

GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS	Dirige, promueve, coordina y realiza investigaciones sobre la realidad educativa y pluriculturales. Para fundamentar técnicamente políticas, planes y/o proyectos de desarrollo.	Dirige e integra el trabajo en las tareas complejas. Brinda liderazgo y dirección a las personas que manejan distintas tareas. Responde a los problemas fuera de lo común con creatividad.	Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes. Clara orientación a logro de objetivos de una parte o de toda la tarea.	Maneja sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos. Vincula conscientemente sus propias actividades con las de los colegas. Es realista, sin embargo, no se compromete de acuerdo con lo esperado en la dirección del objetivo. Es flexible con su enfoque del trabajo.
EMPOWERMENT (II)	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empowerment.	Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.	Demuestra confianza en la habilidad de los colaboradores para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.	Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL ASESOR**  
**INVOLUCRADO: AUDITOR INTERNO**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPRESIÓN DE LA INSTITUCIÓN	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afecten a la Institución, como tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la Institución como alianzas, discrepancias, etc., con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Comprende su nivel de gestión al utilizar la estructura organizacional predefinida, así como identifica a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos.
APOYO A LOS COMPAÑEROS	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes. Se reconoce a sí mismo como generador de conocimiento y valora y reconoce esta característica en sus pares, jefes y subordinados.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.	Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.
AUTODIRECCIÓN BASADA EN EL VALOR	Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca apoyo de otros para un mejor logro compartido. La autodirección se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una organización que permite y fomenta este tipo de desarrollo profesional e individual.	Propone curso de acción dirigidos al logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros, para un beneficio que comparten la empresa y el grupo de profesionales.	Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar valor.	Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor dentro del grupo del cual forma parte y de la institución.
RESPONSABILIDAD PERSONAL	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.	Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto.
METODOLOGÍA PARA LA CALIDAD	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la institución y con los usuarios internos y externos. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías externas permitidas para agregar valor a la práctica.	Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la institución. Conduce simultáneamente las actividades administrativas y/o financieras de los usuarios internos y externos.
HERRAMIENTAS AL SERVICIO DE LA INSTITUCIÓN	Desarrolla nuevas herramientas y dirige su exitosa instrumentación dentro de la institución y con los usuarios internos y externos.	Descubre nuevas formas para fomentar la mejor utilización de las herramientas de la institución. Se asegura de que los miembros de la entidad cumplan con las normas de la institución cuando las utilizan. Identifica y utiliza técnicas y productos actualizados.	Demuestra comprensión de las herramientas de la institución para fomentar su uso adecuado entre los servidores públicos. Fomenta su valor a los usuarios internos y externos cuando es apropiado.	Comprende, y utiliza correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización adecuada de sus tareas.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Realiza sugerencias organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.
----------------------------	---	--	---	---

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO  
INVOLUCRADO: RANGO ALTO SECRETARÍA GENERAL**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
IMPACTO E INFLUENCIA	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.
FLEXIBILIDAD	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios institucionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de su trabajo ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la institución.	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de cómo influir en ellas.	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una institución, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	Comunica su visión de la estrategia de la institución haciendo que aquella parezca posible y deseable para los involucrados en el proceso, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.	Su visión genera aceptación por parte del talento humano, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.	Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO ALTO DIRECTOR FINANCIERO**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS	Construye una relación beneficiosa para la institución, realizando análisis de coste/beneficio, para asumir riesgos de operaciones conjuntos a corto y largo plazo.	Aporta su propio punto de vista sobre las necesidades actuales y futuras de la institución.	Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales planteadas por la institución.	Busca información acerca de necesidades actuales de la institución y compara dichas necesidades con productos o servicios para hallar la solución más adecuada sin hacer grandes (o importantes) aportes personales.
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los presupuestos institucionales y con las competencias de sus integrantes.	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de tareas entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el know adquirido y aumentar la productividad.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.
LIDERAZGO	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
ENTREPRENEURIAL	Percibe el mundo de las finanzas con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para sí y para su institución. Identifica tanto las tendencias y dificultades del medio como las de su institución. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.	Tiene una clara y positiva visión de las finanzas. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su institución y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.	Lleva adelante planes institucionales y de finanzas siguiendo los lineamientos generales de la organización.	Su percepción de las finanzas es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego.
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Realiza adaptaciones departamentales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno.	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.	Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su accionar.	Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO ALTO DIRECTOR DEPARTAMENTO BIENESTAR UNIVERSITARIO**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
INTEGRIDAD	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los usuarios internos y externos. Da a todos un trato equitativo.	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
FRANQUEZA-CONFIABILIDAD	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.
AUTOCONTROL	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
ORIENTAR Y DESARROLLAR A OTRAS PERSONAS	Conoce las opiniones de desarrollo de carrera y contribuye al planeamiento de carrera a largo plazo. Ayuda a reevaluar los objetivos de carrera y aprendizaje del personal. Busca y se responsabiliza del desarrollo de los alumnos. Reconoce la necesidad de ser un modelo a seguir y se atiene a él.	Ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño, brindando oportunidad y espacio para que las personas acepten tareas estimulantes. Aporta ideas específicas y sugerencias para el desarrollo, permite que el personal y alumnos corran riesgos razonables y los ayuda a aprender de sus errores; colabora para superar los obstáculos.	Comparte proactivamente experiencia con los demás; expresa una actitud positiva y estimula a los colegas mediante desafíos y reuniones. Alienta a los miembros del equipo a tomar responsabilidad por el trabajo.	Conoce las capacidades de los miembros del equipo; brinda apoyo y feedback adecuado.
EMPOWERMENT	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en la institución. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del departamento.	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de mejorar la eficiencia del departamento.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO : RANGO ALTO DIRECTOR DEPARTAMENTO VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
TRABAJO EN EQUIPO	Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas institucionales. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la institución, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la universidad. Se considera que es un referente en esta competencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad y la satisfacción del usuario interno y externo.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.
NEGOCIACIÓN	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la institución.	Realiza acuerdos satisfactorios para la institución, pero no siempre considera el interés de los demás.	Atiende los objetivos de la institución y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.
DINAMISMO-ENERGÍA	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO ALTO DIRECTOR DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
REDES A PARTIR DE LA COMUNIDAD DE INTERESES	Desarrolla, crea, imagina redes formales e informales para compartir conocimientos mediante el uso de nuevas tecnologías informales como la del Chat en Internet. Esto implica saltar barreras culturales y geográficas y en ocasiones actúa bajo figuras anónimas, con el objetivo de agregar valor a los resultados finales de la institución.	Participa y en ocasiones desarrolla o impulsa redes informales con el propósito de compartir información y conocimientos que agreguen valor en función de los objetivos institucionales.	Participa activamente de chats con el propósito de obtener información útil para los propósitos de la institución.	Ocasionalmente utiliza redes informales para obtener información y conocimientos útiles a la institución.
DESARROLLO DE REDES INTELIGENTES	Desarrolla, diseña e instrumenta redes inteligentes combinando sistemas (software), redes digitales e informales para que la información y el conocimiento fluyan mejor. Piensa y actúa en consecuencia, convencido de que los sistemas no son útiles a las organizaciones sino cuentan con la adecuada participación de los profesionales que las integran.	Trabaja permanentemente para que los sistemas (software) y redes formales de la institución se combinen con las redes informales, para que el conocimiento fluya de la mejor manera posible.	Actúa positivamente para unir las redes formales con las informales para conseguir que el conocimiento fluya de la mejor manera posible en la institución.	No es alguien que las propone, pero participa en redes informales que mejoran el resultado final de las redes formales en el contexto de la institución.
DESARROLLO DE REDES FLEXIBLES	Desarrolla, imagina y pone en marcha nuevas dimensiones de redes formales e informales para compartir e incrementar conocimientos. Las redes pueden tener un soporte digital o no. Si se tratara de redes digitales, éstas son enriquecidas por la participación de profesionales inteligentes.	Participa activamente en redes formales e informales de conocimiento que comparte con otros tanto en materia de novedades como de experiencias. Aprovecha a pleno las potencialidades de las redes formales.	Participa proactivamente en redes formales e informales de conocimiento para el mejor logro de los objetivos institucionales.	Forma parte de redes y transmite los conocimientos adquiridos a los grupos de trabajo en los que participa.
HABILIDAD ANALÍTICA	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
CREDIBILIDAD TÉCNICA	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la institución.	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de la institución.	Resuelve problemas relacionados con los aspectos técnicos de los servicios, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los servicios de la institución.	Comprende adecuadamente los requisitos del usuario demostrando conocimiento de los servicios.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO : RANGO ALTO DIRECTOR DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
MODALIDADES DE CONTACTO	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	Comunica su visión de la estrategia de la institución y los objetivos haciendo que parezcan posibles y deseables para las autoridades, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.	Su visión genera aceptación por parte de las autoridades, consigue que estas se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.	Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de las autoridades.
TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS	Conduce al equipo y alienta el liderazgo; comunica una visión clara de su propósito. Tiene una sólida comprensión de la dinámica del equipo y utiliza esta habilidad para unir y movilizar el equipo entero. Inicia y mantiene contacto con otros equipos para formar una red de apoyo y de información.	Sabe la manera de integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Puede tomar un punto de vista objetivo del desempeño y reputación del equipo y es un defensor de su grupo.	Ayuda a que el equipo se centre en sus objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros. Facilita los enfoques en equipo.	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función y trabaja para su progreso.
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS	Promociona y alienta una actitud abierta en relación a la comunicación y su actuación es un modelo en esta área. Logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Es confiado pero puede responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva. Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema. Comprende y comunica los temas complejos. Puede comunicarse efectivamente en un entorno.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los integrantes del equipo y formula preguntas constructivas. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones del equipo. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO ALTO DIRECTOR DEPARTAMENTO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	Realiza una proyección de posibles necesidades de talento humano considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la institución. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.
DESARROLLO DEL EQUIPO	Desarrolla su equipo, el talento humano de la institución, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los resultados en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico del talento humano para una mejor gestión institucional.	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.
LIDERAZGO	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
EMPOWERMENT	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en la institución. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento de la institución.	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función del resultado de la calidad del servicio brindado.
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la institución y con las competencias de sus integrantes.	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de expertos entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el know adquirido y aumentar la productividad.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO MEDIO JEFATURAS DEPARTAMENTALES**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
ALTA ADAPTABILIDAD -FLEXIBILIDAD	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.
COLABORACIÓN	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
CALIDAD DEL TRABAJO	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.
LIDERAZGO II	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.	Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.	Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.
EMPOWERMENT	Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del equipo.	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.	Tiene escasa capacidad para transmitir conocimientos y asignar responsabilidades en función del beneficio del grupo.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO MEDIO SECRETARIAS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
INICIATIVA	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.	Ejecuta órdenes bajo supervisión.
INICIATIVA-AUTONOMÍA-SENCILLEZ	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día; raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.
MANEJO DE RELACIONES LABORALES	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y la institución en la comunidad, el ámbito público y la comunidad educativa en general.	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la institución, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.	Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.
ALTA ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.
RESPONSABILIDAD	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO MEDIO ASISTENTES DE LABORATORIOS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas concretas, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso al realizarlo.	Presenta y comunica claramente los aspectos de la institución, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del usuario y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en la entidad. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.	Se comunica claramente, mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de la institución. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de la entidad.	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los servicios, su experiencia previa y la incorporación de estos.	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del usuario y propone una alternativa estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
INNOVACIÓN	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del jefe inmediato, que ni la propia institución ni otros habían presentado antes.	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los usuarios, que la institución no había ofrecido nunca.	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.	Aplica/recomienda respuesta estándar que otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS II	Creación de un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí, ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del usuario.	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.
INICIATIVA II	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO MEDIO ASISTENTES FINANCIEROS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas concretas, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso al realizarlo.	Presenta y comunica claramente los aspectos de la institución, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del usuario y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en la entidad. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.	Se comunica claramente, mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de la institución. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de la entidad.	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los servicios, su experiencia previa y la incorporación de estos.	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del usuario y propone una alternativa estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.
CAPACIDAD DE APRENDER	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.
DINAMISMO-ENERGÍA	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS NIVEL DE APOYO**  
**INVOLUCRADO: RANGO BAJO AUXILIARES, GUARDIAS DE SEGURIDAD, MANTENIMIENTO, CHOFERES, PERSONAL DE SERVICIOS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
DINAMISMO-ENERGÍA	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor que transmite energía al grupo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.
ORIENTACIÓN AL USUARIO INTERNO Y EXTERNO	Se muestra proactivo para atender con rapidez al usuario interno y externo y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de las personas.	Identifica las necesidades del usuario; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los usuarios con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Actúa a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al usuario pero con poca cortesía.	Provoca quejas y pierde usuarios. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del usuario.
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS	Conoce tanto los servicios de la institución que es consultado acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo y mejoras en la institución.	Es el referente del servicio. Conoce profundamente las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios.	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los servicios de otras entidades.	Conoce los servicios utilizados habitualmente.
TRABAJO EN EQUIPO	La institución es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo del todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la institución. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
AUTOCONTROL	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la actividad para controlar sus emociones y luego regresar.	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
INICIATIVA-AUTONOMÍA	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DECANOS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DEL CONOCIMIENTO	Se preocupa permanentemente de que el conocimiento en la facultad llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a la institución. Predica con el ejemplo compartiendo información y cursos y fomentando actitudes similares en los demás.	Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la facultad. Comparte logros y experiencia.	Comparte información cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la facultad, consciente de que de este modo se logran los objetivos institucionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.	Participa e instrumenta las pautas organizacionales en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.
LIDERAZGO II	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la facultad. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la institución en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la institución.	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos. Empeña acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la institución. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
TRABAJO EN EQUIPO	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
AUTODIRECCIÓN BASADA EN EL VALOR	Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca apoyo de otros para un mejor logro compartido. La autodirección se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una institución que permite y fomenta este tipo de desarrollo profesional e individual.	Propone cursos de acción dirigidos al logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros, para un beneficio que comparten la institución y el grupo de profesionales.	Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar valor.	Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor dentro del grupo del cual forma parte y de la organización.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: SUBDECANOS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO QUE OFREZAN OPORTUNIDADES DESAFIANTES	Desarrolla y dirige equipos de trabajo con alto grado de autoridad con el fin de agregar valor para la facultad mediante objetivos grupales desafiantes que impliquen aprendizaje continuo y que al mismo tiempo sean un reto que dé al equipo las fuerzas necesarias para ir siempre un poco más arriba, en un claro compromiso con la facultad.	Crea equipos de aprendizaje continuo con fuertes desafíos que agregan valor a la facultad. Da aliento al equipo para que esté siempre un paso más adelante, generando compromiso con los objetivos institucionales.	Es un buen conductor de equipos de aprendizaje continuo; esto le permite proponerse y alcanzar objetivos desafiantes que agregan valor a la facultad.	Conduce equipos de aprendizaje continuo y objetivos desafiantes que agregan valor.
EMPOWERMENT (II)	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empowerment.	Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.	Demuestra confianza en la habilidad de los colaboradores para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.	Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
LIDERAZGO	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.	Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.
FLEXIBILIDAD	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios institucionales o de prioridad. Acepta de buen agrado los cambios en la estrategia que establezca la organización o sus superiores	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.	Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.	Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
DESARROLLO DE REDES INTELIGENTES	Desarrolla, diseña e instrumenta redes inteligentes combinando sistemas (software), redes digitales e informales para que la información y el conocimiento fluyan mejor. Piensa y actúa en consecuencia, convencido de que los sistemas no son útiles a las instituciones sino cuentan con la adecuada participación de los profesionales que las integran.	Trabaja permanentemente para que los sistemas (software) y redes formales de la facultad se combinen con las redes informales, para que el conocimiento fluya de la mejor manera posible.	Actúa positivamente para unir las redes formales con las informales para conseguir que el conocimiento fluya de la mejor manera posible en la facultad.	No es alguien que las propone, pero participa en redes informales que mejoran el resultado final de las redes formales en el contexto de la facultad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DIRECTORES DE ESCUELAS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
CONOCIMIENTO INTELIGENTE	Entiende, comparte y proclama que el conocimiento debe ser compartido dentro de la facultad: actúa en consecuencia, incluso cuando se trata de divisiones de criterios poco relacionados, por ejemplo, por tener diferentes culturas. Todo el conocimiento compartido es útil a los fines últimos de la facultad y la mantiene unida.	Sostiene siempre que el conocimiento debe ser compartido dentro de la facultad, más allá de las diferencias que puedan existir entre diferentes áreas. Da el ejemplo haciendo todo lo posible para que su equipo actúe de este modo; él mismo lo hace, si correspondiera.	Comparte conocimiento fluidamente entre sus pares y su equipo de trabajo y acata las pautas organizativas que haya sobre el particular.	Acepta de buen grado las consignas de la facultad en materia de conocimiento compartido.
LIDERAZGO	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la facultad y con las competencias de sus integrantes.	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO QUE OFREZCAN OPORTUNIDADES DESAFIANTES	Desarrolla y dirige equipos de trabajo con alto grado de autoridad con el fin de agregar valor para la facultad mediante objetivos grupales desafiantes que impliquen aprendizaje continuo y que al mismo tiempo sean un reto que dé al equipo las fuerzas necesarias para ir siempre un poco más arriba, en un claro compromiso con la facultad.	Crea equipos de aprendizaje continuo con fuertes desafíos que agregan valor a la facultad. Da aliento al equipo para que esté siempre un paso más adelante, generando compromiso con los objetivos institucionales.	Es un buen conductor de equipos de aprendizaje continuo; esto le permite proponerse y alcanzar objetivos desafiantes que agregan valor a la facultad.	Conduce equipos de aprendizaje continuo y objetivos desafiantes que agregan valor.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DOCENTES**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Presenta soluciones, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o creación de conocimiento nuevo, que ni su institución ni otros habían presentado antes.	Presenta soluciones, ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la institución.	Aplica/recomienda soluciones, ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otra similar. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.	Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que el medio o cualquier otro darían a ese problema o situación.
DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES	Explica permanentemente el significado del concepto "profesional inteligente". Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la institución y velando para que la entidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Para facilitar el aprendizaje del llamado "profesional inteligente", explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la institución reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.	Dedica tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus subordinados y les brinda consejos.	Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás.
MODALIDADES DE CONTACTO	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión, demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas, demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión, alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
EMPOWERMENT II	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nueva capacidades o habilidades.	Después de valorar las capacidades de los alumnos a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.	Demuestra confianza en la habilidad de los alumnos para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.	Confía en las habilidades de sus alumnos para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
PRODUCTIVIDAD	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: ALUMNOS**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
PROFESIONALES INTELIGENTES	Trabaja permanentemente en equipo para construir, compartir y obtener beneficios derivados de la gestión del conocimiento. Es un referente entre sus pares, ya que crea, participa o dirige equipos inteligentes que comparten el conocimiento para alcanzar los objetivos y logros más importantes en su actividad.	Participa activamente en equipos de trabajo que mediante el conocimiento compartido alcanzan mejores logros. En ocasiones, es el impulsor de los mismos creando un clima propicio para incrementar conocimientos y compartirlos.	Actúa en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología de trabajo.	Cuando lo llaman, participa satisfactoriamente en equipos formados por personas que comparten el conocimiento y alcanzan mejores logros a partir de este esquema de trabajo.
PERSEVERANCIA	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.
TEMPLE	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.	Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.	Intenta explicar las causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.	Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.	Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.	Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la institución y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.
CONFIANZA EN SI MISMO	Se enfrenta a sus superiores o compañeros con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para retos desafiantes. Disfruta con los cometidos desafiantes.	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, compañeros o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DIRECTOR CENTRO UNIVERSITARIO DE DIFUSIÓN CULTURAL, CUDIC**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa, frente a estos es carismático en su medida justa. La imagen de la universidad está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la universidad. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la institución.	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
MODALIDADES DE CONTACTO	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	Comunica su visión de la estrategia de la institución y los objetivos haciendo que parezcan posibles y deseables para las autoridades, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.	Su visión genera aceptación por parte de las autoridades, consigue que estas se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.	Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de las autoridades.
COMUNICACIÓN	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DIRECTOR CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, CUICYT**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
LIDERAZGO	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
APRENDIZAJE CONTINUO	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la institución. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Participa en la institución actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito interno y externo.	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.
PENSAMIENTO CONCEPTUAL II	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.	Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.	Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.
HABILIDAD ANALÍTICA	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DIRECTOR INSTITUTO DE POSGRADO**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	Identifica las dificultades y tendencias del entorno. Identifica las tendencias y dificultades de la institución, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del entorno, de otras instituciones educativas; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la institución y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la institución. Instrumenta adecuadamente los planes de la institución pensados para solucionar las situaciones planteadas.	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las leyes en el país. No mide con precisión la problemática del entorno y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una entidad con problemas es un menoscabo personal.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EDUCATIVA	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del medio, las amenazas competitivas y debilidades de su propia institución cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Realiza alianzas estratégicas con diferentes instituciones.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades que se generan. Detecta nuevas oportunidades de hacer convenios y de crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de convenios.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las políticas educativas.
ADAPTABILIDAD	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.	Buena y rápida adaptación en diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.	Escasa adaptación a otras culturas.
NIVEL DE COMPROMISO-DISCIPLINA-PRODUCTIVIDAD	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la institución y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad universitaria en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la institución a la que pertenece.
DESARROLLO DE RELACIONES	Planifica y desarrolla redes de relaciones con usuarios, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de estudios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INVENTARIO DE COMPETENCIAS ÁREA ACADÉMICA**  
**INVOLUCRADO: DIRECTOR CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS, CAI**

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE			
	A	B	C	D
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Responsabiliza a las personas de su rendimiento, compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento,	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento, comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido, establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.	Exige alto rendimiento, establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y LA COMPETENCIA	Identifica las tendencias de la competencia. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes de otras instituciones.	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia institución, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la institución y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios usuarios realizan, y los servicios que se les ofrecen.	Tiene conocimientos generales de las demás instituciones. Maneja el lenguaje del usuario y aplica conceptos adecuados.
DESARROLLO DE RELACIONES	Planifica y desarrolla redes de relaciones con usuarios, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de inserción académica o si lo considera necesario.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Se relaciona informalmente con la gente de la institución. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.
INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o creación de conocimiento nuevo, que ni su institución ni otros habían presentado antes.	Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la institución.	Aplica/recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otra similares. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.	Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que en otras instituciones darían a ese problema o situación.

## ANEXO C



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

### Instrucciones

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.
- Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- Su respuesta no compromete el normal desenvolvimiento de sus labores.

### CUESTIONARIO

Fecha \_\_\_\_\_ Sección/Área \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo del personal administrativo en la Universidad Técnica del Norte?

1. Malo  2. Regular  3. Bueno  4. Muy bueno  5. Excelente

2. ¿En su puesto de trabajo desempeña actividades relacionadas con su profesión?

1. Si  2. No

3. ¿Cuál es el nivel académico que se requiere para el desarrollo de sus actividades?

1. Primario  2. Secundario  3. Tercer Nivel  4. Cuarto Nivel

4. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción en el desarrollo de sus actividades dentro de la universidad?

1. Muy Satisfactorio  2. Poco Satisfactorio  3. Nada Satisfactorio

5. ¿En el transcurso del año calendario cuantas veces ha sido capacitado en temas relacionados al área en la cual se desempeña?

1. Ninguna  2. 1 a 3 veces  3. 4 a 6 veces  4. + De 6 veces

6. ¿Existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano?
1. Si       2. No       3. No Conoce
7. ¿De existir un sistema de gestión por competencias cree usted se debe implementar parámetros para fijar salarios en base a las competencias laborales del individuo?
1. Si       2. No
8. ¿Cómo califica la gestión del Departamento de Recurso Humanos en la Universidad Técnica del Norte?
1. Muy Competente     2. Competente     3. Poco Competente     4. Nada Competente
9. ¿Cómo servidor público de la Universidad Técnica del Norte se siente identificado con la institución cumpliendo sus leyes y reglamentos?
1. Siempre       2. Muchas Veces     3. Rara Vez     4. Nunca
10. ¿El ambiente laboral en su puesto de trabajo es?
1. Malo     2. Regular     3. Bueno     4. Muy bueno     5. Excelente
11. ¿Considera que las relaciones interpersonales del personal administrativo y financiero de la Universidad Técnica del Norte son?
1. Excelentes     2. Muy Buenas     3. Buenas     4. Regulares
12. ¿Realiza actividades de planificación (anual) (mensual) (semanal) para su área de trabajo con un equipo de compañeros?
1. Siempre     2. Casi Siempre     3. A veces     4. Nunca
13. ¿En qué porcentaje piensa usted que se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones sean estas administrativas o financieras?
1. 1 a 25%     2. 25 a 50%     3. 50 a 75%     4. 75 a 100%
14. ¿Cree usted que la autonomía universitaria permite que la política salarial sea justa para la fuerza laboral de la universidad?
1. Si       2. No

15. ¿La Universidad Técnica del Norte le brinda una estabilidad laboral suficiente como para hacer carrera en la institución?

1. Si                       2.No

16. ¿Considera que la LOSCCA como ley que regula las actividades administrativas ayuda al desarrollo de las mismas?

1. Mucho                       2.Poco                       3.Nada

17. ¿Conoce la estructura organizativa de la Universidad Técnica del Norte?

1. Si                       2.No

18. ¿De qué manera se le ha evaluado en los últimos seis meses?

1. Por Competencias       2. Escalafón                       3. Tiempo                       4. Tesis Realizadas   
5. Libros Editados       6. Cursos                       7. Trámites Realizados   
8. OTROS.....

19. ¿Cuál ha sido el resultado de la evaluación?

1. Ascenso                       2. Estimulo Económico                       3. Ninguna

20. ¿Considera que la evaluación de la gestión administrativa y financiera debe ser valorada mediante un sistema por competencias?

1. Si                       2. No

21. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión administrativo financiero para ser aplicado en la Universidad?

1. Muy de Acuerdo                       2.De Acuerdo                       3. Indeciso   
4. En Desacuerdo

Observaciones:

.....  
.....

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

## ANEXO D



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

### Instrucciones

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.
- Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- Su respuesta no compromete el normal desenvolvimiento de sus labores.

### CUESTIONARIO

Fecha \_\_\_\_\_ Facultad \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo califica usted los servicios prestados por el personal administrativo en la Universidad Técnica del Norte?

1. Eficientes       2. Medianamente Eficientes       3. Deficientes

2. ¿Cuándo ha realizado trámites en la universidad sean estos administrativos o financieros usted que ha podido observar?

1. Competencia       2. Lentitud       3. Eficiencia       4. Responsabilidad Social

5. Trabas       6. Otro       CUAL.....

3. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales de los docentes de la Universidad Técnica del Norte?

1. Excelentes       2. Muy Buenas       3. Buenas       4. Regulares

4. ¿Con que frecuencia ha observado usted que el personal docente trabaja en equipo en la Universidad Técnica del Norte?

1. Siempre       2. Casi Siempre       3. A veces       4. Nunca

5. ¿Cree usted que para la toma de decisiones en lo que respecta a la planificación de trabajo se toma en cuenta su opinión?
1. Nunca       2. A veces       3. Casi Siempre       4. Siempre
6. ¿Cómo catedrático de la Universidad Técnica del Norte se siente identificado con la institución?
1. Siempre       2. Muchas Veces       3. Rara Vez       4. Nunca
7. ¿Considera usted que en la Universidad Técnica del Norte existe estabilidad laboral para los docentes?
1. SI       2. NO
8. ¿Cree usted que la autonomía universitaria permite que la política salarial sea justa para todo el talento humano inmerso en la universidad?
1. SI       2. NO
9. ¿Conoce la estructura organizativa de la Universidad Técnica del Norte?
1. SI       2. NO
10. ¿El flujo de información entre el perceptor (usted) y el emisor (administrativo) al momento de realizar trámites en la universidad es?
1. Claro       2. Medianamente Claro       3. No Tan Claro       4. No le Entiende
11. ¿La automatización de los procesos en la universidad le han ayudado agilizar los trámites internos?
1. SI       2. NO
12. ¿La actitud de servicio del personal administrativo es?
1. Positiva       2. Negativa
13. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al tiempo que le toma realizar trámites en la planta central como en su facultad?
1. Muy Satisfactorio       2. Satisfactorio       3. Poco Satisfactorio       4. No Satisfactorio
14. ¿La automatización de los procesos en la universidad requiere de un talento humano con más competencias?
1. SI       2. NO
- Cuales.....

15. ¿Conoce usted de las políticas que ha implementado el Departamento de Gestión de Recursos Humanos para mejorar los conocimientos del talento humano que labora en la universidad?

1. SI       2.NO

16. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión administrativo financiero para ser aplicado en la Universidad?

1. Muy de Acuerdo     2.De Acuerdo     3.Indeciso     5.En Desacuerdo

Observaciones:

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

## ANEXO E



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

### Instrucciones

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.
- Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- Su respuesta no compromete el normal desenvolvimiento de sus estudios.

### CUESTIONARIO

Fecha \_\_\_\_\_ Facultad \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo del personal administrativo en la Universidad Técnica del Norte?

1. Malo  2. Regular  3. Bueno  4. Muy bueno  5. Excelente

2. ¿Cómo beneficiario directo de los servicios que presta la institución su grado de satisfacción es?

1. Malo  2. Regular  3. Bueno  4. Muy bueno  5. Excelente

3. ¿Considera usted que las relaciones estudiante\_profesor son?

1. Malas  2. Regulares  3. Buenas  4. Muy buenas  5. Excelentes

4. ¿Conoce la estructura organizativa de la Universidad Técnica del Norte?

1. Si  2. No

5. ¿Cómo califica al servicio que presta el personal administrativo y de servicios a los usuarios?

1. Excelente  2. Muy Bueno  3. Bueno  4. Regular  5. Malo

6. ¿El flujo de información entre el perceptor (usted) y el emisor (administrativo) al momento de realizar trámites en la universidad es?

1. Claro  2. Medianamente Claro  3. No Tan Claro  4.No le Entiende

7. ¿Antes de su ingreso a la universidad tenia conocimientos de las carreras que aquí se ofertan?

1. Totalmente  2. En su Mayor Parte  3. Parcialmente  4. Ninguno

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al tiempo que le toma realizar trámites en la planta central como en su facultad?

1. Muy Satisfactorio  2. Satisfactorio  3. Satisfactorio  4.Poco Satisfactorio   
5. No Satisfactorio

9. ¿la actitud de servicio del personal administrativo es?

1. Positiva  2.Negativa

Observaciones:

.....  
.....

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

## ANEXO F



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

Instrucciones

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.
- Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- Su respuesta no compromete el normal desenvolvimiento de sus labores.

La presente encuesta tiene como objetivo ayudar en la investigación, para establecer un Sistema de Gestión Administrativo Financiero basado en la Evaluación por Competencias en la Universidad Técnica del Norte, tema de la tesis previo a la obtención del título en Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoria en la FACAE.

### CUESTIONARIO

Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo del personal en la Universidad Técnica del Norte?

1. Malo  2. Regular  3. Bueno  4. Muy bueno  5. Excelente

2. ¿En qué porcentaje se toma en cuenta la opinión del personal tanto administrativo y financiero para la toma de decisiones?

1. 1 a 25%  2. 25 a 50%  3. 50 a 75%  4. 75 a 100%

3. ¿Cuál es el nivel académico que se requiere para el desarrollo de sus actividades?

1. Primario  2. Secundario  3. Tercer Nivel  4. Cuarto Nivel

4. ¿Existe una partida especial destinada a la capacitación del talento humano?

1. Si  2. No

Aproximadamente de que monto.....

5. ¿Qué mecanismos o procesos son utilizados para renovar el conocimiento del personal de la universidad?

.....  
.....  
.....

6. ¿Hay alguna estrategia de talento humano para que las personas que tienen conocimiento los compartan con los que no los tienen?

1. Si  2.No  3.No Conoce

7. ¿Considera que la LOSCCA como ley que regula las actividades administrativas ayuda al desarrollo de las mismas?

1. Mucho  2.Poco  3.Nada

8. ¿La Universidad Técnica del Norte brinda una estabilidad laboral suficiente como para hacer carrera en la institución?

1. Si  2. No

9. ¿Conoce de la existencia de normas de control de gestión las cuales prevean a que las autoridades sean capacitadas en temas relacionados al área desempeñada para medir su rendimiento?

1. Si  2.No  3.No Conoce

10. ¿De qué manera se le ha evaluado en los últimos seis meses?

Por Competencias  Escalafón  Tiempo  Tesis Realizadas  Libros Editados   
Cursos  Trámites Realizados  OTROS.....

11. ¿Cuál ha sido el resultado de la evaluación?

Ascenso  Estimulo Económico  Ninguna

12. ¿Considera que la evaluación de la gestión administrativa y financiera debe ser valorada mediante un sistema por competencias?

1. Si  2.No

13. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un manual propio de gestión del Talento Humano para ser aplicado en la Universidad?

1. Muy de Acuerdo  2. De Acuerdo  3. Indeciso  4. En Desacuerdo

Observaciones:

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

## ANEXO G



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**ENTREVISTA APLICADA A UN EXPERTO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

### Instrucciones

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la veracidad de las respuestas.
- Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.
- Su respuesta no compromete el normal desenvolvimiento de sus labores.

### CUESTIONARIO

Fecha \_\_\_\_\_

Facultad \_\_\_\_\_

Para esta investigación se solicitó la información del Ing. Juan Lascano docente del Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica del Norte, a la formulación de las preguntas manifestó lo siguiente:

1. ¿Cuál es la importancia en las instituciones al implementar un sistema de contratación basado en competencias laborales?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre la evaluación tradicional realizada al recurso humano con el nuevo enfoque de medición según el desempeño al talento humano?
3. ¿Según su criterio cuales serian los requisitos fundamentales para la aplicación de un sistema de Gestión Administrativo Financiero basado en la Evaluación por competencias en la Universidad Técnica del Norte?
4. ¿Según su experiencia en temas de competencias laborales cuáles son las técnicas modernas para implementar el modelo en instituciones públicas?
5. ¿Cuáles son los beneficios de la evaluación por competencias en las instituciones públicas?
6. ¿En el caso de implementar un sistema de gestión por competencias como se debería establecer en la universidad los costos de desarrollo y aplicación?
7. ¿Cuales serian los procedimientos necesarios para evitar que el talento humano inmerso en el proyecto se resista al cambio y a una evaluación para medir sus competencias y desempeño?

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**