

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su
incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad
Politécnica Estatal del Carchi”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniera en Administración de
Empresas y Marketing

AUTORA: Leidy Soledad Enríquez Revelo

ASESOR: Dr. José Pijal Rojas

TULCÁN - ECUADOR

AÑO 2014

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Leidy Soledad Enríquez Revelo con el número de cédula 040177107-6 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Asistencial Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi ”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado de Título de obtener bajo la línea de Investigación Desarrollo Empresarial, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Dr. José Pijal Rojas

Tulcán, 14 de Marzo de 2014

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Leidy Soledad Enríquez Revelo con cédula de identidad número 040177107-6 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Leidy Enríquez

Tulcán, 14 de Marzo de 2014

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Leidy Soledad Enríquez Revelo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 14 de Marzo de 2014

Leidy Soledad Enríquez Revelo
CI 040177107-6

AGRADECIMIENTO.

*A Dios, por estar siempre conmigo
A mis padres, que han sabido encaminar mi vida
A mis hermanos, por su amor y alegría
A mi abuelita, que se ha mantenido pendiente de mis esfuerzos.*

*A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a su personal docente
y personal administrativo por transmitir sus mejores conocimientos y
experiencias.*

*A mi tutor de mi tesis, que a pesar de sus múltiples ocupaciones me
ha brindado de la mejor manera su tiempo y respaldo necesario para la
consecución de este trabajo.*

*A mis compañeros de aula, que con alegría compartimos
maravillosos momentos.*

Finalmente Mi Especial Agradecimiento:

*A Rodrigo Díaz, mi novio y eterno amor, con quien tuve la
oportunidad de vivir estos cinco años de estudios juntos, compartiendo cada
desafío, cada triunfo, cada oportunidad de aprender. Sin usted, este trabajo
no hubiera sido posible.*

A todos los mencionados y todos los no mencionados... GRACIAS

DEDICATORIA.

A mis padres

A mis hermanos

A mi abuelita

Por su apoyo y su amor

Y en especial le dedico a:

A mi novio

*Quien siempre me apoyó para culminar mis proyectos,
Mezclando el amor, la pasión y el estudio.*

MUCHAS GRACIAS POR SER COMO SON

Simplemente LOS AMO

CONTENIDO

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 1 -
UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK.....	- 3 -
INTRODUCCIÓN.....	- 3 -
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 7 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 7 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 8 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 10 -
1.5.1 Objetivo General.....	- 10 -
1.5.2 Objetivos Específicos.....	- 10 -
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 11 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 11 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 13 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 15 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	- 18 -
2.4.1 Competencias.....	- 18 -
2.4.1.1 Características de las Competencias.....	- 18 -
2.4.2 Gestión del Recurso Humano por Competencias.....	- 19 -
2.4.2.1 Etapas para la Implementación de la Gestión por Competencias.....	- 19 -

2.4.4 Subsistemas de la Gestión del Recurso Humano por Competencias	- 21 -
2.4.4.1 Perfil Por Competencias	- 21 -
2.4.4.2 Atracción del Personal	- 24 -
2.4.4.3 Selección por Competencias.....	- 26 -
2.4.4.4 Incorporación del Personal	- 27 -
2.4.4.5 Desarrollo del Personal por Competencias	- 27 -
2.4.5 Administración del Desempeño.....	- 30 -
2.4.5.1 Desempeño.....	- 31 -
2.4.5.2 Evaluación del Desempeño por Competencias.....	- 31 -
2.4.5.2.1 Finalidad de la evaluación del desempeño por competencias	- 31 -
2.4.5.2.2 Métodos de Evaluación del Desempeño por Competencias	- 31 -
2.4.5.2.3 Proceso de la evaluación del desempeño por competencias.....	- 32 -
1.5. IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa).....	- 34 -
2.6. VARIABLES.....	- 34 -
2.7. VOCABULARIO TÉCNICO.....	- 34 -
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	- 37 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 37 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 37 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 39 -
1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	- 45 -
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 50 -
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 51 -
1.6.1. Análisis e interpretación de resultados.....	- 51 -
1.6.1.1. Encuestas	- 51 -
1.6.1.2. Entrevistas	- 75 -
1.6.1.3. Observación.....	- 79 -
3.6.3. Validación de hipótesis. (Investigación cualitativa).....	- 80 -

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	- 88 -
4.1. CONCLUSIONES	- 88 -
4.2. RECOMENDACIONES.	- 89 -
CAPÍTULO V. PROPUESTA. (Investigación cualitativa).	- 90 -
5.1. TÍTULO.	- 90 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 90 -
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	- 90 -
5.4. OBJETIVOS.....	- 91-
5.5. FUNDAMENTACIÓN.	- 92 -
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.	- 93 -
5.6.1 Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias.....	- 95 -
5.6.1.1. Subproceso: Diseño de Perfiles de Puestos Por Competencias	- 99 -
5.6.1.2. Subproceso: Atracción, Selección e Incorporación del Personal	- 117 -
5.6.1.3. Subproceso: Evaluación del Desempeño por Competencias.....	- 147 -
5.6.1.4. Subproceso: Desarrollo del Personal por Competencias	- 172 -
Herramienta: Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas	- 194 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 204 -
Anexos.....	- 208 -

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Enfoques Administrativos	- 15 -
Figura 2: Enfoques de las Competencias	- 18 -
Figura 3: Etapas para establecer un Modelo de Gestión por Competencias	- 19 -
Figura 4: Proceso de identificación de competencias organizacionales y técnicas.....	- 20 -
Figura 5: Subsistemas de Talento Humano por Competencias	- 21 -
Figura 6: Estructura del Perfil por Competencias.....	- 22 -
Figura 7: Proceso de Elaboración de Perfiles por Competencias	- 22 -
Figura 8: Metodología del MPC	- 23 -
Figura 9: Proceso de Atracción del Personal.....	- 25 -
Figura 10: Proceso de Selección del Personal	- 26 -
Figura 11: Proceso de la Selección	- 27 -
Figura 12: Proceso de la Formación	- 28 -
Figura 13: Actividades Formativas de Desarrollo de Personas fuera del Trabajo.....	- 28 -
Figura 14: Actividades Formativas de Desarrollo de Personas dentro del Trabajo.....	- 29 -
Figura 15: Actividades Formativas del Autodesarrollo	- 29 -
Figura 16: Características del Coach.....	- 30 -
Figura 17: Proceso de la Evaluación del Desempeño	- 32 -
Figura 18: Proceso de Evaluación 360°	- 32 -
Figura 19: Participantes de Evaluación 360°	- 33 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil de puestos por competencias	- 51 -
Gráfico 2: Requisitos del Perfil de Puestos por Competencias	- 52 -
Gráfico 3: Reclutamiento de personal	- 53 -
Gráfico 4: Fuentes de reclutamiento	- 54 -
Gráfico 5: Selección del personal por competencias	- 55 -
Gráfico 6: Pruebas de selección por competencias	- 56 -
Gráfico 7: Inducción del Personal	- 57 -
Gráfico 8: Técnicas de Inducción	- 58 -
Gráfico 9: Evaluación del Desempeño por Competencias	- 59 -
Gráfico 10: Factores de evaluación del desempeño	- 60 -
Gráfico 11: Instrumentos de evaluación del desempeño	- 61 -
Gráfico 12: Desarrollo del Personal por Competencias	- 62 -
Gráfico 13: Capacitación	- 63 -
Gráfico 14: Diccionario de competencias organizacionales y técnicas	- 64 -
Gráfico 15: Competencias	- 65 -
Gráfico 16: Subsistemas de Recursos Humanos	- 66 -
Gráfico 17: Importancia del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias	- 67 -
Gráfico 18: Evaluación de actividades del puesto de trabajo	- 68 -
Gráfico 19: Evaluación de conocimientos	- 69 -
Gráfico 20: Evaluación de competencias organizacionales	- 70 -
Gráfico 21: Evaluación de competencias técnicas	- 71 -
Gráfico 22: Evaluación de trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa	- 72 -
Gráfico 23: Resultados de la evaluación del desempeño del personal	- 73 -
Gráfico 24: Resultados de la evaluación del desempeño Autoevaluación y Jefe Inmediato	- 74 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación del Problema	- 7 -
Tabla 2: Población 1: Personal administrativo asistencial	- 39 -
Tabla 3: Población 2: Directores de las unidades administrativas y de escuelas.....	- 40 -
Tabla 4: Población 3: Director Administrativo y Jefe de Talento Humano	- 40 -
Tabla 5: Operacionalización	- 45 -
Tabla 6: Perfil de puestos por competencias	- 51 -
Tabla 7: Requisitos del perfil de puestos por competencias	- 52 -
Tabla 8: Reclutamiento de personal	- 53 -
Tabla 9: Fuentes de reclutamiento.....	- 54 -
Tabla 10: Selección del personal por competencias.....	- 55 -
Tabla 11: Pruebas de selección por competencias.....	- 56 -
Tabla 12: Inducción del Personal.....	- 57 -
Tabla 13: Técnicas de Inducción	- 58 -
Tabla 14: Evaluación del Desempeño por Competencias	- 59 -
Tabla 15: Factores de evaluación del desempeño.....	- 60 -
Tabla 16: Instrumento de evaluación del desempeño.....	- 61 -
Tabla 17: Desarrollo del Personal por Competencias.....	- 62 -
Tabla 18: Capacitación	- 63 -
Tabla 19: Diccionario de competencias organizacionales y técnicas.....	- 64 -
Tabla 20: Competencias	- 65 -
Tabla 21: Subsistemas de Recursos Humanos	- 66 -
Tabla 22: Importancia del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias.....	- 67 -
Tabla 23: Evaluación de actividades del puesto de trabajo	- 68 -
Tabla 24: Evaluación de conocimientos.....	- 69 -
Tabla 25: Evaluación de competencias organizacionales.....	- 70 -
Tabla 26: Evaluación de competencias técnicas	- 71 -
Tabla 27: Evaluación de Trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa	- 72 -
Tabla 28: Resultados de la evaluación del desempeño del personal	- 73 -
Tabla 29: Matriz de análisis FODA	- 82 -
Tabla 30: Matriz EFI.....	- 83 -

Tabla 31: Matriz EFE	- 84 -
Tabla 32: Variable Gestión del Recurso Humano por Competencias	- 85 -
Tabla 33: Variable Desempeño.....	- 86 -
Tabla 34: Validación de Variables Gestión del Recurso Humano y Desempeño.....	- 87 -

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación denominada: “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”, es un aporte para que el personal administrativo asistencial aumente sus niveles de eficiencia y así pueda contribuir a la consecución de los objetivos institucionales proyectándose a mejorar continuamente.

En primer lugar, se definió las bases teóricas y científicas para determinar la incidencia que existe entre las variables: gestión del recurso humano y desempeño del personal, a través de la síntesis de la variada bibliografía existente, tanto en las bibliotecas como en el internet.

Luego se identificó los métodos de investigación y su aplicación, que justifiquen la realización de la propuesta y validen la hipótesis. Para ello, se aplicó un censo a toda la población involucrada en la investigación, a través del uso de instrumentos como entrevistas y encuestas, tanto a los asistentes administrativos, directores de las unidades administrativas y académicas y talento humano de la UPEC. Y así analizar e interpretar los resultados obtenidos.

La propuesta denominada “Modelo de gestión del recurso humano por competencias”, se diseñó en base a los lineamientos y normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales. La misma está conformada por procedimientos para la elaboración de perfiles de puestos por competencias, seguida de los subsistemas de atracción, selección e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias. Dichos procedimientos están respaldados por flujogramas, políticas, responsables, leyes y definiciones a las cuales se rige dicho modelo.

ABSTRACT.

This research entitled: Analysis of Human Resource Management by competencies and their impact on the performance of the Administrative Staff Carchi Polytechnic State University, is a contribution to administrative staff welfare increase their efficiency levels and thus may contribute to the achievement of corporate goals projected to continuously improve.

First, we defined the theoretical and scientific to determine the incidence between variables: human resource management and staff performance through the synthesis of existing literature varied, both in libraries and on the internet.

Then identified research methods and their application to justify the performance and validate the proposed hypothesis. For this purpose, a survey was applied to all the people involved in the research, through the use of tools such as interviews and surveys, both the caregiver secretaries, principals, directors of administrative units and human talent of UPEC. And then analyze and interpret the results.

The proposed model called human resource management competency was developed based on the guidelines and technical standards of the Ministry of Labour Relations. It consists of procedures for developing dictionary skills, competency profiles seats, followed by the subsystems of attraction, selection and integration, performance assessment and skills development. These procedures are supported by flow charts, policies, responsible, laws and definitions which govern the model.

UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK

Kay taripayayka ricuchinmy: Llamkak rikuk ukumanta mishanakuywan shinallata llamkayta ñaupaman apak runakuwan kay Universidad Politécnica Estatal del Carchi ukumanta, pankakunata tukuy llamkakkunata yanapachun, miraywan llamkachun, shinallata kay yachachik ukukuna paktaykunata charichun ashtawan alliyachishpa katichun.

Kallarypika, taripayarirkamy tukuy killcashka pankakunata, rikunkapak imashalla kaykuna yanapan: kay llamkak rikuk ukukunata shinallata tukuy llamkakkunatapish, kaypaka mashkarirkami tukuy killkashka pankakuna allichik kutskakunapi shinallata intirnit ukukunapi.

Kay kipaka, taripayarirkamy ashtaka villachikkunata, kay yuyaykunawan sumak llamkayta charinkapak. Shinallata shuk cinsu nishkata shinarirka tukuy runa mashikunata kay yuyaypi kakta ricushpa, chaypaka tapuikuna, rimaykunapashmy shinarka kay tukuy yachana wasypi llamkak mashikuna shinallata ñawpaman apakkunata kay UPEC ukumanta. Kaykunawanka sumak taripayaykunatamy yachak chayarirka.

Llamkak rikuk ukumanta mishanakuywan yuyayka shinarirkamy tukuy kamachykunata katishpa kay Ministerio de Relaciones Laborales ukumanta shinallata mashkanmy tukuy llamkaykunata sumakyachinata. Kaypaka shuk yanapakkunami tyan mishana kamachikkunata shinankapak, imatalla minishtina kay llamkak ukukunapi, shinallata imakunatalla katinata kay mushuk llamkak mashikunata kay yachay ukuman churankapak. Shinashkakunaka yanaparishkamy kan tukuy kamachik, yayaykunapi.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi es una institución educativa formadora de profesionales competentes y emprendedores, a través de personal docente y administrativo calificado y capacitado, que garantice procesos de calidad en la educación superior.

Con esta premisa, la universidad siempre está buscando mejorar las capacidades de su personal administrativo y para ello, necesita de una herramienta que promueva el mejoramiento continuo de los servidores en su puesto de trabajo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas.

Por ello, se presenta el Modelo de Gestión por Competencias, mismo que servirá para tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal, teniendo en cuenta que el principal objetivo es asegurar la competencias del personal, a través de los diferentes subsistemas que componen la gestión, mejorando así los procedimientos de la universidad, con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor efectividad sus funciones, el mismo que alcanzará niveles óptimos de desempeño.

El desarrollo de este modelo, permitirá una mejor gestión del talento humano, empezando con la definición de competencias técnicas y organizacionales y perfiles de puestos por competencias, base sobre los cuáles se diseñará los procedimientos de selección, evaluación y desarrollo de competencias.

La gestión por competencias es una estrategia de Recursos Humanos, para crear valor en una institución. Por eso, es imprescindible diseñar y documentar, un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, que permita optimizar el recurso humano bajo el criterio de un alto desempeño.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Palomo (2008) considera que la gestión de recursos humanos por competencias es una filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos. Permite que la gestión de recursos humano posea una mirada integral y se convierta en la base de la arquitectura de cualquier institución.

En diversos países del mundo la gestión de recursos humanos por competencias, es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito, cuyo propósito es contribuir con la productividad y competitividad de las organizaciones mediante la potenciación de su capital humano.

En la universidad Politécnica Estatal del Carchi, el desarrollo de un modelo de gestión por competencias tiene una escasa aplicación en el recurso humano por tratarse de un tema nuevo y aún más si se encuentra en proceso de institucionalización debido a su reciente creación.

Aunque la universidad, dispone de personal administrativo que si bien contribuye a su desarrollo, no ha mejorado su desempeño y el mismo no refleja una gestión del recurso humano eficiente, que proporcione resultados visibles y que permita optimizar las actividades que se realiza en esta institución.

La escasa gestión por competencias impide que se manejen de una manera provechosa e íntegra cada uno subsistemas de recursos humanos, los mismos que se darán a conocer a continuación.

Actualmente la universidad, no tiene establecido perfiles de puestos por competencias vigentes, impidiendo que el personal administrativo asistencial

no tenga claro las tareas, los deberes y funciones que le corresponden ejercer en su cargo, los mismos que inciden en un bajo desempeño.

Como consecuencia, la universidad maneja procedimientos de selección tradicionales, empíricos y nada técnicos que no generan contrataciones efectivas, porque no se ha identificado las competencias del personal, de manera que se pueda asegurar que las personas asignadas a los distintos puestos de trabajo sean las más idóneas para el cumplimiento de sus funciones.

Es así que en la selección y reclutamiento del personal se debería establecer en base a capacidades y habilidades y sólo se asume que los nuevos servidores poseerán la motivación y las características necesarias para el trabajo o que éstas se pueden difundir mediante capacitaciones.

En cuanto a la evaluación del desempeño, la universidad tiene establecido procedimientos que están orientadas al personal docente y que los mismos no se aplican al personal administrativo asistencial, por lo tanto, no se dispone de una herramienta técnica de evaluación, que facilite la calificación del desempeño de manera imparcial y objetiva, y al mismo tiempo se promueva la necesidad de superación personal y profesional de los asistentes administrativos.

En el caso de la capacitación, la universidad, si invierte en seminarios y talleres que orienten a los asistentes administrativos a un mejor desempeño en sus funciones, por tanto, sólo se le dará otro enfoque, que permita aprovechar al máximo esa inversión, para que al momento de aplicar la evaluación del desempeño, se pueda predecir en forma precisa los conocimientos, habilidades y destrezas que le hace falta al personal, para luego sí establecer planes de formación eficientes.

La escasa Gestión por Competencias imposibilita la capacidad de generar mejores recursos humanos, caracterizados por su movilidad, flexibilidad,

mayor empleabilidad y con una eficaz capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del entorno.

El modelo de competencias busca promover el desarrollo de las personas, de manera que se asegure mayores niveles de desempeño. El mismo es paralelo a todos los subsistemas de gestión del talento, pues no es suficiente con la aplicación de competencias a un solo subsistema, sino a su totalidad, y así garantizar una gestión integral del recurso humano.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias tiene relación con el bajo nivel de desempeño del personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi?

Variable Dependiente: Desempeño del Personal Administrativo

Variable Independiente: Gestión del Recurso Humano por Competencias.

1.3. DELIMITACIÓN.

La investigación se desarrollará en la ciudad de Tulcán, durante el periodo del año 2013 hasta al 2014, el objeto de estudio será la gestión del recurso humano basada en competencias, enfocada en los asistentes administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Tabla 1: Delimitación del Problema

Objeto	Modelo de Gestión de Recurso Humano por Competencias: Perfiles de Puestos por Competencias, Atracción, Selección e Incorporación del personal, Evaluación del Desempeño y Desarrollo del Personal por Competencias
Sujeto	Desempeño del Personal Administrativo Asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Tiempo	2013 – 2014
Personas	Personal Administrativo Asistencial

Elaborado por: Leidy Enríquez

1.4. JUSTIFICACIÓN.

La importancia de este estudio radica en que los recursos humanos son el principal aliado estratégico de toda organización, es el promotor del cambio, capaz de generar valor a la organización, por lo tanto, contribuyen al cumplimiento de las metas propuestas por la universidad, con un mayor dinamismo y consistencia a los procesos administrativos.

La Gestión de Recursos Humanos por competencias se considera un cambio radical porque se aplican las competencias en cada uno de los subsistemas de recursos humanos. (Vértice, 2007).

El diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias facilitará el desarrollo de los procesos de manera integral y eficiente, como son el diccionario de competencias organizacionales y técnicas, perfiles de puestos por competencias, selección, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias.

La gestión de recursos humanos, en primer lugar facilita la identificación de competencias organizacionales y técnicas, las mismas que serán plasmadas en un diccionario de competencias, permitiendo que el personal obtenga un desempeño superior en su puesto de trabajo.

Los perfiles de puestos por competencias estarán orientados a obtener un mejor desarrollo en las actividades y funciones al tenerlas más claras y constantemente vigentes. Su diseño tomará en cuenta tanto los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere cada puesto de trabajo. Además es una herramienta, que facilitará la implementación inmediata de los subsistemas de selección, evaluación del desempeño y desarrollo del personal.

La selección manejada desde el punto de vista de las competencias, permite una compatibilidad entre los requisitos del cargo y los requisitos de la persona contratada, tomando en cuenta las actitudes, habilidades,

comportamientos y conocimientos, que se deben considerar al momento de seleccionar personal para ocupar una vacante en la universidad.

El proceso de selección iniciará con la identificación de las competencias y terminará con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma, si es apto o no para la ocupación que aspira, mejorado así el desempeño de los servidores, debido a que los puestos serán ocupados por personas aptas y calificadas.

La evaluación por competencias permitirá evaluar bajo parámetros técnicos las competencias y responsabilidades, según los perfiles de puestos establecidos a través de procedimientos transparentes e imparciales, que motiven al personal a mejorar la calidad de los servicios que prestan a la universidad.

Un plan de desarrollo por competencias disminuirá los errores cometidos en las funciones de los servidores y al mismo tiempo será una herramienta que los motivará e incentivará en su autodesarrollo y superación hasta obtener y cumplir con las competencias que le exige el puesto.

La universidad es consciente que su personal administrativo asistencial no posee todas las habilidades para desempeñarse de forma superior en el puesto de trabajo, pero para ello está la gestión del recurso humano, como una herramienta y estrategia que dispone de los medios necesarios, a fin de contar con el personal más capacitado y con un alto desempeño para alcanzar los objetivos de la institución.

Como beneficiarios directos se mencionan al personal administrativo asistencial y a la universidad en sí, que dispondrá de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que representa la clave de éxito para la universidad, debido a que su alcance abarca los conocimientos, habilidades y destrezas, factores que favorecen el desarrollando de las funciones de su personal administrativo asistencial.

La investigación es favorable y además no necesita la inversión de importantes recursos económicos, los mismos que serán solventadas por la investigadora. En cuanto a la factibilidad técnica la universidad dispone de tutores, los mismos que tienen los suficientes conocimientos, experiencia y se encuentran especializados en determinadas áreas. El tema si tiene factibilidad bibliográfica porque se dispone de amplia e importante información de libros para sustentar la investigación planteada.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Analizar cómo la escasa Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

1.5.2 Objetivos Específicos.

1) Presentar un marco teórico sobre las variables Gestión de Recurso Humano por competencias y desempeño del personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi que respalden la investigación.

2) Realizar una investigación diagnóstica que muestre la relación entre la Gestión de Recurso Humano por competencias y el nivel de desempeño de los asistentes administrativos de la UPEC.

3) Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias que mejoren el nivel de desempeño de los asistentes administrativos de la UPEC.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Realizada la investigación se ha determinada que si existe fuentes de información relacionadas con el tema y problema planteado, las mismas que se detallan a continuación:

Dentro del primer acercamiento a la bibliografía existente sobre el tema, hemos encontrado un estudio denominado Implementación y propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos por Competencias para la Agencia Naviera Bow S.A., elaborado por Carmen Posligua de la Universidad Tecnológica Equinoccial en el año 2010 en la ciudad de Manta; en él se plantea el siguiente problema: ¿De qué forma afectará si la Agencia Naviera BOW S.A. no implementa las competencias laborales en su Organización?, donde el objetivo general del mismo es implementar competencias laborales en la Agencia naviera BOW S.A., mediante un estudio de las competencias del personal, con el fin de mejorar el desempeño en la prestación de los servicios navieros.

Se concluye que al implementar, ejecutar y desarrollar de forma técnica y profesional los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación por competencias, se mejora la cultura organizacional, aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno, crea un ambiente organizacional positivo, ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz, mejora el desarrollo de carreras, calidad percibida, infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.

Estudio similar realizó Guido Flores en el 2009, titulado Elaboración de una Matriz de Evaluación a los subsistemas de Recursos Humanos a ser utilizada con el cuerpo docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana sede matriz Cuenca, según el modelo Gestión por Competencias, en base a áreas del conocimiento. El

problema del mismo es la escasa definición y establecimiento de un modelo Gestión por Competencias que amenaza el cumplimiento de la visión institucional, para el cuál se plantea el siguiente objetivo: Desarrollar un modelo de definición, establecimiento, evaluación y mejora de las competencias en el área académica.

La hipótesis planteada del estudio es que la definición e implementación de un modelo de gestión de competencias académicas, le permitirá a la UPS aportar a la satisfacción de los requerimientos de los estudiantes y de la institución. Entre los resultados relevantes se destaca que la búsqueda de un soporte basado en herramientas administrativas para la gestión académica como la Gestión por Competencias, permite conseguir mejores resultados de la gestión de conocimiento y mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Por su parte, María Hernández desarrolló un estudio perteneciente a la Universidad Equinoccial del Ecuador, cuyo tema es Manual de Procesos Administrativos de Recursos Humanos por Competencias en RTS-Quito en el año 2007. El objetivo que persigue es elaborar una propuesta de manual de procesos administrativos por competencias para RTS-Quito.

El estudio parte de hacer un diagnóstico de los procedimientos administrativos de Recursos Humanos, a través del análisis FODA, luego determina un marco de referencia y conceptual de la Gestión de Competencias para establecer posiciones, funciones y perfiles profesionales acorde a las Competencias.

La investigación concluye que es muy importante que la empresa logre poner en práctica el Manual de Procesos Administrativos basado en Competencias, ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de RTS en cuanto al proceso de reclutamiento y contratación de su recurso humano para la planta en Quito.

De los antecedentes anteriormente citados se concluye que son múltiples las investigaciones enfocadas en el establecimiento de la Gestión por

Competencias, de allí es completamente válido que en una institución como la UPEC, sea relevante el diseño y aplicación de un modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias. Además es importante para gestionar el desempeño de forma más eficaz, mejorando los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La educación es un proceso continuo y constante que conduce a la formación del hombre, de allí se manifiesta que la educación es un derecho del ser humano. Dicha afirmación tiene su referente legal en la Constitución de la República del Ecuador (2011) en la sección quinta en el art. 26 que menciona que “educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”, el mismo que se ratifica en la sección primera artículo 343, al referirse que “el sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población...”, el mismo que “...funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente”. De igual manera esto se refuerza en el Título IV en el Art. 222 que menciona que la administración pública encargada de ofrecer el servicio de educación, se rige por los principios de “.....eficacia, eficiencia, calidad....”, en donde el Estado juega un papel importante como lo menciona el art. 234 de la sección tercera: “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado”.

En el plan del Buen Vivir (2013-2017), menciona a la administración pública en el objetivo 12: Construir un Estado democrático para el Buen Vivir, que dice: “Construir una gestión pública vinculada a la gente y eficiente... de modo que la acción pública se complemente y permita alcanzar colectivamente el Buen Vivir”, apoyada en la política “Fomentar un servicio público eficiente y competente”.

En cuanto a los subsistemas de recursos humanos, el Ministerio de Relaciones Laborales (2013), en la Norma Sustitutiva del Subsistema de Reclutamiento Y Selección, en el Art. 4 menciona que “todo proceso de reclutamiento y selección... deberá realizarse obligatoriamente a través de concurso de méritos y oposición”. Así mismo en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, en el art. 3, se refiere a la formación como el conjunto de políticas y procedimientos....para la actualización de conocimientos y desarrollo de competencias.

Respecto a la otra variable del problema, el desempeño, el Reglamento a Ley Orgánica de Servicio Público (2010), en el Cap. VI, art. 83, menciona que el subsistema de evaluación del desempeño es “el conjunto de normas, técnicas, métodos y procesos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos... y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores...”.

En él también se definen las competencias como “los conocimientos asociados a la formación académica y, habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos”.

Siguiendo el mismo orden de ideas, los fundamentos anteriores también están integrados a la Ley Orgánica del Servicio Público en su art. 2: “El servicio público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender al desarrollo profesional...., para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, calidad y productividad del Estado y de las instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano...”.

Cada una de las leyes mencionadas anteriormente demuestran la importancia de las competencias en el servicio público como parte primordial para desempeñar con éxito las funciones asignadas en cada puesto de trabajo. Así mismo, se menciona la mejora continua del personal a través de la capacitación y formación que permitan que los servidores públicos

adquieran y desarrollen las competencias que les exige el puesto. Es por ello, que cada una de estas leyes deben ser tomadas en cuenta para la elaboración del modelo de gestión por competencias porque se trata de una institución pública, la misma que se rige al Ministerio Relaciones Laborales del Ecuador.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

“La historia de la administración es muy compleja de reconstruir, aparece con los sumerios y se extiende al siglo XXI, que muestra cómo han evolucionado ciertos aspectos que hasta hoy están vigentes” (Rojas, 2008, p.12).

A continuación se analiza los enfoques administrativos y su incidencia en el factor humano como se muestra en la figura 1:

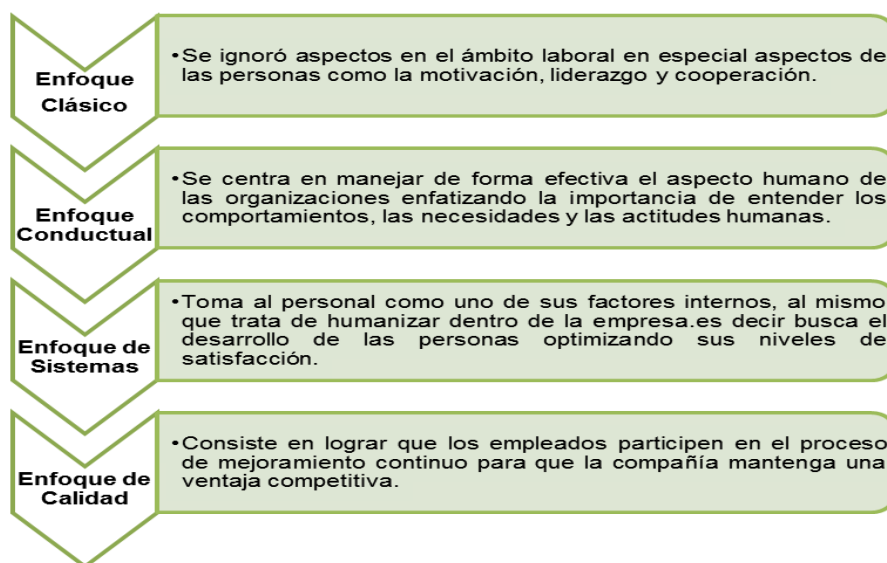


Figura 1: Enfoques Administrativos

Fuente: Hellriegel, Susan & Slocum (2009); Correa & López (2007); Jiménez (2007); Dalton,

Elaborado por: Leidy Enríquez

Enfoques de las Competencias

Aunque cercano a términos manejados por la psicología, la definición de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClellan en la Universidad de Harvard (USA). (SA, 2009).

Enfoque Conductista

Münch (2010) declara que el enfoque conductista “proviene de Estados Unidos de la Universidad de Harvard y McClelland, que conceptualiza a las competencias como características del empleado que influyen en un desempeño superior en el trabajo. El modelo conductual se basa en identificar las capacidades de la personas que le permiten alcanzar niveles superiores de desempeño”. (p.24).

Bajo este enfoque, las competencias son características que inciden en un desempeño superior del personal en su puesto de trabajo, las competencias pueden estar compuestas por habilidades, conocimientos, actitudes y valores, las mismas que son aplicadas en el desempeño diario en un trabajo determinado. El desempeño laboral representa la parte central para el análisis y construcción de competencias. Una competencia conductual se origina cuando las personas están dispuestas a hacer en forma diaria y que como consecuencia se logran resultados superiores. Se defina a la competencia como lo que la persona sabe hacer, puede hacer y quiere hacer. (Saracho, 2011).

Se aplica este enfoque porque manifiesta y recalca la hipótesis de mi tema, al conceptualizar que las competencias influyen de manera directa en el desempeño laboral en una organización. Además este enfoque se centra en identificar las capacidades internas de la persona como la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, creatividad, adaptabilidad, aspectos claves para un organización como la UPEC, que necesita de personal con éstas características para enfrentar las condiciones del entorno y los problemas actuales que enfrenta ésta institución, y gracias a ellos lograr cumplir con los objetivos institucionales.

Enfoque Funcionalista

En relación al enfoque funcionalista Moya & Florencio (2011) consideran que:

Este enfoque tiene su origen en Inglaterra, en donde las competencias se identifican con la satisfacción en las tareas, y con lo que una persona podría hacer o no en determinadas condiciones. El modelo funcional radica en que describe servicios y no procesos, para este modelo solo interesan los resultados, pero no como se llegó a ellos. (p. 44).

El enfoque funcionalista aplicado a la identificación de competencias parte del análisis de las diferentes relaciones existentes entre las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, identificando características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado. (Blanco, 2007, p. 38).

Este enfoque no puede ser aplicado porque solo se interesa en alcanzar los resultados planteados y no se preocupa en cómo se realizaron las tareas para cumplir los objetivos y no describe los procesos de las actividades.

Enfoque Constructivista

Palomo (2008) considera que el enfoque constructivista es un enfoque integrador que contempla tanto las tareas desempeñadas como los atributos personales y además desde una visión más amplia y holística. Una competencia es un conjunto de comportamientos que pueden ser observados y medidos y que se relacionan con un desempeño alto o excelente en un puesto de trabajo.

Le Boterf (citado por Bolívar & Guarro, 2007) considera que las competencias:

Son el resultado de tres factores: el saber proceder, que supone saber combinar y movilizar los recursos pertinentes, el querer proceder, que se refiere a la motivación y a la implicación personal del individuo; el poder proceder, que remite a la existencia de un contexto, de una organización del trabajo. (p. 46).

El modelo constructivista no puede ser aplicado porque parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno, debido a que es un

enfoque muy reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias, por lo que es un modelo difícil y complejo de implementar.

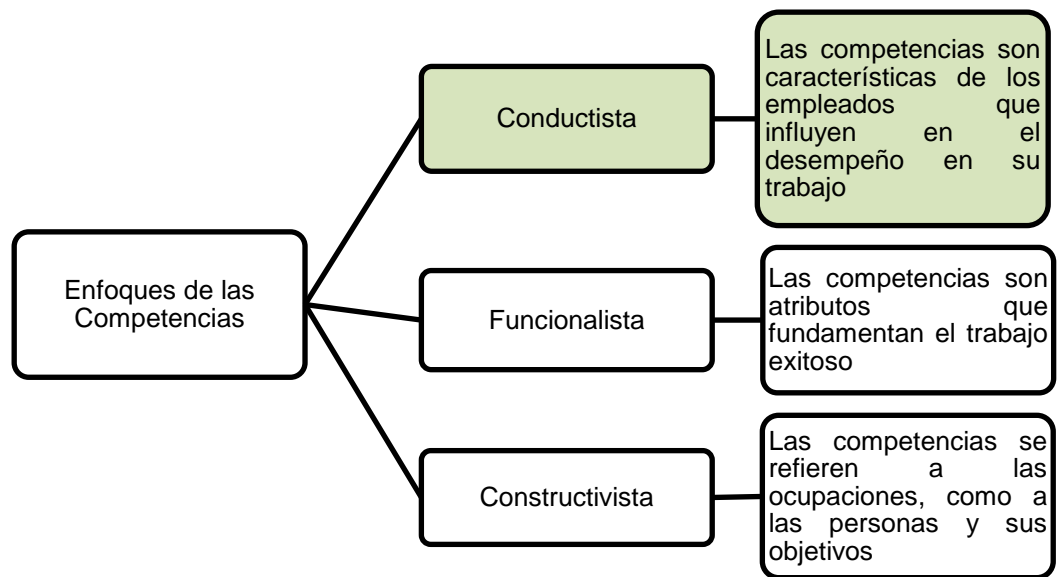


Figura 2: Enfoques de las Competencias

Fuente: Münch (2010)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.4.1 Competencias

Boaz (citado por Gutiérrez, 2010) manifiesta que las competencias “son comportamientos claves: conocimientos, habilidades y valores que permiten un desempeño exitoso de las personas en sus puestos de trabajo”. (p. 3).

Zabala y Arnau (2007) citado por Escamilla (2008) menciona que la competencia son características que necesita las personas para solucionar los problemas con los que se enfrentará en su trabajo.

2.4.1.1 Características de las Competencias

Spencer y Spencer (1993), citado por Münch (2010), determina las principales características de las competencias:

1. Motivación: Los intereses que se considera o desea.

2. Características: Características físicas y respuestas.
3. Definición propia: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento. La información que una persona posee.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar tareas físicas o mentales.

2.4.2 Gestión del Recurso Humano por Competencias

En relación a la gestión del Recurso Humano por Competencias Palomo (2008) considera que:

“Es una filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos. Las personas poseen las competencias, pero las instituciones permiten que las personas desempeñen sus funciones asignadas con éxito y desarrollando sus competencias”. (p. 47).

2.4.2.1 Etapas para la Implementación de la Gestión por Competencias

Münch (2010) considera las siguientes etapas para la implementación de la Gestión por competencias, las mismas que se muestra en la figura 8.

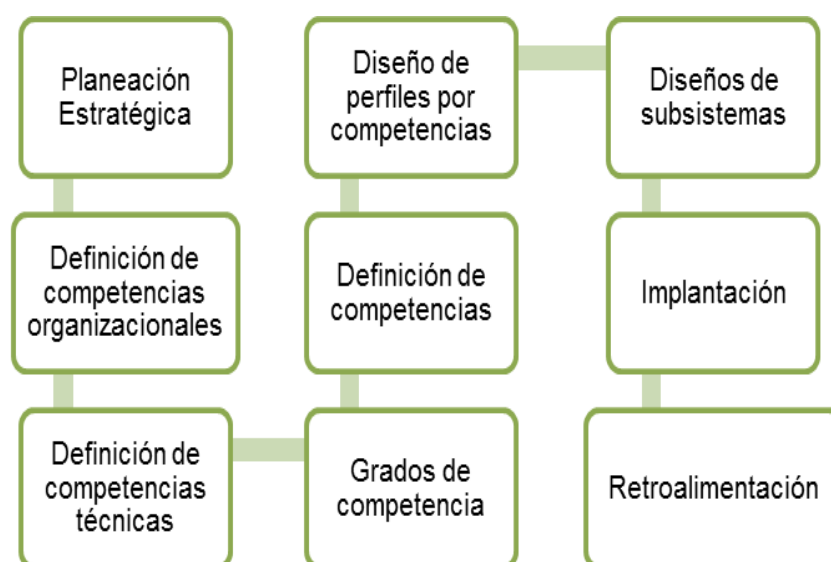


Figura 3: Etapas para establecer un Modelo de Gestión por Competencias

Fuente: Münch (2010)

Elaborado por: Lourdes Münch

2.4.3 Definición de las Competencias Organizacionales

Hacen referencia a lo principal en la organización, representan su esencia y ciertas características que diferencia a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la visión. (Alles, 2009).

2.4.3.1 Definición de las Competencias Técnicas

Mastache (2009) opina que la persona que posee competencias técnicas es aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas necesarias para ello.

2.4.3.2 Proceso de identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas

A continuación se muestran las etapas para identificar las competencias organizacionales, como también las competencias técnicas:



Figura 4: Proceso de identificación de competencias organizacionales y técnicas

Fuente: Jiménez (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4 Subsistemas de la Gestión del Recurso Humano por Competencias

Los subsistemas de recursos humanos son: perfiles de puestos por competencias, atracción, selección e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal por competencias

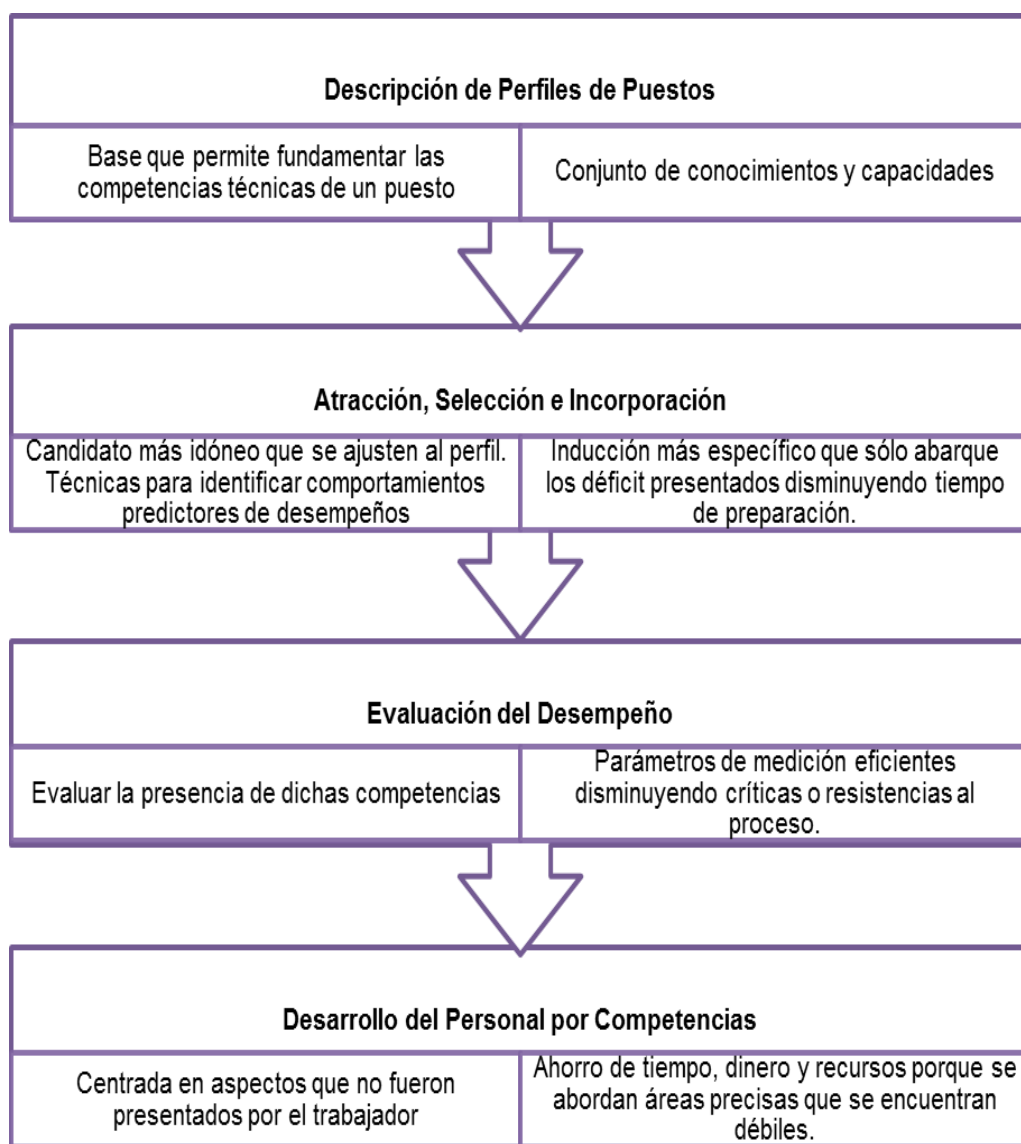


Figura 5: Subsistemas de Talento Humano por Competencias

Fuente: Marchant (2005) y Alles (2005)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.1 Perfil Por Competencias

El perfil de puestos es la base que permite fundamentar las competencias técnicas que deben poseer los ocupantes de un puesto, definidos como el

conjunto de conocimientos y capacidades que permite el ejercicio de la actividad profesional. (Cuenca, 2010).

2.4.4.1.1 Estructura del Perfil de Competencias



Figura 6: Estructura del Perfil por Competencias

Fuente: Carrión (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.4.1.2 Proceso para la elaboración de Perfiles de puestos por competencias

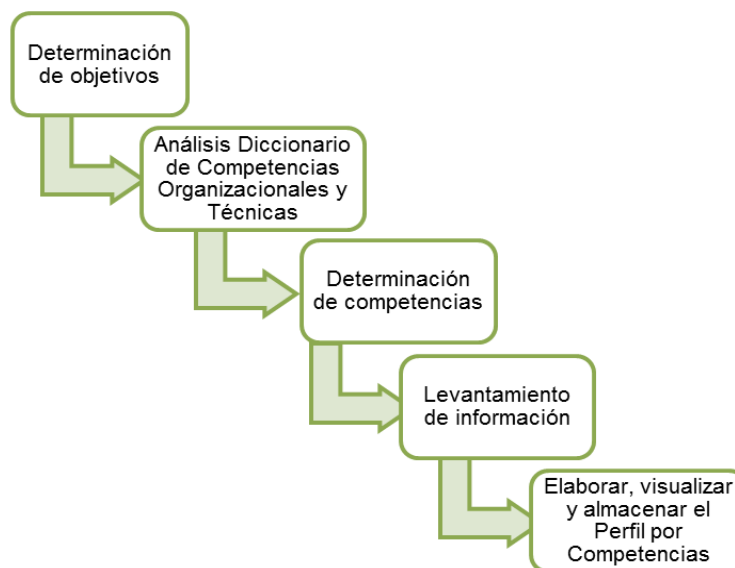


Figura 7: Proceso de Elaboración de Perfiles por Competencias

Fuente: Vértice (2008)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.4.1.3 Método para la elaboración de Perfiles por Competencias

Modelando Perfiles por Competencias.- Es un método que permite elaborar los perfiles de competencia laboral de cargos de una institución o empresa. (Vértice SI, 2008).

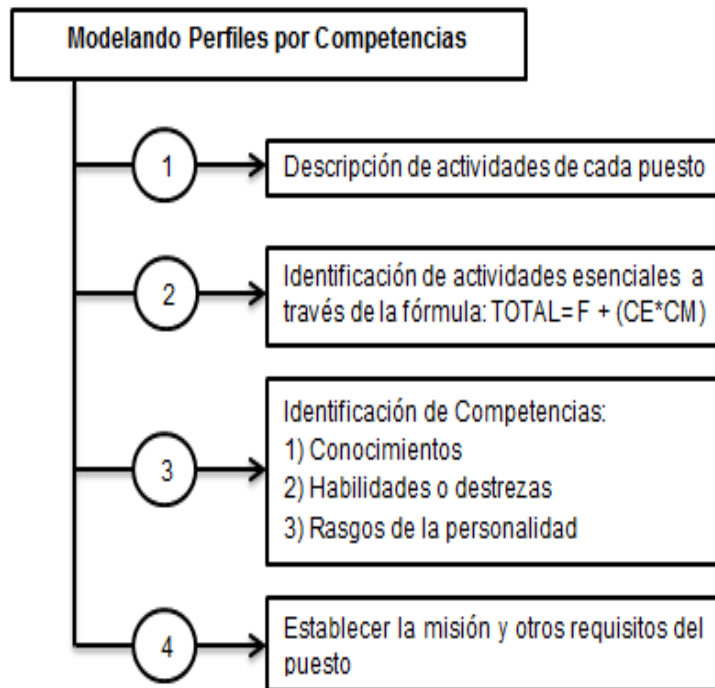


Figura 8: Metodología del MPC
Fuente: Vértice (2008)
Elaborado por: Leidy Enríquez

Metodología del MPC

Vértice (2008) propone el siguiente método:

1.- Identificar las actividades esenciales del Puesto.- Se enlistan las actividades del cargo que están analizando y se identifican las más importantes. Las actividades esenciales se identifican a través de la aplicación de la fórmula:

Dónde:

$$\text{TOTAL} = F + (CE * CM)$$

F = frecuencia
CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada
CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

2.- Elaborar el Perfil de Competencias

- a) Identificar los conocimientos.- El conocimiento es la información adquirida como fruto de la educación formal, universitaria, capacitación.
- b) Identificar las destrezas genéricas.- Son el conjunto de habilidades del personal
- c) Identificar “otras competencias”.- Las otras competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes.

3.- Otros aspectos relevantes del perfil

- a) Misión del Puesto: Es la razón o principal contribución de ser de un puesto, dentro de una área o a la organización.
- b) Educación requerida: Se refiere a la educación académica formal y capacitación requerida en un puesto de trabajo, es importante que se recalque que no es la educación de los ocupantes actuales del puesto.
- c) Experiencia requerida: Se define la experiencia requerida para ocupar un puesto de trabajo en un organización.

2.4.4.2 Atracción del Personal

En relación a la atracción del personal, Gracia, Insa, & Monserrat (2007) afirman que:

Atracción es toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización. El reclutamiento persigue encontrar la mayor cantidad de candidatos sobre los que se aplicará el proceso de selección. (p. 73).

2.4.4.2.1 Fuentes de Reclutamiento

Pérez (2009) considera que las fuentes de reclutamiento son las que emplean las organizaciones, para atraer habilidades, destrezas o conocimientos que aporten talento a las empresas, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementarlo.

2.4.4.2.2 Concurso de Méritos y Oposición

El Ministerio de Relaciones Laborales (2012) afirma que: es el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de 18 años, que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto y que reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al perfil del puesto.

Mérito

El mérito consiste en verificar y comprobar el nivel de competencias que posee un aspirante.

Oposición

Consiste en analizar las eventuales impugnaciones presentadas por terceras personas respecto de las competencias de los aspirantes.

2.4.4.2.3 Proceso de Atracción del personal

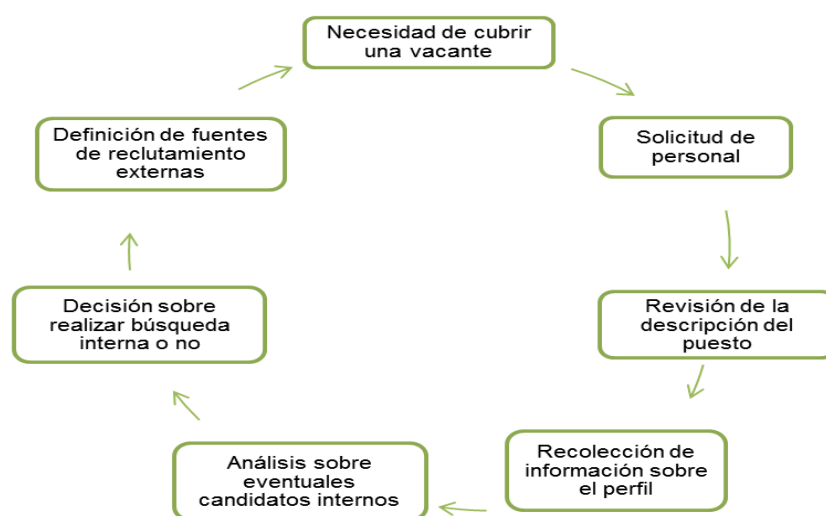


Figura 9: Proceso de Atracción del Personal

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.3 Selección por Competencias

Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. (Alles, 2007).

2.4.4.3.1 Proceso de la selección por competencias

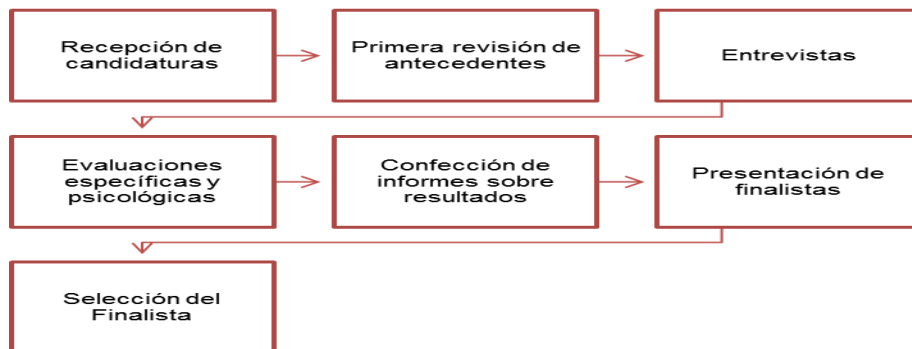


Figura 10: Proceso de Selección del Personal

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.3.2 Técnicas de Selección por competencias

Vérice SI (2008) cita las siguientes técnicas de selección:

Prueba de Conocimientos.- Evalúa el grado de conocimientos adquiridos mediante el estudio o la práctica. Puede tratarse de una prueba oral, escrita o consistente en la ejecución de alguna tarea.

Pruebas Psicotécnicas.- Se calcula a través del test el potencial del candidato en cuanto a aptitud y personalidad.

Pruebas Psicométricas.- Son situaciones complejas de carácter estándar que generan en los sujetos respuestas concretas directamente cuantificables que permiten evaluar aquellas competencias relacionadas con una actuación eficiente en un puesto de trabajo.

Entrevista por Competencias

Blanco (2007) afirma que:

Es una entrevista semiestructurada que persigue la obtención de información sobre las competencias de una persona, partiendo de la premisa de que su comportamiento pasado será un indicador del comportamiento futuro. (p. 49).

2.4.4.4 Incorporación del Personal

Es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo. Busca adoptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. (Rodríguez, 2007, p. 164).

2.4.4.4.1 Proceso de incorporación

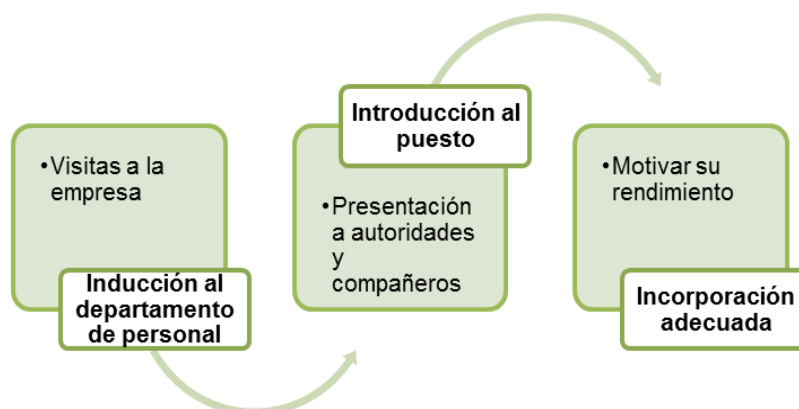


Figura 11: Proceso de la Selección

Fuente: Rodríguez (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.5 Desarrollo del Personal por Competencias

En su texto, Mastache (2009) afirma que el desarrollo de competencias tiene que asumir el papel de generar competencias a partir de conocimientos, que orienten el desarrollo de capacidades para utilizarlas en situaciones reales de trabajo.

2.4.4.5.1 Proceso de Desarrollo del Personal por Competencias



Figura 12: Proceso de la Formación
Fuente: Mastache (2009)
Elaborado por: Leidy Enríquez

2.4.4.5.2 Métodos de Desarrollo del personal

Desarrollo de Competencias fuera del Trabajo.- Hacen referencia a actividades para la transmisión de conocimientos y competencias. (Alles, 2006).

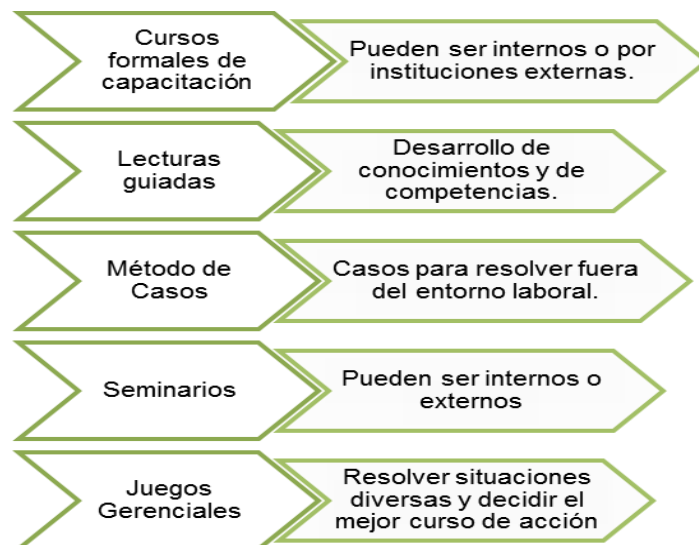


Figura 13: Actividades Formativas de Desarrollo de Personas fuera del Trabajo
Fuente: Alles (2006)
Elaborado por: Leidy Enríquez

Desarrollo de Competencias dentro del Trabajo.- Son todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto a la tarea cotidiana. (Alles, 2006).

Comités	•Amplia perspectiva y experiencia en situaciones de conflicto.
Conferencias, seminarios y juntas especiales	•Intercambio de ideas, discusiones, análisis de situaciones y propuestas.
Juegos de toma de decisiones	•Equipos que toman decisiones y asumen los resultados.
Aprendizaje en el puesto	•Experiencia de encarar problemas y situaciones de la realidad.

Figura 14: Actividades Formativas de Desarrollo de Personas dentro del Trabajo

Fuente: Rodríguez (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

Método de Autodesarrollo.- Es una serie de actividades que se realizan fuera del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Aunque son consideradas dirigidas, es el empleado que las lleva a cabo por su propia iniciativa. (Alles, 2009).

Actividades Formativas del Autodesarrollo

Alles (2008) menciona las siguientes actividades formativas:

Lecturas	Películas	Personaje Referente	Deportes
•Conciencia del contenido teórico del Definición que desea desarrollar	•Se busca comprender el Definición de la competencia y luego identificar los comportamientos del personaje tanto positivos como negativos	•Investigar y estudiar sobre el referente, analizando sus comportamientos y tomándolos como guía del propio comportamiento	•Práctica de deportes que estén enfocados en el desarrollo de las competencias.

Figura 15: Actividades Formativas del Autodesarrollo

Fuente: Alles (2008)

Elaborado por: Leidy Enríquez

Guía de Desarrollo de Competencias.- Son un conjunto de actividades para desarrollar competencias de acuerdo a las preferencias de las personas. (Alles, 2008).

Coach.- Persona profesional que conoce las actividades para guiar a otra en el autodesarrollo de competencias. (Alles, 2006, p. 135).

Características del Coach

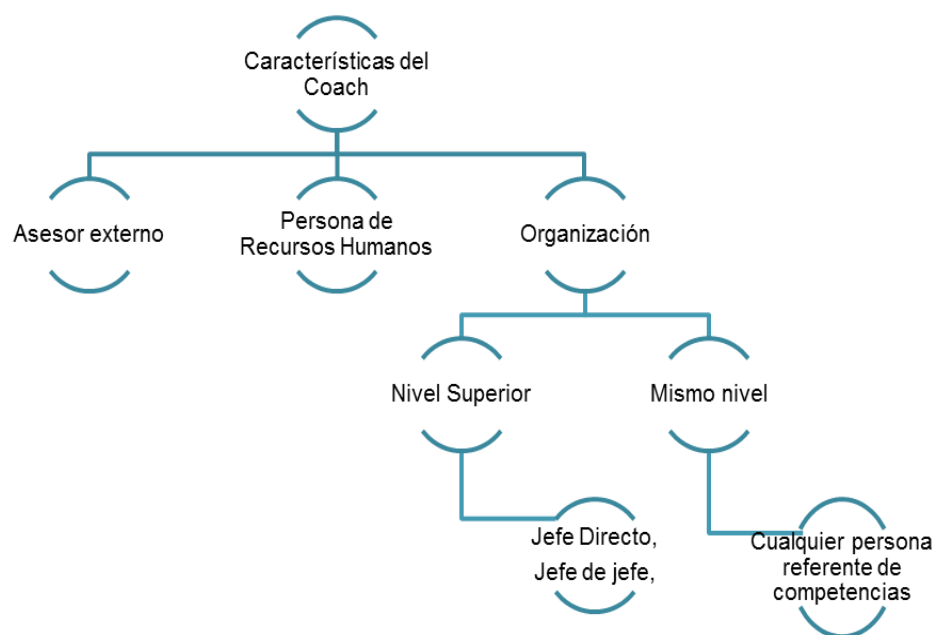


Figura 16: Características del Coach
Fuente: Alles (2006)
Elaborado por: Leidy Enríquez

Plan de Desarrollo Individual

Conjunto de actividades claves de un proceso formativo. Es un método de desarrollo permanente y es muy importante que la propia persona sea capaz de independizarse de su instructor y llevar a cabo la ejecución del plan de forma voluntaria y precisa. (García & Díaz, 2008).

2.4.5 Administración del Desempeño

Arias y Heredia (2010) consideran que la administración del desempeño es “la aplicación del proceso administrativo personal para lograr el pleno

florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones, así como los países, a fin de proporcionarles competitividad e incrementar la calidad de vida”. (p. 378).

2.4.5.1 Desempeño

Arias y Heredia (2010) mencionan que desempeño es:

Acciones con el objetivo de lograr la misión, superando los estándares fijados, dentro de las metas establecidas, sin desperdicios y con una aportación positiva para la calidad de los clientes y de la organización. (p. 133).

2.4.5.2 Evaluación del Desempeño por Competencias

Para Jiménez (2007) la evaluación del desempeño por competencias es:

“Es el proceso mediante el cual se mide el desarrollo de los puestos de trabajo, en función de sus características y conductas asociadas, teniendo como referencia el perfil de competencias”. (p. 101).

2.4.5.2.1 Finalidad de la evaluación del desempeño por competencias

1. Orientar, prestar ayuda y tutela al desarrollo profesional del evaluado, las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
2. Adoptar decisiones respecto de planes individuales de desarrollo.
3. Comprobar la eficacia de los subsistemas de selección y reclutamiento.

2.4.5.2.2 Métodos de Evaluación del Desempeño por Competencias

Evaluación de 360°.

Consiste en recoger información de cada individuo procedente de superiores, pares y subordinados y también puede ser de otros interlocutores externos como clientes y proveedores.

2.4.5.2.3 Proceso de la evaluación del desempeño por competencias

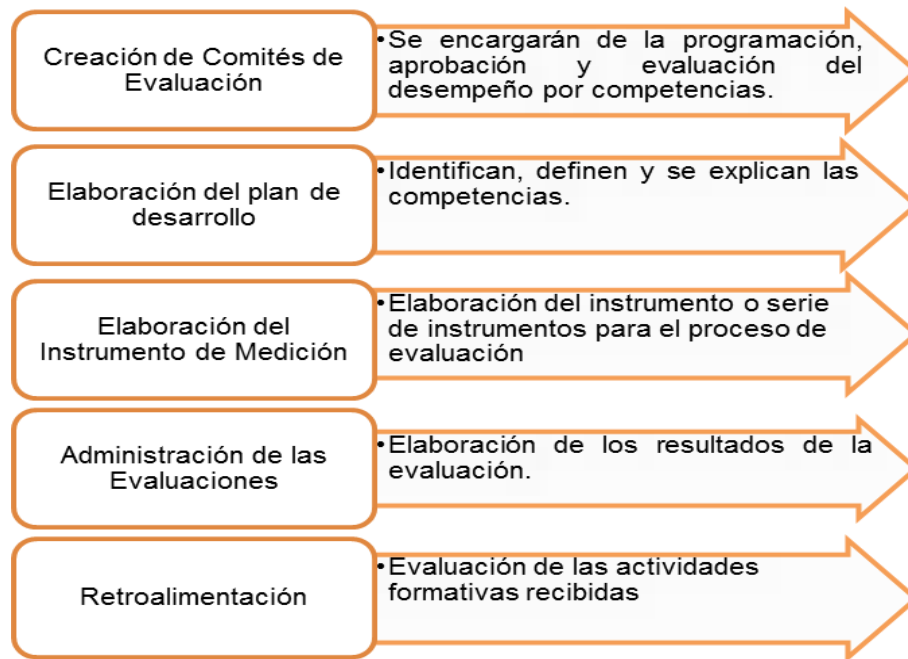


Figura 17: Proceso de la Evaluación del Desempeño

Fuente: Urquijo y Bonilla (2008)

Elaborado por: Leidy Enríquez

Proceso de Evaluación de 360°



Figura 18: Proceso de Evaluación 360°

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

Participantes en la Evaluación de 360°

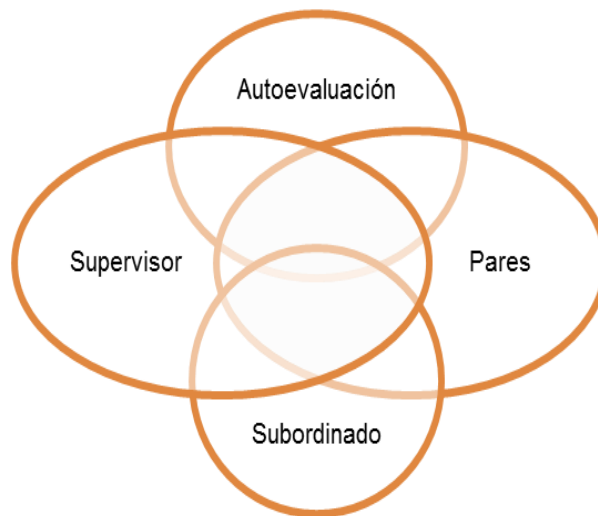


Figura 19: Participantes de Evaluación 360°

Fuente: Alles (2007)

Elaborado por: Leidy Enríquez

Indicadores de evaluación del desempeño

El Ministerio de Relaciones Laborales (2013) menciona los siguientes indicadores de medición:

Evaluación de las actividades esenciales del puesto.- Se medirá el nivel de cumplimiento de las actividades a corto, mediano o largo plazo.

Evaluación de los conocimientos en el puesto.- Se evaluará los conocimientos que el personal ha adquirido ya sea educación formal, capacitación y experiencia

Evaluación de las Competencias Técnicas del Puesto.- Es el dominio de los conocimientos del puesto de trabajo.

Evaluación de Competencias Organizacionales.- Son aquellas competencias relevantes que la universidad desea que todo su personal posea y desarrolle.

Evaluación del Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa.- Se evaluará al personal en labores en equipo y en la forma de compartir los conocimientos entre los miembros de la universidad.

1.5. IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)

La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias incide en el nivel de desempeño de los asistentes administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

2.6. VARIABLES.

Variable Independiente: Gestión de Recurso Humano por Competencias.

Variable Dependiente: Nivel de desempeño de los asistentes administrativos de la UPEC.

2.7. VOCABULARIO TÉCNICO.

Alles (2011) cita los siguientes términos técnicos:

Actitud: Estado de ánimo que se expresa a través de un comportamiento.

Actividad: Son las acciones con el objetivo de cumplir las metas de un programa mediante la ejecución de tareas.

Administración: Hace referencia a la dirección de una organización, lo cual implica organizar y planificar las actividades de esta para alcanzar un objetivo determinado.

Aptitud: Capacidad para desempeñarse adecuadamente. Ser apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo.

Atracción: Proceso de selección de personas que consiste en un conjunto de acciones para atraer a los candidatos más adecuados de acuerdo al puesto que se desea cubrir.

Autodesarrollo: Actividades que realiza una persona de acuerdo a su preferencia.

Autodesarrollo dentro del trabajo: Actividades que realiza una persona de acuerdo a su preferencia, para superarse en su puesto de trabajo.

Autodesarrollo dirigido: Serie de ideas para el fortalecimiento de competencias.

Autodesarrollo fuera del trabajo: Actividades que realiza una persona de acuerdo a su preferencia, para superarse en su puesto de trabajo y que no tienen relación con actividades laborales.

Autoevaluación: Evaluación realizada sobre uno mismo.

Capacitación: Actividades como curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos planteados.

Coach: Persona que transmite competencias a otros.

Competencia: Son características que producen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comportamiento: Aquello que una persona hace o dice en una situación.

Conocimientos: La información adquirida de educación formal.

Descripción de Perfiles de Puestos: Es un procedimiento que permite determinar las responsabilidades y requisitos (conocimientos, experiencia y competencias) de un puesto o cargo.

Eficacia: Tratar de hacer las cosas lo mejor posible obteniendo los mayores resultados con el mínimo de recursos.

Eficiencia: Está vinculada a las cualidades técnicas de organización y administración de la misma; siendo las habilidades o destrezas para alcanzar mejores resultados u objetivos en la empresa.

Evaluación de 360°: Consiste en que un grupo de personas valoren a otras a través de indicadores determinados.

Formación: Serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo.

Gestión: Conjunto de trámites para realizar un proyecto o administrar una organización.

Habilidad: La capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Modelo de gestión: Esquema para la administración de una organización.

Proceso: Actividades que consisten en transformar insumos en productos o servicios añadiendo valor.

Puesto de trabajo: Tarea o conjunto de tareas que realiza un empleado.

Recursos Humanos: Disciplina que estudia el comportamiento de las personas.

Subsistemas de Recursos Humanos: Segmentos del sistema de Recursos Humanos compuestos por normas, políticas y procedimientos relacionamente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo se aplicará una investigación cuantitativa y cualitativa, es decir se va a aplicar una investigación mixta.

La investigación cuantitativa.- Es el estudio de indicadores que son medibles y cuantificables.

Esta investigación está orientada al capítulo III, es decir en la metodología de la investigación. Se la aplicará en el momento de calcular la población y la muestra para la recolección de información, para esto se aplicará encuestas, entrevistas, etc., cuyos resultados serán analizados mediante herramientas estadísticas de manera que se puedan interpretar para encontrar el problema y sus causas. Así mismo se utilizará para realizar los gráficos estadísticos, los mismos que permitirán cuantificar los datos que permitan establecer el respectivo análisis e interpretación.

Investigación Cualitativa.- Investigación que busca encontrar diferentes aspectos del comportamiento de los individuos.

Esta investigación se la aplicará en el Capítulo I, II, III y IV. En el primer capítulo se la utiliza para plantear el problema de la tesis con todas sus especificaciones, en el segundo se aplica para establecer un marco teórico, el mismo que respalde las variables planteadas.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Las investigaciones que se van a aplicar son las siguientes:

Investigación Bibliográfica.- Se aplicará en el marco teórico para recopilar información existente en libros, revistas, leyes, reglamentos, sitios Web, etc., relacionada con las variables gestión del talento humano por competencias y

desempeño laboral, la misma que permitirá orientar al investigador en la realización de la tesis para dar solución al problema planteado.

Investigación de Campo.- La investigación de campo se utilizará en el capítulo III para la recolección de información a través de las entrevistas y encuestas.

En primer lugar se aplicarán las encuestas que permitan medir las variables y el problema planteado, luego se realizarán las entrevistas sobre las dudas que hayan quedado ya analizadas e interpretadas las encuestas.

Los métodos de investigación que se utilizarán son:

Inductivo.- Se lo aplica en los siguientes aspectos:

- ☉ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones del proyecto.
- ☉ En la operacionalización de variables para la verificación de que los ítems, indicadores y dimensiones estén relacionadas con las variables.
- ☉ Para el establecimiento de la propuesta en base a los hallazgos encontrados en el capítulo III.

Deductivo.- Se lo aplica en los siguientes aspectos:

- ☉ En los antecedentes investigativos, Fundamentación legal y científica para describir las variables objeto de estudio.
- ☉ En la operacionalización para el planteamiento de las dimensiones, indicadores y sus respectivas preguntas.
- ☉ En el planteamiento del problema, de manera que se pueda establecer las causas y sus efectos.
- ☉ En el capítulo IV para establecer la propuesta respectiva.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

La primera población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. La segunda población objeto de estudio lo conforman los directivos y jefes de las unidades administrativas y académicas. La tercera población objeto de estudio está conformado por el Director Administrativo y Jefe de Talento Humano de la UPEC.

Tabla 2: Población 1: Personal administrativo asistencial

Personal administrativo asistencial	Instrumento
Unidades administrativas	
Asistente Rectorado	Encuesta
Asistente Vicerrectorado	Encuesta
Asistente Dirección Administrativa	Encuesta
Asistente Dirección Académica	Encuesta
Asistente Secretaría General	Encuesta
Asistente Procuraduría	Encuesta
Asistente Bienestar Universitario	Encuesta
Asistente Centro Médico	Encuesta
Asistente Contabilidad	Encuesta
Asistente Biblioteca	Encuesta
Unidades académicas	
Asistente Dirección de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing	Encuesta
Asistente Dirección de la Escuela de Comercio Exterior	Encuesta
Asistente Dirección de la Escuela de Turismo y Ecoturismo	Encuesta
Asistente Dirección de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario	Encuesta
Asistente Dirección de la Escuela de Enfermería	Encuesta
Asistente Dirección del Centro de Idiomas	Encuesta

Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Unidad de Gestión Administrativa de la UPEC

Tabla 3: Población 2: Directores y jefes de las unidades administrativas y académicas

Directivos	Instrumento
Rector	Encuesta
Vicerrector	Encuesta
Director Administrativo	Encuesta
Director Académico	Encuesta
Secretario General	Encuesta
Procurador	Encuesta
Director Bienestar Universitario	Encuesta
Doctor de Centro Médico	Encuesta
Jefe de Contabilidad	Encuesta
Jefe de Biblioteca	Encuesta
Director de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing	Encuesta
Director de la Escuela de Comercio Exterior	Encuesta
Director de la Escuela de Turismo y Ecoturismo	Encuesta
Director de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario	Encuesta
Director de la Escuela de Enfermería	Encuesta
Director del Centro de Idiomas	Encuesta

Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Unidad de Gestión Administrativa de la UPEC

Tabla 4: Población 3: Director Administrativo y Jefe de Talento Humano

Directivos	Instrumento
Director Administrativo	Encuesta Entrevista
Jefe de Talento Humano	Encuesta Entrevista Observación

Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Unidad de Gestión Administrativa de la UPEC

1.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 5: Operacionalización

Idea a defender	Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante	
La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias incide en el nivel de desempeño del personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi	V.I: Gestión del RH por competencias	Modelo para que evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo, que abarca Reclutamiento y Selección e Inducción, Evaluación del desempeño y Desarrollo del Personal por Competencias	Diseño de Perfiles de Puestos por Competencias	Funciones	¿Considera que el personal tiene las habilidades y destrezas en su puesto?	Encuesta	Director Administrativo Talento Humano Directivos Personal Asistencial	
				Competencias	¿Considera que el personal tiene los conocimientos necesarios para desempeñar con éxito en su puesto?			
				Análisis de puestos	¿Cuáles aspectos cuando un nuevo servidor ingresa a su puesto?			
				Procedimientos	¿Existen procedimientos para el diseño de perfiles por competencias?	Entrevista		
				Métodos	¿Qué métodos se utilizan para el levantamiento de perfiles de puestos? ¿Qué factores se considera para el diseño de los perfiles por competencias?			
				Diseño de puestos	¿Posee la universidad perfiles de puestos por competencias?			
			Reclutamiento del Personal	Reclutamiento Interno	¿Cuándo se realiza el proceso de reclutamiento se especifican las competencias?	Encuesta	Director Administrativo Jefe de Talento Humano Directivos Asistentes	
				Fuentes de reclutamiento	¿Qué fuentes de reclutamiento se toma en cuenta para la atracción?			
				Procedimientos	¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?	Entrevista		Director Administrativo Talento Humano
						Observación		Unidad de Talento Humano

Continúa...

Idea a defender	Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias incide en el nivel de desempeño del personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi	V.I: Gestión del RH por competencias	Modelo para evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo, que abarca Diccionario de competencias, Reclutamiento y Selección e Inducción, Evaluación del desempeño y desarrollo del personal	Selección del Personal	Técnicas de selección	¿Se evalúan competencias según los requerimientos del puesto? ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en la selección?	Encuesta	Director Administrativo Jefe de Talento Humano Directivos Unidades Académicas y Administrativas Personal Asistencial
				Diseño	¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal con las competencias necesarias para ocupar un puesto? ¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto?		
				Métodos	¿Cuántos filtros debe pasar un servidor para ocupar un puesto? ¿Cuál es el factor predominante al momento de seleccionar a servidor?	Entrevista	
				Procedimientos	¿Existen procedimientos establecidos para la selección? ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en el proceso de selección del personal?	Observación	
			Inducción del personal	Programas de inducción	¿Existen programas de inducción? ¿Se preocupa la universidad de que nuevo servidor se sienta integrado?	Encuesta	Director Administrativo Jefe de Talento Humano Directivos Asistentes
				Métodos	Señale cuál de opciones se aplicaron durante el proceso de inducción		
					Señale los métodos que se realiza para la inducción del personal	Entrevista	
				Procedimientos	¿Cómo se realiza el proceso de integración del nuevo servidor?		
			¿Existen procedimientos establecidos para la inducción?		Observación	Unidad de Talento Humano	

Continúa...

Idea a defender	Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante	
La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias incide en el nivel de desempeño del personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi	V.I: Gestión del RH por competencias	Modelo de para evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo, que abarca Diccionario de competencias, Reclutamiento y Selección e Inducción, Evaluación del desempeño y Desarrollo del personal	Desarrollo del Personal por Competencias	Capacitación	¿Existe un plan de desarrollo? ¿Las capacitaciones que ha recibido le han ayudado a mejorar las competencias? ¿Las capacitaciones que ha recibido se basan en competencias?	Encuesta	Director Administrativo Jefe de Talento Humano Directivos Administrativas Asistentes	
				Técnicas de capacitación	¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal para mejorar su desempeño?			
				Procedimientos	¿Cómo se detectan necesidades de capacitación? ¿Se toma en cuenta todas las áreas de para realizar las capacitaciones? ¿Qué resultados se han obtenido de las capacitaciones realizadas?	Entrevista		Director Administrativo Jefe de Talento Humano
					¿Existe un plan de capacitación? ¿Existen procedimientos establecidos para capacitar al personal?			
			Diccionario de Competencias	Competencias Organizacionales y Técnicas	¿Existe un diccionario de competencias? ¿Considera que las competencias contribuirían a mejorar el desempeño? Señale cinco competencias que ejerce para el desarrollo de sus funciones	Encuesta	Director Administrativo Talento Humano Directivos Asistentes	
				Factores	¿Considera que un diccionario es la base para la realización de los perfiles? ¿Qué factores se deben tener en cuenta para la elaboración de un diccionario?	Entrevista	Director Administrativo Jefe de Talento Humano	
			Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias	Subsistemas	¿Cuál de los siguientes subsistemas de recursos humanos se aplica?	Encuesta	Director Administrativo Jefe de Talento Humano Directivos Asistentes	
				Implementación	¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión por Competencias?			
				Desempeño	¿Considera que un modelo de gestión por ayudaría a mejorar el desempeño?			
				Beneficios	¿Cuáles serían los beneficios de un modelo de gestión por Competencias en la UPEC?	Entrevista	Director Administrativo Talento Humano	

Continúa...

Idea a defender	Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias incide en el nivel de desempeño del personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi	V.D: Desempeño laboral	Es el modo como una persona cumple cada día con las funciones y en base a resultados promover el desarrollo de las competencias.	Evaluación del Desempeño por Competencias	Frecuencia de evaluación	¿En el transcurso del año cuántas veces se ha realizado la evaluación del desempeño?	Encuesta	Director Administrativo Jefe de Talento Humano Directivos Personal Asistencial
				Seguimiento de la evaluación	¿Considera que se da seguimiento al desarrollo de competencias?		
				Instrumentos de evaluación	¿Qué instrumentos se utilizó para evaluar el desempeño del personal?		
				Factores de evaluación	¿Qué factores se han tomado en cuenta para la evaluación del desempeño?		
			Métodos	¿Qué métodos de evaluación se utiliza para medir su desempeño? ¿Qué acciones se toman con los servidores concluida la evaluación?	Entrevista	Director Administrativo Jefe de Talento Humano	
			Procedimientos	¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal? ¿Qué instrumentos se aplicaron para evaluar el desempeño?	Observación	Unidad de Talento Humano	
			Indicadores de Medición del desempeño	Actividades del Puesto	Es puntual y cumple con las actividades en el tiempo establecido Optimiza recursos materiales, manejo de equipo y herramientas de trabajo Elabora los documentos con exactitud y Se organiza en sus funciones teniendo un archivo completo y ordenado Tiene amplios conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad	Encuesta	Personal Asistencial Directivos Unidades Administrativas y Académicas
				Conocimientos	Tiene amplios conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad Posee las habilidades necesarias para desarrollar cada una de sus actividades. Tiene manejo de Microsoft Office Tiene excelente ortografía y redacción Maneja en forma eficiente documentos y		

Continúa...

Idea a defender	Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
La escasa Gestión de Recursos Humanos por competencias incide en el nivel de desempeño del personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi	V.D: Desempeño laboral	Es el modo como una persona cumple cada día con las funciones y en base a resultados promover el desarrollo de las competencias.	Indicadores de Medición del desempeño	Competencias	<p>Integridad: Actúa conforme a las normas éticas en su trabajo</p> <p>Responsabilidad: Se preocupa por el cumplimiento de las funciones</p> <p>Toma de decisiones: Elige entre varias alternativas de solución a un problema</p> <p>Aprendizaje Continuo: Realiza trabajos de investigación para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.</p> <p>Orientación al servicio: Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez y plantea soluciones.</p> <p>Pensamiento crítico: Es capaz de administrar diversos proyectos complejos.</p> <p>Orientación al logro: Se preocupa porque su trabajo esté conducido a lograr los resultados propuestos.</p> <p>Habilidad analítica: Tiene la capacidad de reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.</p> <p>Reconocimiento de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos</p> <p>Orientación al servicio: Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez y plantea soluciones.</p>	Encuesta	<p>Director Administrativo</p> <p>Jefe de Talento Humano</p> <p>Directivos Unidades Académicas y Administrativas</p> <p>Personal Asistencial</p>
				Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa	<p>Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo.</p> <p>Apoya y alienta las actividades.</p> <p>Es promotor de ideas innovadoras</p> <p>Actúa rápida y decididamente en una crisis.</p> <p>Asume el rol de líder en cualquier grupo tratando de organizar las actividades,</p>		

Elaborado por: Leidy Enríquez

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Se aplicó la investigación de campo, para la recolección de información a través de las entrevistas y encuestas.

Entrevista.- La entrevista se aplicó al Director Administrativo y a la Jefatura de Talento Humano y constará de un cuestionario no estructurado. Con la encuesta se pretende conocer sobre las dos variables planteadas de manera que se valide la hipótesis.

Encuesta.- Las encuestas se aplicaron al personal administrativo asistencial y a los directivos y constará de un cuestionario estructurado. La encuesta se utilizará para confirmar el problema planteado mediante la medición de las dos variables.

Interpretación y Análisis:

Para la interpretación y análisis de información se utilizó el Software Estadístico SPSS, instrumento que permitió la realización de gráficos relacionando uno o más preguntas respecto a un solo tema, para así poder realizar una mejor interpretación.

Así mismo, se utilizó el Microsoft Excel para la realización de las tablas.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

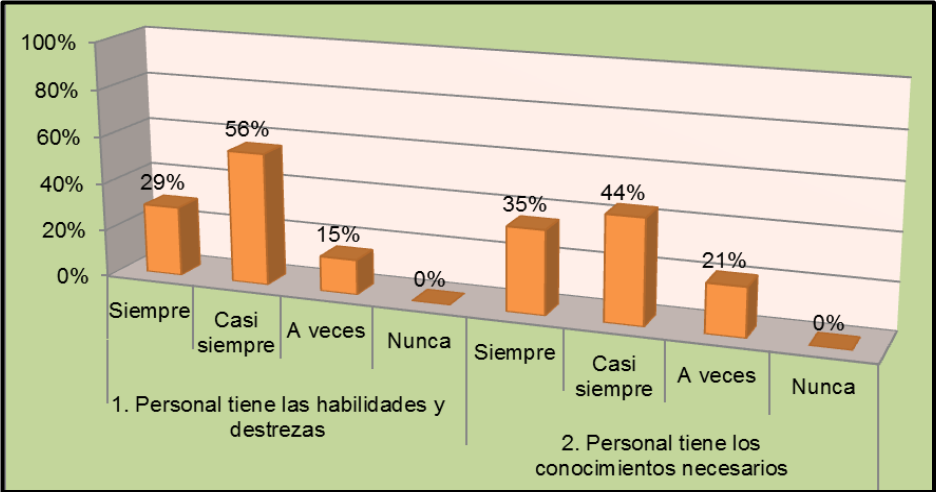
1.6.1. Análisis e interpretación de resultados.

1.6.1.1. Encuestas

Tabla 6: Perfil de puestos por competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Considera que el personal tiene las habilidades y destrezas que le exige su puesto de trabajo?	Siempre	10	29%
	Casi siempre	19	56%
	A veces	5	15%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%
2. ¿Considera que el personal tiene los conocimientos necesarios para desempeñar con éxito su puesto de trabajo?	Siempre	12	35%
	Casi siempre	15	44%
	A veces	7	21%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Gráfico 1: Perfil de puestos por competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

La inexistencia de perfiles ocasiona que el personal, no conozca cuál son competencias para desempeñar su trabajo. Así mismo, la base de una contratación exitosa es encontrar al candidato que más se ajuste al perfil.

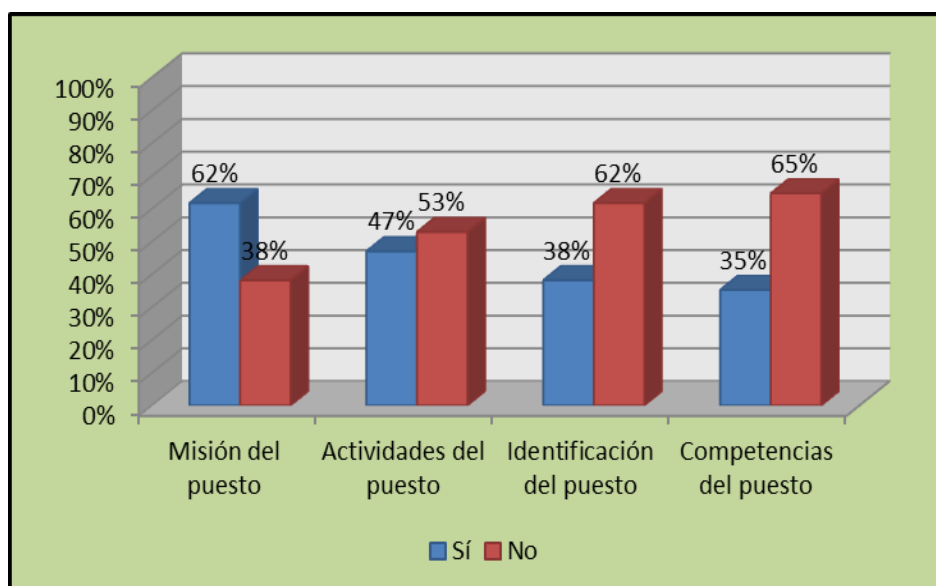
3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se dan a conocer al momento de que un nuevo servidor ingresa a su puesto de trabajo?

Tabla 7: Requisitos del perfil de puestos por competencias

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Misión del puesto	21	13	62%	38%	34	100%
Actividades del puesto	16	18	47%	53%	34	100%
Identificación del puesto	13	21	38%	62%	34	100%
Competencias del puesto	12	22	35%	65%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 2: Requisitos del Perfil de Puestos por Competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

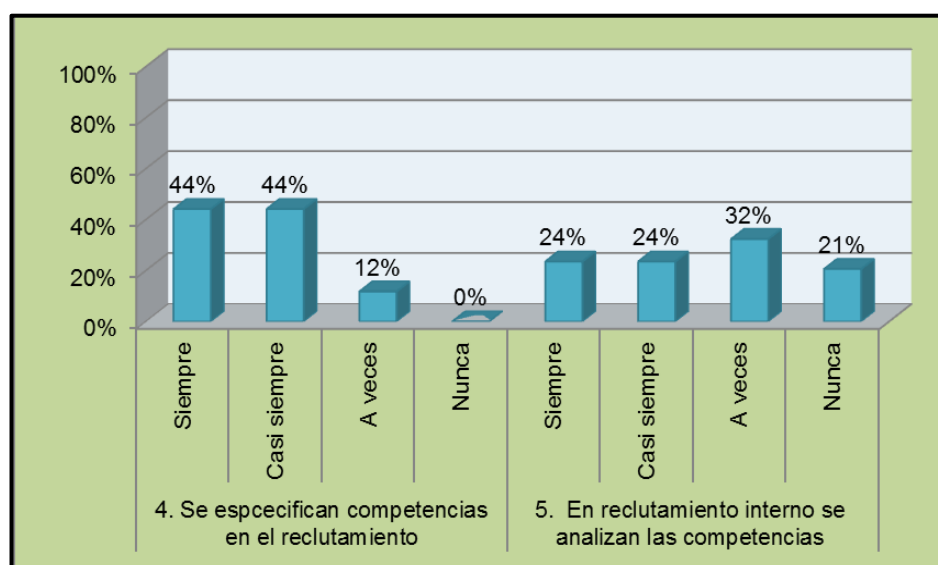
Cuando el servidor ingresa a su puesto de trabajo solo le dan a conocer la misión de su puesto, pero no le informan sobre las funciones que debe cumplir, así mismo tampoco le mencionan las competencias que requiere para cumplir con éxito su trabajo. Por ello es importante que se diseñe los perfiles de puestos por competencias para obtener un alto desempeño en el personal, evitando así que los servidores conozcan sus funciones por la experiencia o por el tiempo que laboró en el puesto.

Tabla 8: Reclutamiento de personal

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
4. ¿Cuándo se realiza el proceso de reclutamiento se especifican las competencias del puesto de trabajo vacante?	Siempre	15	44%
	Casi siempre	15	44%
	A veces	4	12%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%
5. ¿Cuándo se realiza reclutamiento interno se analizan las competencias del servidor postulante frente al perfil del puesto vacante?	Siempre	8	24%
	Casi siempre	8	24%
	A veces	11	32%
	Nunca	7	21%
	Total	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 3: Reclutamiento de personal



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

En la universidad si se ha realizado reclutamiento interno cuando se ha presentado una vacante, pero se menciona que muchas veces no se analizan las competencias del personal frente al puesto que van a ocupar, como consecuencia dicho servidor no desarrollaría sus funciones de manera eficiente porque su perfil no se ajusta al perfil requerido.

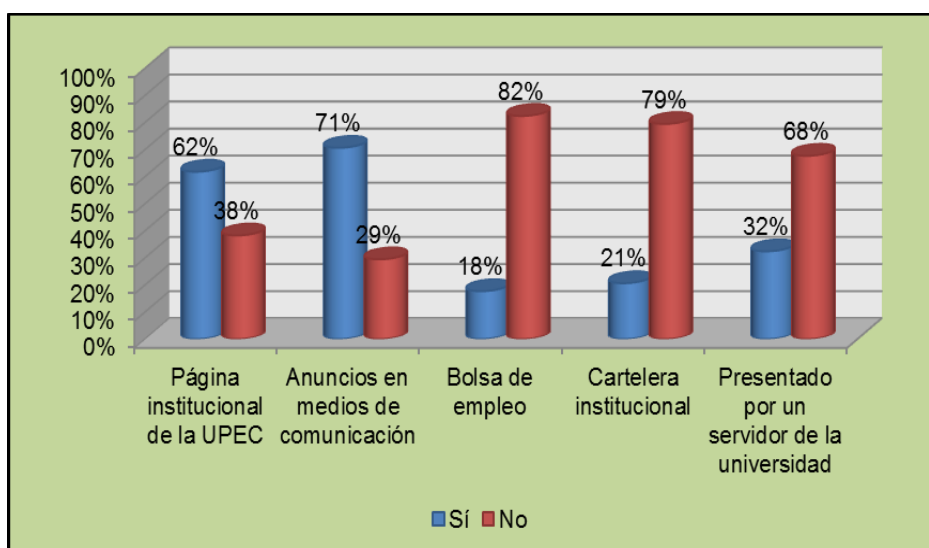
6. ¿Qué fuentes de reclutamiento se toma en cuenta para la atracción de candidatos a un puesto de trabajo?

Tabla 9: Fuentes de reclutamiento

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Página institucional de la UPEC	21	13	62%	38%	34	100%
Anuncios en medios de comunicación	24	10	71%	29%	34	100%
Bolsa de empleo	6	28	18%	82%	34	100%
Cartelera institucional	7	27	21%	79%	34	100%
Presentado por un servidor de la universidad	11	23	32%	68%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 4: Fuentes de reclutamiento



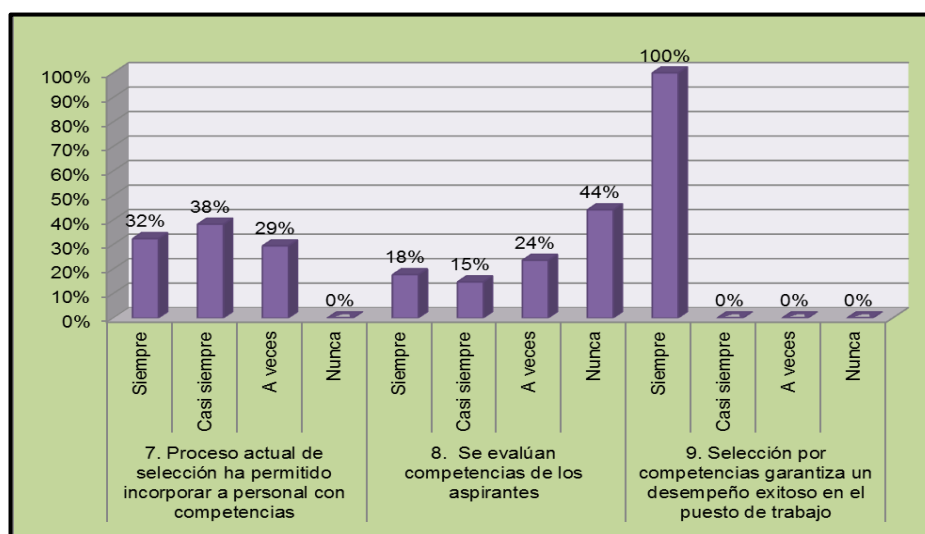
Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Según la encuesta los medios de reclutamiento externos más usados son: página institucional de la UPEC y los anuncios en los periódicos. Los menos usados son la bolsa de empleo y la cartelera institucional. Por ende para la realización de la propuesta es conveniente el empleo de los medios más usados para un reclutamiento más efectivo.

Tabla 10: Selección del personal por competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
7. ¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal con las competencias necesarias para ocupar un puesto de trabajo?	Siempre	11	32%
	Casi siempre	13	38%
	A veces	10	29%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%
8. ¿Se evalúan competencias de los aspirantes según los requerimientos del puesto de trabajo?	Siempre	6	18%
	Casi siempre	5	15%
	A veces	8	24%
	Nunca	15	44%
	Total	34	100%
9. ¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto de trabajo?	Siempre	34	100%
	Casi siempre	0	0%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Gráfico 5: Selección del personal por competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Se puede concluir que una selección que no esté basada en competencias, no se puede considerar eficiente y como resultado se contrata a personal que generalmente no cumple con el perfil del puesto y que no dispone de los competencias suficientes para desempeñar con éxito su trabajo.

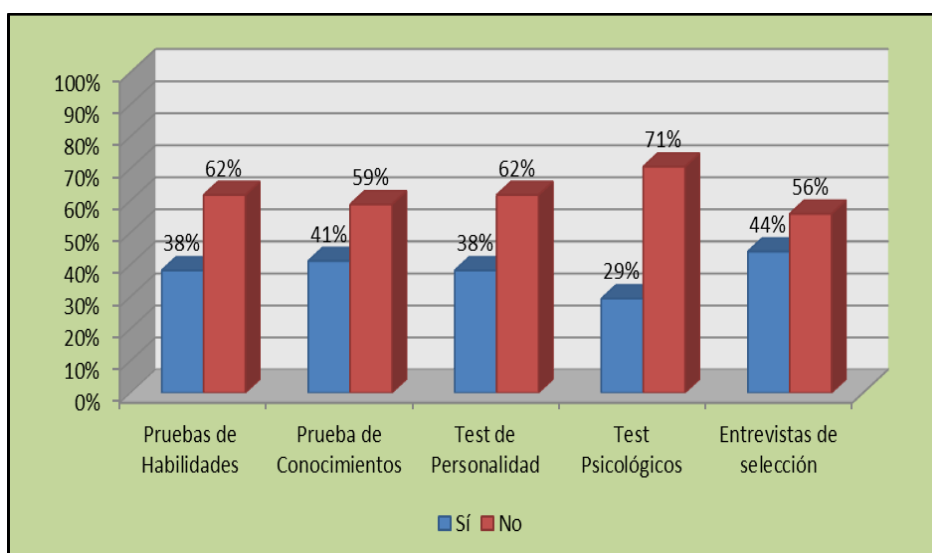
10. ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en el proceso de selección del personal?

Tabla 11: Pruebas de selección por competencias

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Pruebas de Habilidades	13	21	38%	62%	34	100%
Prueba de Conocimientos	14	20	41%	59%	34	100%
Test de Personalidad	13	21	38%	62%	34	100%
Test Psicológicos	10	24	29%	71%	34	100%
Entrevistas de selección	15	19	44%	56%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 6: Pruebas de selección por competencias



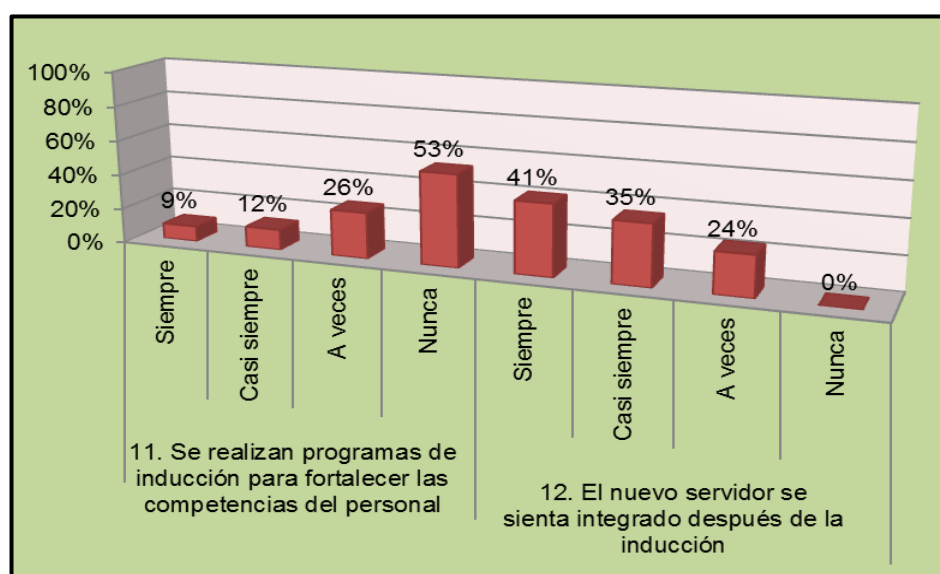
Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

El personal encuestado en su mayoría concuerdan en que no se han aplicado pruebas de selección que determinen cual es el candidato más idóneo para un puesto, por lo tanto se puede decir que la selección no ha sido sujeto a concurso de méritos y oposición. Es importante que estas pruebas sean consideradas para la elaboración del modelo de gestión por competencias que aseguren que la selección de los aspirantes sea eficiente y así se cumpla con la normas del Ministerio de Relaciones Laborales.

Tabla 12: Inducción del Personal

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
11. ¿Se realizan programas de inducción que permitan fortalecer las competencias del personal?	Siempre	3	9%
	Casi siempre	4	12%
	A veces	9	26%
	Nunca	18	53%
	Total	34	100%
12. ¿Se preocupa la universidad de que el nuevo servidor se sienta integrado a la universidad después de la inducción?	Siempre	14	41%
	Casi siempre	12	35%
	A veces	8	24%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Gráfico 7: Inducción del Personal



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

La no aplicación del proceso de inducción ocasiona que los nuevos servidores no se acoplen con mayor facilidad y en el menor tiempo posible a la universidad y a su puesto, generando a la vez, desconfianza, falta de compromiso y de involucramiento en las funciones que desempeñan. Por lo tanto es conveniente para el personal administrativo que se aplique el proceso de inducción para beneficio de ambos.

13.- Señale cuál de las siguientes opciones se aplicaron durante el proceso de inducción:

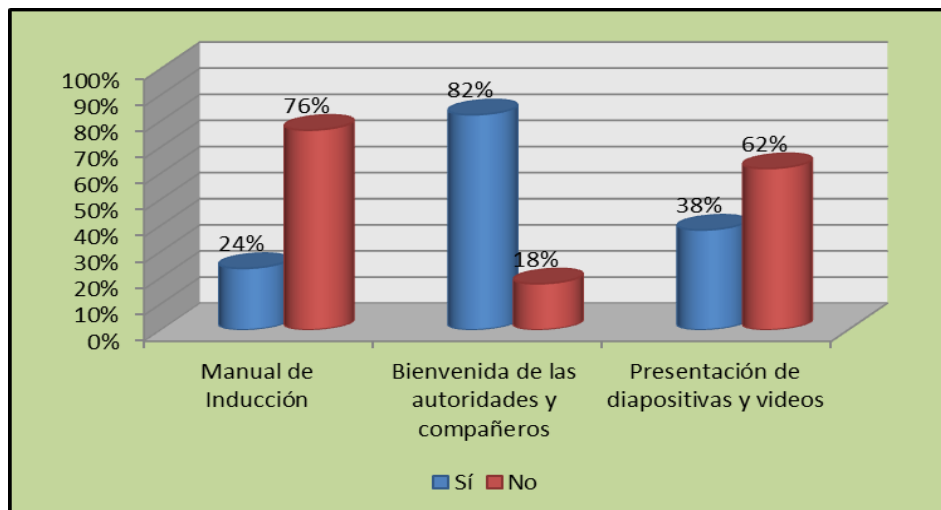
Tabla 13: Técnicas de Inducción

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Manual de Inducción	8	26	24%	76%	34	100%
Bienvenida de las autoridades	28	6	82%	18%	34	100%
Presentación de diapositivas y videos de competencias	13	21	38%	62%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 8: Técnicas de Inducción



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

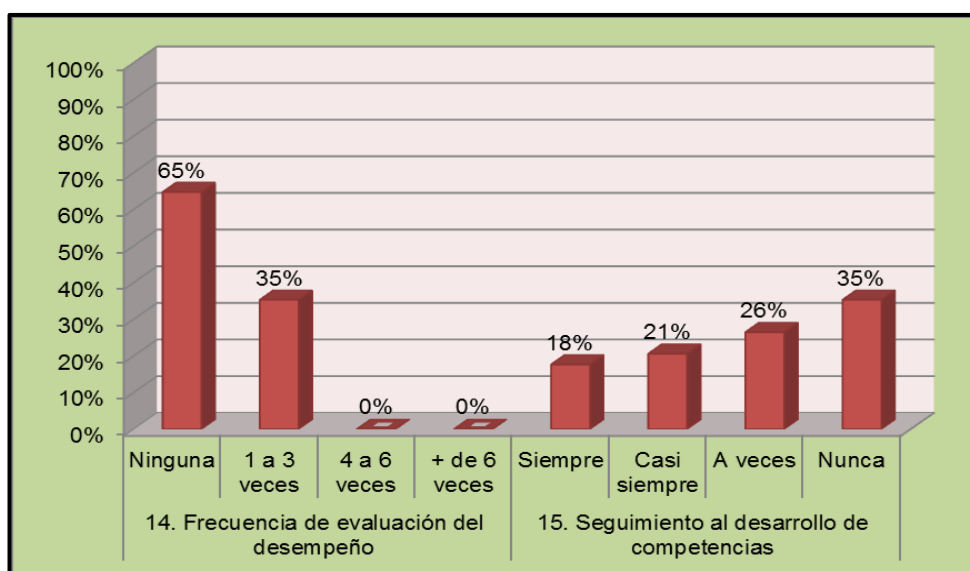
Elaborado por: Leidy Enríquez

En la inducción declaran en menor porcentaje haber recibido un programa y un manual de inducción. Así mismo concuerdan en su mayoría, haber recibido la bienvenida del rector como proceso de inducción. Se vuelva a verificar que no se aplica procesos de inducción que permitan que el personal adquiera familiaridad con la universidad para lograr un mejor desempeño en las funciones asignadas. Por ende, es importante que se diseñen dichos procedimientos para lograr un clima laboral favorable y se genere compromiso de los servidores.

Tabla 14: Evaluación del Desempeño por Competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
14. ¿En el transcurso del año cuántas veces se ha realizado la evaluación del desempeño al personal administrativo asistencial?	Ninguna	22	65%
	1 a 3 veces	12	35%
	4 a 6 veces	0	0%
	+ de 6 veces	0	0%
	Total	34	100%
15. ¿Considera que se da seguimiento al desarrollo de competencias y se promueve su mejora continua?	Siempre	6	18%
	Casi siempre	7	21%
	A veces	9	26%
	Nunca	12	35%
	Total	34	100%

Gráfico 9: Evaluación del Desempeño por Competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

El personal administrativo asistencial de la UPEC en su mayoría concuerdan que no se les aplicado ninguna evaluación del desempeño, pero si se ha dado seguimiento, y se promueve su mejora continua. La escasa evaluación del desempeño no permite evaluar las competencias, como tampoco permite verificar si el personal dispone o no de dichas competencias. Así mismo no se puede comprobar el nivel de desarrollo de las actividades que el personal ha desempeñado en su puesto de trabajo.

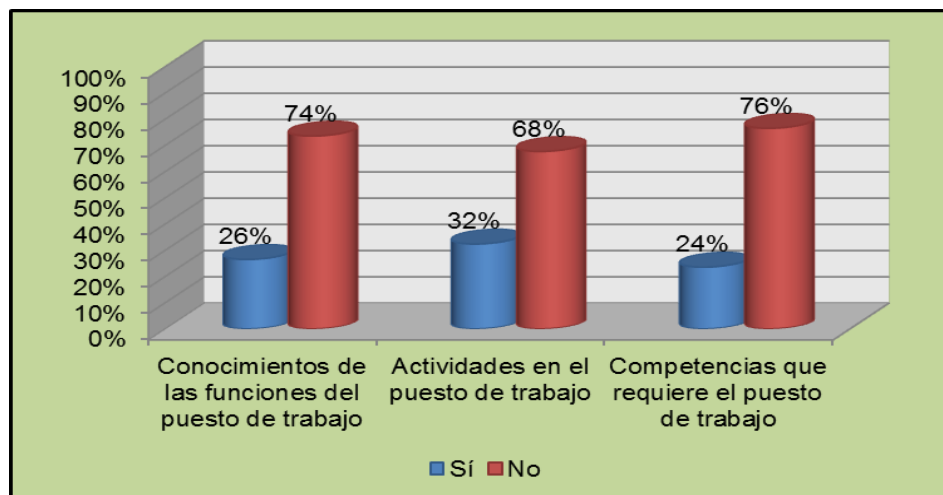
16. ¿Qué factores se han tomado en cuenta para la evaluación del desempeño del personal?

Tabla 15: Factores de evaluación del desempeño

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Conocimientos de las funciones del puesto de trabajo	9	25	26%	74%	34	100%
Actividades en el puesto de trabajo	11	23	32%	68%	34	100%
Competencias que requiere el puesto de trabajo	8	26	24%	76%	34	100%

Fuente: Encuesta al asistentes administrativos, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 10: Factores de evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

En la universidad no se ha realizado evaluaciones del desempeño al personal administrativo asistencial. Por lo tanto no se ha evaluado los conocimientos, habilidades, actitudes y el desarrollo de las actividades del puesto. Como también consideran que concluido el proceso de evaluación necesita seguimiento y mejora continua. También es recomendable felicitar y motivar al personal mejor evaluado y planificar capacitaciones para el personal que no obtuvo un buen resultado en su desempeño.

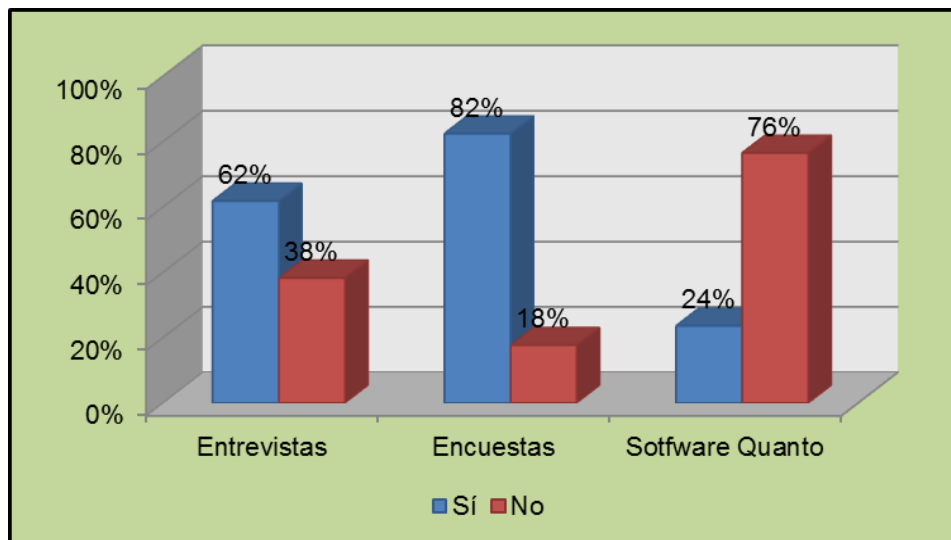
17. ¿Qué instrumentos se utilizó para evaluar el desempeño del personal?

Tabla 16: Instrumento de evaluación del desempeño

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Entrevistas	21	13	62%	38%	34	100%
Encuestas	28	6	82%	18%	34	100%
Software Quanto	8	26	24%	76%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 11: Instrumentos de evaluación del desempeño



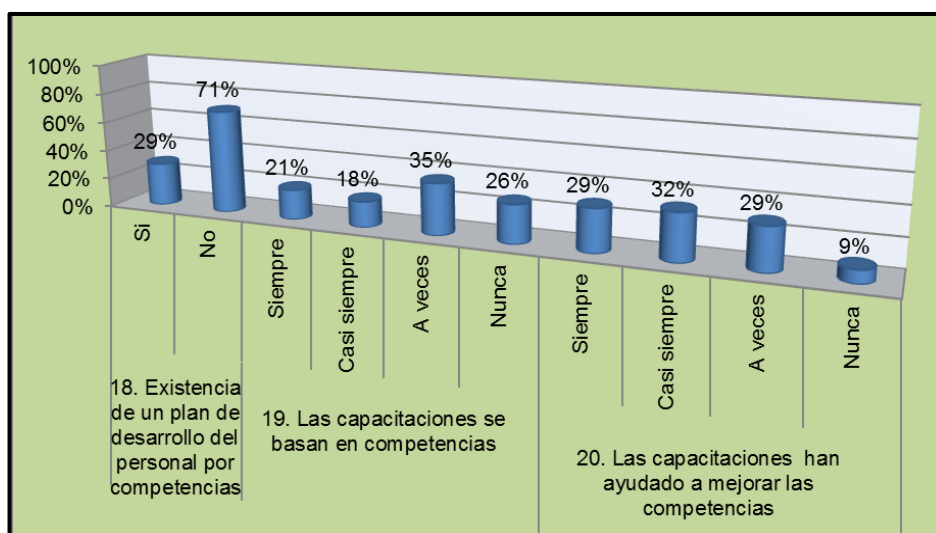
Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

El personal manifiesta que se han aplicado encuestas y entrevistas para evaluar el desempeño. No han utilizado el software Quanto porque solo se aplica para la evaluación de los docentes. Es necesario que se aplique evaluaciones del desempeño para verificar si cumplen con el perfil que les exige el puesto, pero para ello, debe estar establecido el manual de funciones y diccionario de competencias que permitan evaluar las competencias: conocimientos, habilidades y destrezas, así como el desarrollo de las actividades del puesto.

Tabla 17: Desarrollo del Personal por Competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
18. ¿Conoce si la UPEC cuenta con un plan de desarrollo del personal por competencias para su personal?	Si	10	29%
	No	24	71%
	Total	34	100%
19. ¿Las capacitaciones que ha recibido el personal se basan en competencias?	Siempre	7	21%
	Casi siempre	6	18%
	A veces	12	35%
	Nunca	9	26%
	Total	34	100%
20. ¿Las capacitaciones que ha recibido le han ayudado a mejorar las actividades y competencias en su puesto de trabajo?	Siempre	10	29%
	Casi siempre	11	32%
	A veces	10	29%
	Nunca	3	9%
	Total	34	100%

Gráfico 12: Desarrollo del personal por Competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

El personal si tienen acceso a capacitaciones, las mismas que han contribuido a mejorar sus competencias, pero las mismas pueden alcanzar mejores resultados si antes se evaluara al personal de manera que se detecte sus falencias. Caso contrario se está capacitando al personal sin especificar las competencias que se quiere desarrollar y como consecuencia no se alcanzarán los objetivos esperados por las capacitaciones.

21. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal para el desempeño de sus funciones?

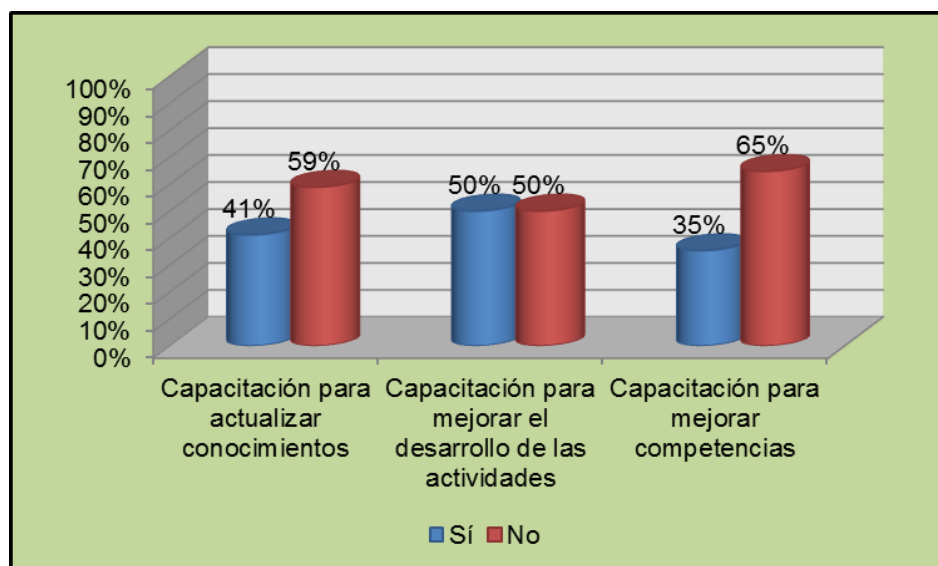
Tabla 18: Capacitación

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Actualizar conocimientos	14	20	41%	59%	34	100%
Mejor desarrollo de las actividades	17	17	50%	50%	34	100%
Mejorar competencias	12	22	35%	65%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 13: Capacitación



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Las capacitaciones que recibe el personal no se han basado en competencias, pero si les ha permitido obtener nuevos conocimientos, renovar otros y desarrollar algunas competencias. Se concluye que las capacitaciones no se ajustan a las verdaderas necesidades, pero para ello la universidad debe detectar las falencias existentes y trabajar para fortalecer las debilidades del personal.

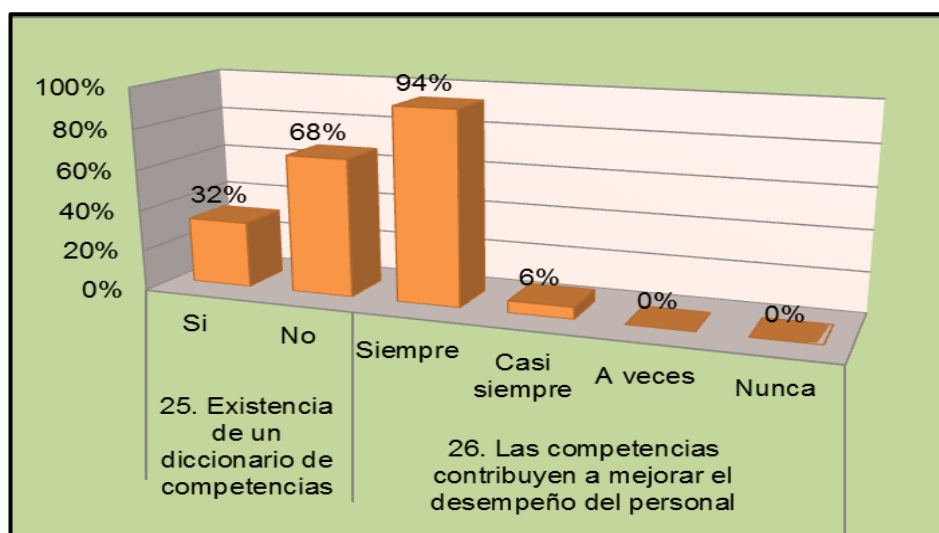
Tabla 19: Diccionario de competencias organizacionales y técnicas

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
25. ¿Conoce si la universidad posee un diccionario de competencias organizacionales y técnicas?	Si	11	32%
	No	23	68%
	Total	34	100%
26. ¿Considera que las competencias organizacionales y técnicas contribuirían a mejorar el desempeño del personal?	Siempre	32	94%
	Casi siempre	2	6%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 14: Diccionario de competencias organizacionales y técnicas



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

La universidad no dispone de un inventario de las destrezas y habilidades de su personal, que prácticamente es la base para la elaboración de un diccionario, del cual tampoco disponen. Un diccionario es un documento que refleja las habilidades y destrezas de su personal, así mismo puede considerarse la primera fuente sobre la cual se debe evaluar al personal, principalmente en las competencias organizacionales, que permitirán que la UPEC haga la diferencia de cualquier otra universidad o institución pública.

27. Señale cinco competencias que usted ejerce para el desarrollo de sus funciones.

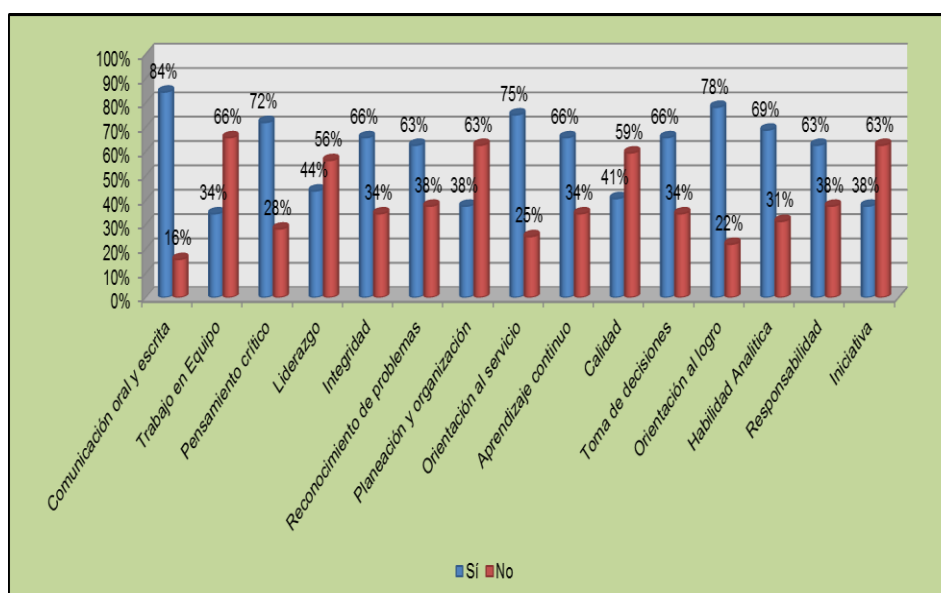
Tabla 20: Competencias

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Comunicación oral y escrita	27	5	84%	16%	32	100%
Trabajo en Equipo	11	21	34%	66%	32	100%
Pensamiento crítico	23	9	72%	28%	32	100%
Liderazgo	14	18	44%	56%	32	100%
Integridad	21	11	66%	34%	32	100%
Reconocimiento de problemas	20	12	63%	38%	32	100%
Planeación y organización	12	20	38%	63%	32	100%
Orientación al servicio	24	8	75%	25%	32	100%
Aprendizaje continuo	21	11	66%	34%	32	100%
Calidad	13	19	41%	59%	32	100%
Toma de decisiones	21	11	66%	34%	32	100%
Orientación al logro	25	7	78%	22%	32	100%
Habilidad Analítica	22	10	69%	31%	32	100%
Responsabilidad	20	12	63%	38%	32	100%
Iniciativa	12	20	38%	63%	32	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 15: Competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

22. ¿Cuál de los siguientes subsistemas de recursos humanos se aplica en el personal administrativo?

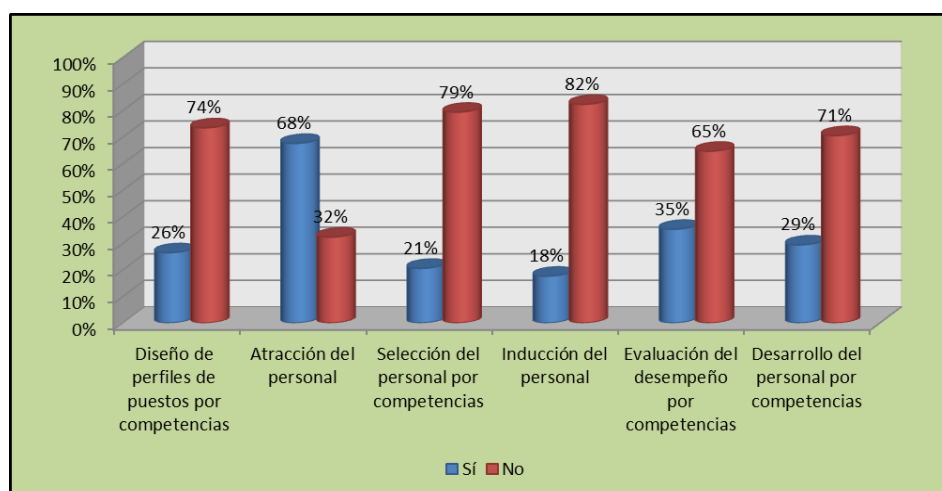
Tabla 21: Subsistemas de Recursos Humanos

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Diseño de perfiles de puestos por competencias	9	25	26%	74%	34	100%
Atracción del personal	23	11	68%	32%	34	100%
Selección del personal por competencias	7	27	21%	79%	34	100%
Inducción del personal	6	28	18%	82%	34	100%
Evaluación del desempeño por competencias	12	22	35%	65%	34	100%
Desarrollo del personal por competencias	10	24	29%	71%	34	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 16: Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

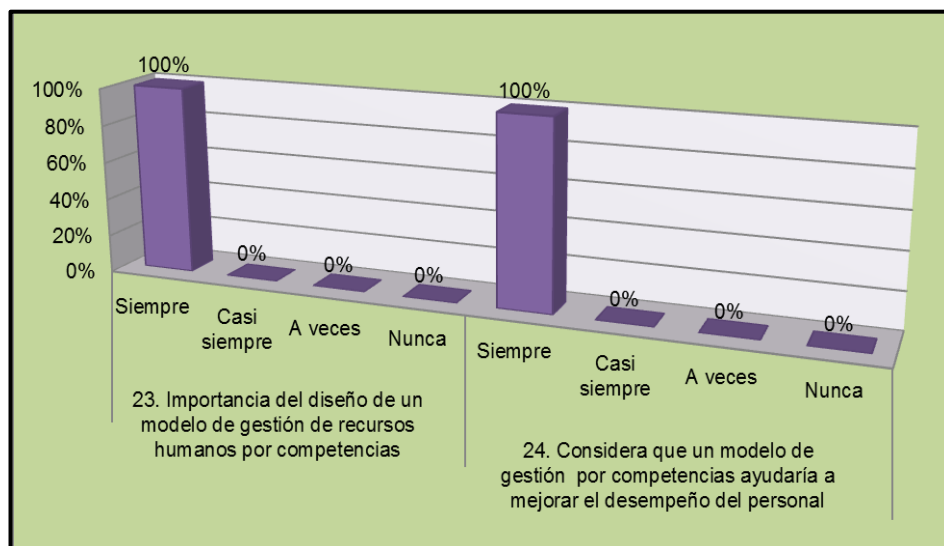
Elaborado por: Leidy Enríquez

El personal considera en su mayoría que solo se aplica el subsistema de reclutamiento y desarrollo por competencias. Pero, los demás subsistemas no se aplican con eficiencia y necesitan reestructurarse incorporándose en ellos, las competencias como parte fundamental, de manera que se garantice que las competencias aseguran un desempeño exitoso.

Tabla 22: Importancia del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
23. ¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para el personal administrativo asistencial de la UPEC?	Siempre	34	100%
	Casi siempre	0	0%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%
24. ¿Considera que un modelo de gestión del recurso humano por competencias ayudaría a mejorar el desempeño del personal?	Siempre	34	100%
	Casi siempre	0	0%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Gráfico 17: Importancia del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

El personal administrativo encuestado manifiesta estar de acuerdo con que se diseñe un modelo de gestión por competencias que rijan al personal administrativo asistencial y que promueva su mejora continua. Además la mayoría coincide en que si se alcanzará un nivel superior en el desempeño del personal con un modelo de gestión por competencias, porque es un modelo integrador que permite acoplar las competencias en cada uno de los subsistemas.

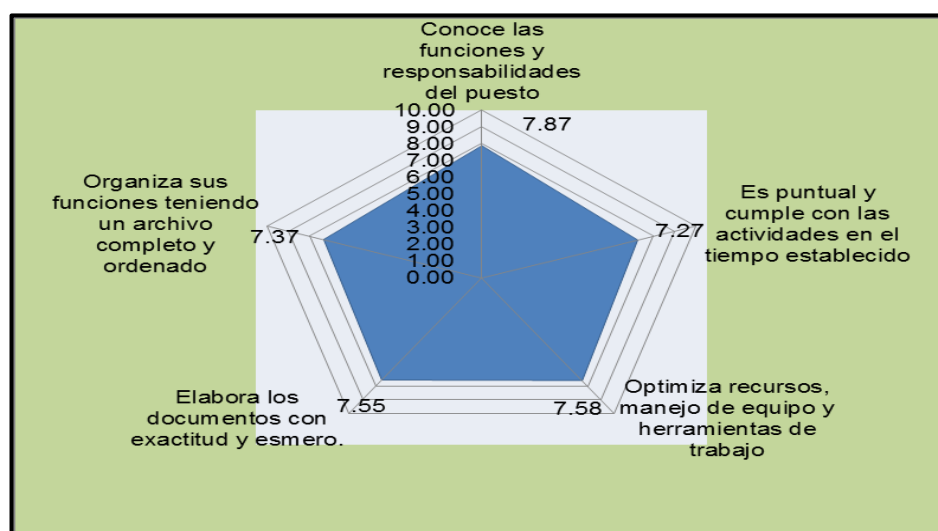
Tabla 23: Evaluación de actividades del puesto de trabajo

Factores de evaluación	Nota
1. Evaluación de las actividades del puesto de trabajo	7.53
Conoce las funciones y responsabilidades del puesto	7.87
Es puntual y cumple con las actividades en el tiempo establecido	7.27
Optimiza recursos, manejo de equipo y herramientas de trabajo	7.58
Elabora los documentos con exactitud y esmero.	7.55
Organiza sus funciones teniendo un archivo completo y ordenado	7.37

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 18: Evaluación de actividades del puesto de trabajo



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

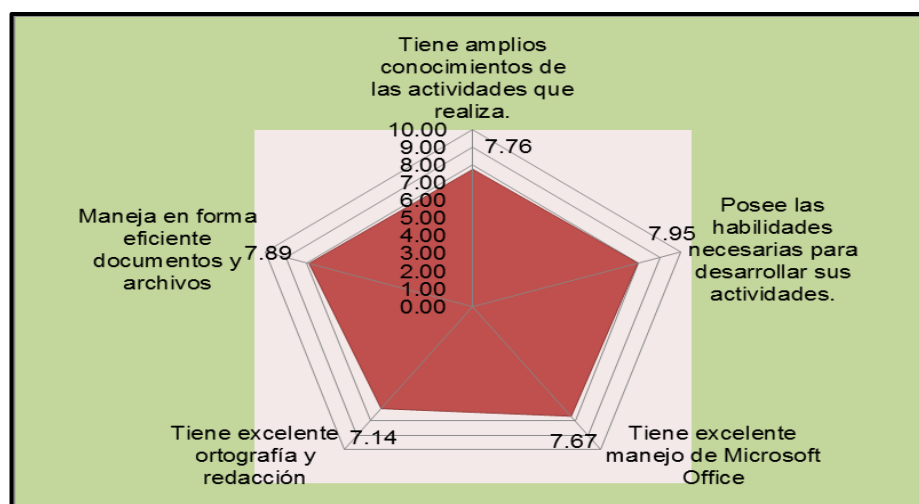
El factor evaluación de las actividades esenciales del puesto permite medir el grado de cumplimiento de los asistentes en cada una de las funciones asignadas. Para ello se ha utilizado 5 indicadores, donde el indicador que necesita mayor atención es la puntualidad en el cumplimiento de las actividades. También se puede analizar que el personal si conoce las funciones y responsabilidades de su puesto, pero como ya se analizó antes, su conocimiento es resultado de la experiencia, más no de la existencia de un documento escrito que determine a las mismas.

Tabla 24: Evaluación de conocimientos

Factores de evaluación	Nota
2. Evaluación de conocimientos	7.68
Tiene amplios conocimientos de las actividades que realiza.	7.76
Posee las habilidades necesarias para desarrollar sus actividades.	7.95
Tiene excelente manejo de Microsoft Office	7.67
Tiene excelente ortografía y redacción	7.14
Maneja en forma eficiente documentos y archivos	7.89

Fuente: Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivo de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 19: Evaluación de conocimientos



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.
Elaborado por: Leidy Enríquez

Los conocimientos permiten determinar el nivel de saberes técnicos y sociales que tiene el personal para el desenvolvimiento de las actividades diarias. Para ello se ha utilizado cinco atributos, donde el menos calificado es la ortografía y redacción y el más calificado son las habilidades. El personal puede mejorar todos estos atributos si se capacitará al mismo en las áreas en las que realmente presentan problemas, logrando así que la universidad ahorre recursos en seminarios innecesarios, los mismos que no contribuyen a que el personal mejore el nivel de sus conocimientos.

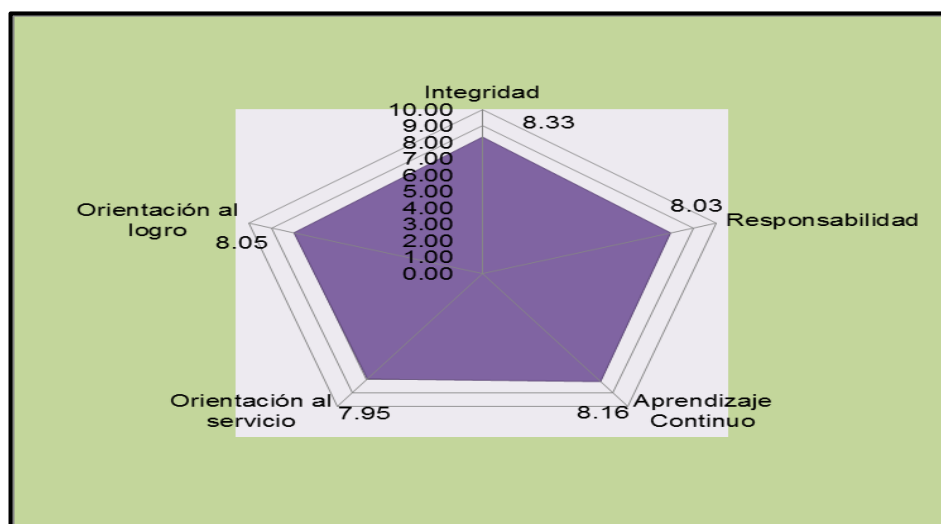
Tabla 25: Evaluación de competencias organizacionales

Factores de evaluación	Nota
3. Evaluación de Competencias Organizacionales	8.10
Integridad	8.33
Responsabilidad	8.03
Aprendizaje Continuo	8.16
Orientación al servicio	7.95
Orientación al logro	8.05

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 20: Evaluación de competencias organizacionales



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial, director administrativo, talento humano y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Las competencias organizacionales son aquellos atributos que rigen a toda la universidad y que permiten alcanzar niveles de desempeño superior en un puesto de trabajo. La competencia mejor evaluada es la integridad, mientras la menos evaluada es la orientación al servicio. Los resultados de esta evaluación son favorables, por lo que se puede concluir que el personal está comprometido con la institución y que siempre demuestra interés en aprender nuevos e innovar los conocimientos que ya tiene para cumplir con mayor efectividad cada una de las tareas que realiza.

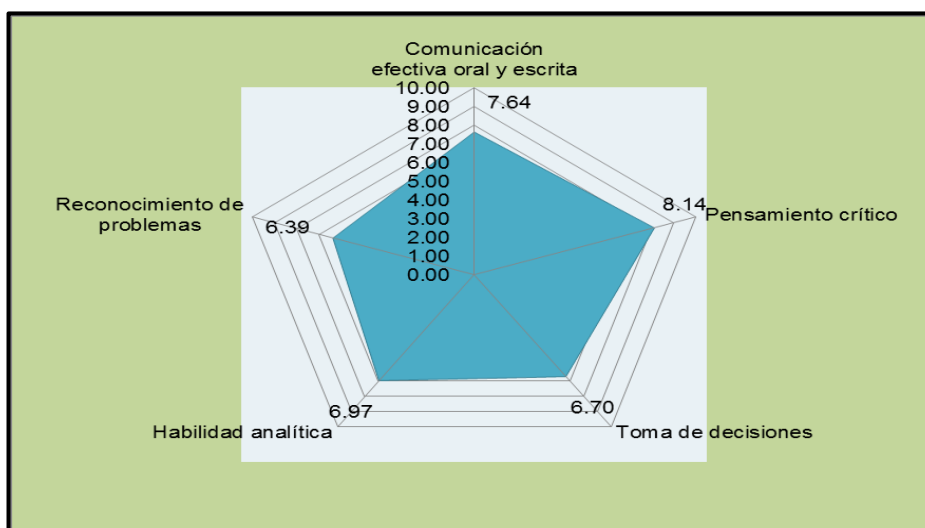
Tabla 26: Evaluación de competencias técnicas

Factores de evaluación	Nota
4. Evaluación de Competencias Técnicas	7.17
Comunicación efectiva oral y escrita	7.64
Pensamiento crítico	8.14
Toma de decisiones	6.70
Habilidad analítica	6.97
Reconocimiento de problemas	6.39

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 21: Evaluación de competencias técnicas



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Las competencias técnicas son aquellas habilidades específicas para un correcto desempeño en un puesto de trabajo. Las competencias: habilidad analítica y toma de decisiones son deficientes, mientras las competencias mejor evaluadas son la toma de decisiones. Las competencias técnicas en general tienen una deficiente calificación, lo que demuestra que el personal no se encuentra correctamente calificado o no se evaluaron las competencias antes de que el personal ocupe su puesto de trabajo.

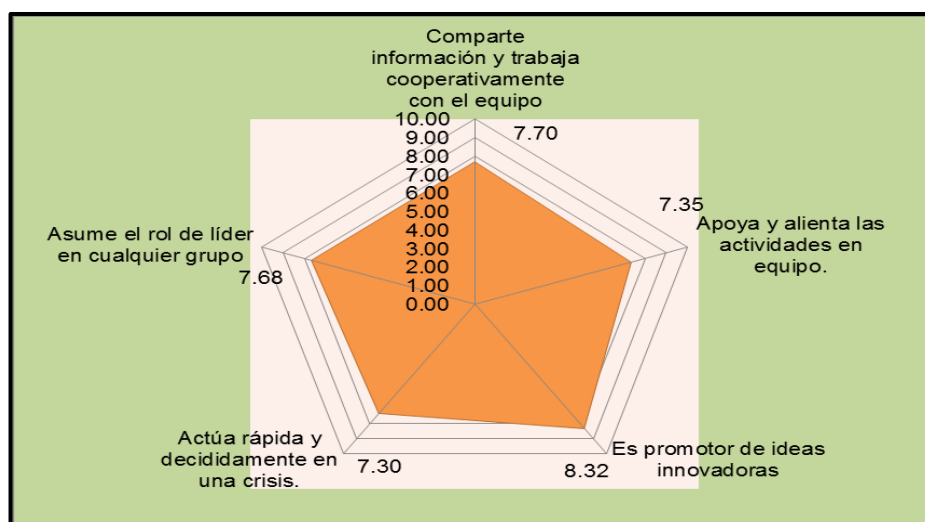
Tabla 27: Evaluación de Trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa

Factores de evaluación	Nota
5. Evaluación de Trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa	7.67
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo	7.70
Apoya y alienta las actividades en equipo.	7.35
Es promotor de ideas innovadoras	8.32
Actúa rápida y decididamente en una crisis.	7.30
Asume el rol de líder en cualquier grupo	7.68

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 22: Evaluación de trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

El trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa son otras competencias que son evaluadas por el ministerio de relaciones laborales y que refleja la manera en como el personal se relaciona con sus compañeros de trabajo y en la toma de decisiones correctas en una situación determinada. Analizados los resultados se muestra que existe poca colaboración y que al personal no le gusta trabajar en equipo. Estos resultados afectan a la universidad y es más difícil que se alcancen los objetivos si el personal no está lo suficientemente motivado para trabajar en equipo.

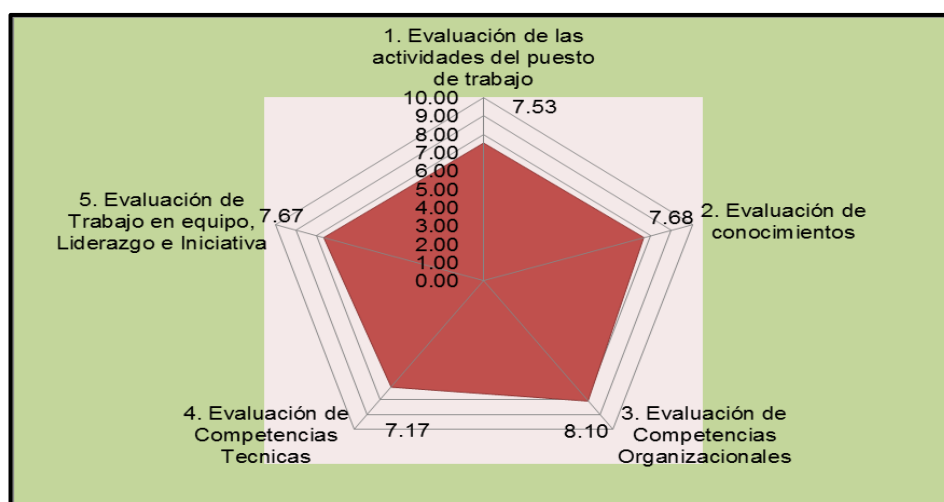
Tabla 28: Resultados de la evaluación del desempeño del personal

Factores de evaluación	Nota
1. Evaluación de las actividades del puesto de trabajo	7.53
2. Evaluación de conocimientos	7.68
3. Evaluación de Competencias Organizacionales	8.10
4. Evaluación de Competencias Técnicas	7.17
5. Evaluación de Trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa	7.67
Promedio	7.63

Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Gráfico 23: Resultados de la evaluación del desempeño del personal

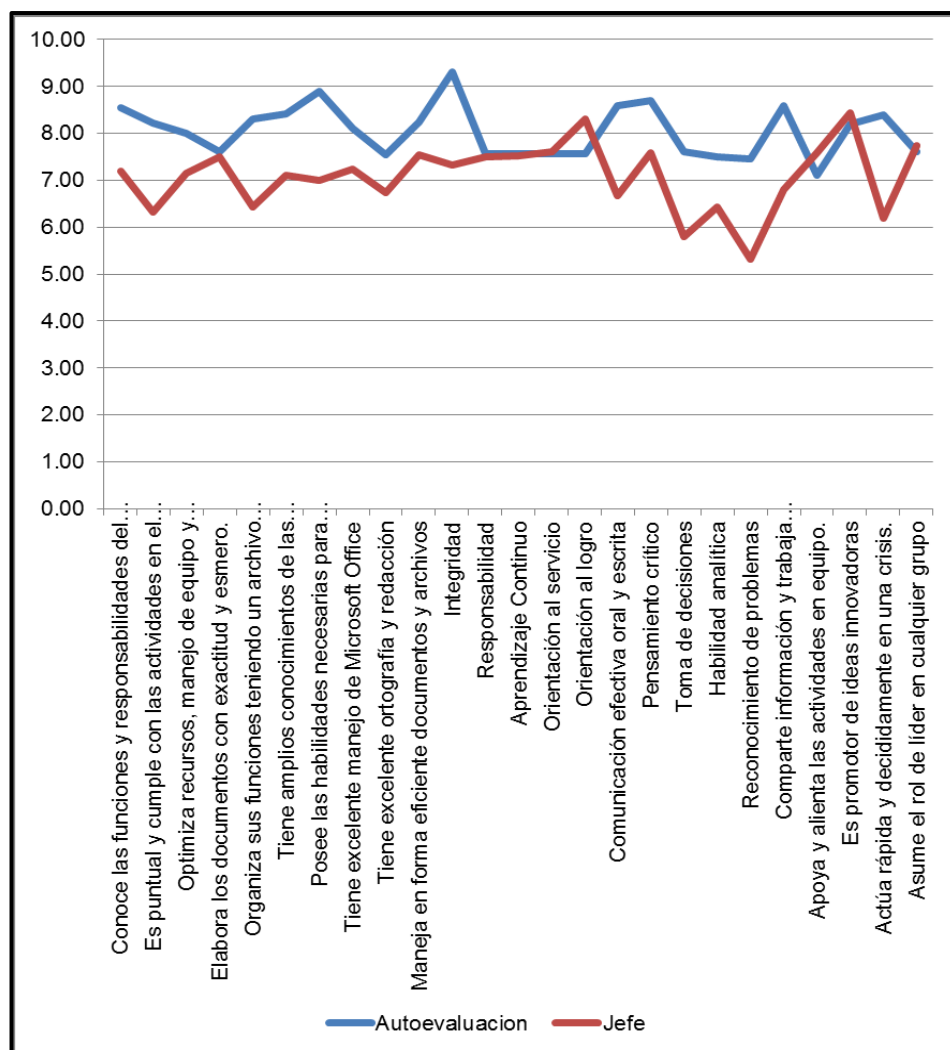


Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

Según los resultados obtenidos se observa un deficiente desempeño en las competencias técnicas, conocimientos y trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa. El factor mejor evaluado son las competencias organizacionales con 8.10. El promedio general del personal es de 7.63 que según la escala del Ministerio de Relaciones Laborales es un desempeño esperado y que se encuentra en un nivel mínimo aceptable de productividad. Por ello, es necesario que se diseñe un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del personal integrando en cada uno de los subsistemas las competencias.

Gráfico 24: Resultados de la evaluación del desempeño Autoevaluación y Jefe Inmediato



Fuente: Encuesta al personal administrativo asistencial y directivos de la UPEC, Septiembre 2013.

Elaborado por: Leidy Enríquez

El gráfico muestra los resultados de todos los factores medidos con respecto a la autoevaluación del personal asistencial y evaluación de los jefes inmediatos. Analizados los factores se determina que no existe una variación significativa entre las dos evaluaciones. Los factores mejores calificados por el jefe inmediato son: integridad, habilidad analítica y toma de decisiones, mientras las menos valoradas son el pensamiento crítico y las habilidades del personal para cumplir con sus funciones. El personal asistencial tiene como fortalezas el aprendizaje continuo y la innovación. Se concluye que todas estas competencias pueden ser mejoradas con la aplicación de un modelo de gestión por competencias.

1.6.1.2. Entrevistas

A. Perfiles de Puestos por Competencias

1. ¿Qué métodos se utilizan para el levantamiento de perfiles de puestos?

El método más conveniente y que se aplica para la realización de perfiles es Modelando Perfiles por Competencias (MPC).

2. ¿Qué factores se considera para el diseño de los perfiles de puestos por competencias?

Los factores que se deben tener en cuenta para la elaboración de los perfiles son: la misión del cargo, las actividades esenciales, los conocimientos, la experiencia, la educación requerida y las competencias.

3. ¿Existen procedimientos para el diseño de perfiles de puestos por competencias?

Existe un manual de funciones, pero el mismo no se encuentra en vigencia, pero constantemente se está haciendo modificaciones de acuerdo a lo que pide el Ministerio de Relaciones Laborales.

B. Selección del Personal por Competencias

4. ¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?

No existe un manual de procedimiento definido para el procedimiento de reclutar al personal para ocupar un cargo público.

5. ¿Cuántos filtros debe pasar un nuevo servidor para formar parte de la universidad?

Antes de que un servidor público forme parte de la universidad debe pasar por dos filtros: el primero consiste en analizar el nivel de educación conforme lo requiere el puesto y en segundo lugar, determinar si tiene la experiencia necesaria para determinar si puede desempeñar con éxito su trabajo.

6. ¿Existen procedimientos establecidos para la selección del personal?

No existen procedimientos definidos para la selección del personal

7. ¿Cuál es el factor predominante al momento de seleccionar a un nuevo servidor?

El factor más importante para seleccionar un candidato es que cumpla con el perfil requerido para el puesto.

8. ¿Cómo se realiza el proceso de integración del nuevo servidor con el personal de la universidad?

El proceso de selección es: convocatoria pública interna, luego externa, recepción de carpetas, análisis de las carpetas, selección del candidato y toma de decisión del rector para realizar el nombramiento.

9. Señale los métodos que se realiza para la inducción del personal

El proceso de inducción consiste en darle la bienvenida a la universidad de parte de autoridades y de los jefes inmediatos, como también explicarle las funciones de su puesto y las políticas de su puesto.

C. Evaluación del Desempeño por Competencias

10. ¿Qué métodos de evaluación utiliza la universidad para medir su desempeño?

El personal asistencial no ha sido evaluado por la universidad, pero si ha sido evaluado por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador a través de una plantilla definida por dicho ministerio. La universidad no dispone de un sistema propia para medir el nivel de desempeño, el sistema Quanto se lo utiliza sólo para evaluar a los docentes.

11. ¿Qué factor es el más importante para la evaluación del desempeño?

Los factores que deben evaluarse son los conocimientos del puesto y las competencias que tiene para ejercer dicho puesto

12. ¿Qué acciones se toman con los servidores concluida la evaluación?

Concluida la evaluación y analizados los resultado es recomendable felicitar y motivar al personal mejor evaluado y planificar capacitaciones para el personal que no obtuvo un buen resultado en su desempeño.

13. ¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?

No existe un manual de procedimiento definido para la evaluación del desempeño del personal administrativo.

D. Desarrollo del Personal por Competencias

14. ¿Cómo se detectan necesidades de capacitación?

Las necesidades de capacitación se detectan a través de entrevistas y de cuestionarios que se realiza al personal

15. ¿Se toma en cuenta todas las áreas de la universidad para realizar las capacitaciones?

Las capacitaciones están orientadas por lo general a la planta docente de la UPEC, pero en sí se ha realizado a todo el personal administrativo.

16. ¿Qué resultados se han obtenido de las capacitaciones realizadas?

Como resultado de las capacitaciones el personal ha renovado sus conocimientos y sus competencias.

17. ¿Cómo se evalúan los resultados de las capacitaciones?

No se evalúan los conocimientos aprendidos en las capacitaciones, sólo se controla la asistencia del personal a las mismas.

E. Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas del Puesto

18. ¿Qué factores se deben tener en cuenta para la elaboración de un diccionario de competencias?

Los factores que se deben tener en cuenta para la elaboración de un diccionario de competencias son: la misión, la visión, los objetivos, directrices, principios y valores de la universidad, es decir, su modelo estratégico.

19. ¿Considera que un diccionario de competencias es la base para la realización de los perfiles de puestos?

El diccionario de competencias es la base para la realización de los perfiles de puestos porque las competencias citadas en el mismo, deberán ser nombradas en los perfiles, para después ser evaluadas.

20. Según su criterio ¿Cuáles serían los beneficios de implementar un modelo de gestión por Competencias en la UPEC?

Los beneficios de un modelo de gestión por competencias son:

1. Personal calificado con un desempeño eficaz.
2. Mejoramiento del clima laboral de la institución.
3. Alcance de los objetivos en menor tiempo.
4. Ahorro de recursos económicos en capacitaciones que no se ajustan a las necesidades.
5. Comunicación eficaz y clara al momento de tomar decisiones.

1.6.1.3. Observación

La revisión documental se la realizó en la Jefatura de Talento Humano y en la Comisión de Evaluación de la UPEC.

1. ¿Posee la universidad perfiles de puestos por competencias?

Carencia de un manual de perfiles de puestos por competencias.

2. ¿Existen procedimientos establecidos para la inducción del personal?

Carencia de procedimientos para la inducción del personal

3. ¿Qué medios se utiliza para reclutar al personal?

Medios de comunicación como la prensa y publicación en la página web de la universidad.

4. ¿Existen procedimientos establecidos para la selección del personal?

Carencia de procedimientos para seleccionar al personal

5. ¿Qué técnicas se aplica para seleccionar al personal?

Carencia de técnicas para seleccionar al personal

6. ¿Existen procedimientos establecidos para la inducción del personal?

Carencia de procedimientos para inducir al personal

7. ¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?

Carencia de procedimientos para evaluar el desempeño del personal.

8. ¿Qué instrumentos se aplican para evaluar el desempeño?

Formato de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.

9. ¿Existe un plan de capacitación para el personal asistencial?

Plan de capacitación para el personal docente.

10. ¿Existen procedimientos establecidos para capacitar al personal?

Carencia de procedimientos para capacitar al personal.

11. ¿Posee la universidad un diccionario de competencias organizacionales y Técnicas?

Carencia de un diccionario de competencias organizacionales y técnicas.

3.6.3. Validación de hipótesis. (Investigación cualitativa)

Para la validación de la hipótesis, se utilizó la prueba piloto y la validación de expertos en el tema de la gestión del recurso humano por competencias.

En cuanto a la validación de expertos, las encuestas y entrevistas a aplicarse fueron presentadas al Dr. Edgar Jiménez y al Ing. Nelson Castillo, los mismos que después de un análisis riguroso determinaron las falencias y

tras una corrección de las mismas, se orientó las preguntas hacia las dos variables planteadas.

En segundo lugar, se realizó una prueba piloto a toda la población, 34 encuestas, es decir a las 16 asistentes, a los 16 directivos, a la Jefatura de Talento Humano y Director Administrativo.

En la realización del periodo de prueba, también se identificaron errores en la redacción de las instrucciones de las preguntas y en los indicadores de las mismas. Después de realizado el análisis y la corrección de las encuestas y entrevistas, se procedió a su aplicación.

En la encuesta realizada, se concluyó que existe una escasa gestión del recurso humano por Competencias en la UPEC. Además se verificó la importancia de diseñar un modelo de gestión por competencias, que contenga en forma clara y detallada cada procedimiento, para que se lleve a cabo cada uno de los subsistemas de recursos humanos.

Matriz de Análisis FODA

Mediante la matriz FODA, se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el personal para determinar la incidencia del modelo de gestión y su incidencia en el desempeño.

La matriz se realizó con la información levantada en la investigación a los servidores de la universidad. Las fortalezas son beneficiosas para el personal, las debilidades son las carencias que tienen los servidores y que deben mejorarse. Las amenazas se determinaron de acuerdo a los cambios que se han producido en el sector público en el aspecto laboral y que afectan a la universidad. Las oportunidades se analizaron en la medida en que los constantes cambios en el sector público benefician a la administración del talento humano.

Tabla 29: Matriz de análisis FODA

<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Acceso a sistemas modernos de administración del personal</p> <p>2. Capacidad de realizar alianzas con otras instituciones públicas para capacitar al personal</p> <p>3. Infraestructura informática adecuada e instalaciones adecuadas para un excelente ambiente de trabajo</p> <p>4. Implementación de mejoras en los procesos de la jefatura de talento humano</p>	<p>5. Escasa capacitación por competencias para el personal administrativo</p> <p>6. Escasos programas de evaluación del personal por competencias</p> <p>7. Carencia de perfiles de puestos por competencias</p> <p>8. Insuficientes técnicas de selección e inducción del personal por competencias</p> <p>9. El personal desarrolla las funciones y actividades de forma empírica</p> <p>10. El personal no tiene las suficientes competencias técnicas.</p>
Oportunidades		
<p>A. El estado establece el ingreso a entidades públicas a través de concurso de méritos y oposición</p> <p>B. Apoyo de entidades públicas para el financiamiento de capacitaciones</p> <p>C. Capacitación y entrenamiento por parte de instituciones públicas</p> <p>D. Evaluación del desempeño por competencias a entidades públicas por el Ministerio de Relaciones Laborales</p>	<p>1-3-4-A-B-C</p> <p>Estrategia 1</p> <p>Diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias</p>	<p>6-7-8-9-A-D</p> <p>Estrategia 2</p> <p>Diseño de los subsistemas de diseño de perfiles de puestos, selección, inducción y evaluación del personal por competencias</p>
Amenazas		
<p>E. Pérdida de personal valioso por otras instituciones públicas</p> <p>F. Cambios en las normativas legales del sector público</p> <p>G. Contratación de personal externo no comprometido con la institución</p> <p>H. Insuficiente apoyo del gobierno para formación posgrado gratuita para servidores públicos</p>	<p>1-2-3-4-F-G-H</p> <p>Estrategia 3</p> <p>Mejora de los procedimientos y de la gestión de la Jefatura de Talento Humano</p>	<p>5-9-10-E-F-H</p> <p>Estrategia 4</p> <p>Diseño de programas de capacitación para mejorar las competencias y conocimientos del personal</p>

Elaborado por Leidy Enríquez
Fuente: Investigación

Matriz de evaluación de factores internos y externos

La matriz EFE y EFI se realizó con la información levantada en la investigación a los servidores de la universidad a través de la entrevista, encuesta y ficha de observación.

Matriz EFI

Factor	Calificación
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Factor	Calificación
No importante	0.00
Absolutamente importante	0.10

Tabla 30: Matriz EFI

Factores Internos	Calificación	Peso	Ponderación
Fortalezas			
1. Acceso a sistemas modernos de administración del personal	3	0.07	0.21
2. Capacidad de realizar alianzas con otras instituciones públicas para capacitar al personal	4	0.09	0.36
3. Infraestructura informática adecuada e instalaciones adecuadas para un excelente ambiente de trabajo	4	0.07	0.28
4. Implementación de mejoras en los procesos de la jefatura de talento humano	4	0.1	0.4
Debilidades			
5. Escasa capacitación por competencias para el personal administrativo	1	0.12	0.12
6. Escasos programas de evaluación del personal por competencias	1	0.08	0.08
7. Carencia de perfiles de puestos por competencias	1	0.08	0.08
8. Insuficientes técnicas de selección e inducción del personal por competencias	2	0.09	0.18
9. El personal desarrolla las funciones y actividades de forma empírica	2	0.15	0.3
10. El personal no tiene las suficientes competencias	1	0.15	0.15
Total		1	2.16

Elaborado por Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

De acuerdo al puntaje obtenido, los factores internos se encuentran sobre 2.16, lo que significa que las debilidades superan a las fortalezas y causan un impacto significativo en la parte interna de la universidad, por lo que se

puede concluir que dicha institución no dispone de un sistema de talento humano eficiente y que el nivel desempeño del personal no es satisfactorio.

Matriz EFE

Factor	Calificación
Respuesta mala	1
Respuesta media	2
Respuesta superior a la media	3
Respuesta superior	4

Factor	Calificación
No importante	0.00
Muy importante	0.10

Tabla 31: Matriz EFE

Factores Externos	Calificación	Peso	Ponderación
Oportunidades			
A. El estado establece el ingreso a entidades públicas a través de concurso de méritos y oposición	3	0.12	0.36
B. Apoyo de entidades públicas para el financiamiento de capacitaciones	4	0.2	0.8
C. Capacitación y entrenamiento por parte de instituciones públicas	4	0.15	0.6
D. Evaluación del desempeño a entidades públicas por el Ministerio de Relaciones Laborales	3	0.1	0.3
Amenazas			
E. Pérdida de personal valioso por otras instituciones públicas	1	0.08	0.08
F. Cambios en las normativas legales del sector público	2	0.15	0.3
G. Contratación de personal externo no comprometido con la institución	2	0.08	0.16
H. Insuficiente apoyo del gobierno para formación posgrado gratuita para servidores públicos	3	0.12	0.36
Total		1	2.96

Elaborado por Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

De acuerdo al puntaje obtenido, los factores externos se encuentran sobre 2.96, lo que significa que las oportunidades superan a las amenazas, es decir que la universidad si se encuentra aprovechando las oportunidades, por tanto se puede decir que el ambiente externo es favorable para el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que mejore el nivel del desempeño del personal.

Tabla 32: Variable Gestión del Recurso Humano por Competencias

Encuesta	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
¿Considera que el personal tiene las habilidades y destrezas que le exige su puesto?	29%	56%	15%	0%
¿Considera que el personal tiene los conocimientos necesarios?	35%	44%	21%	0%
¿Cuándo se realiza el proceso de reclutamiento se especifican las competencias?	44%	44%	12%	0%
¿Cuándo se realiza reclutamiento interno se analizan las competencias del personal?	24%	24%	32%	21%
¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal con las competencias necesarias para ocupar un puesto?	32%	38%	29%	0%
¿Se evalúan competencias de los aspirantes según los requerimientos del puesto?	18%	15%	24%	44%
¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto de trabajo?	32%	38%	29%	0%
¿Se realizan programas de inducción que permitan fortalecer las competencias?	18%	15%	24%	44%
¿Considera que se da seguimiento al desarrollo de competencias y se promueve?	100%	0%	0%	0%
¿Se realizan programas de inducción que permitan fortalecer las competencias?	9%	12%	26%	53%
¿Las capacitaciones que ha recibido el personal están enfocadas en competencias?	21%	18%	35%	26%
¿Las capacitaciones que ha recibido han ayudado a mejorar las competencias?	29%	32%	29%	9%
¿Considera importante el modelo de gestión de recursos humanos por Competencias?	100%	0%	0%	0%
¿Considera que un modelo de gestión de recursos humanos por competencias ayudaría a mejorar el desempeño del personal?	100%	0%	0%	0%
Entrevista			Sí	No
¿Existen procedimientos para el diseño de perfiles de puestos por competencias?				X
¿Existen procedimientos establecidos para la selección del personal?				X
¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?				X
¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?				X
Observación			Sí	No
¿Posee la universidad perfiles de puestos por competencias?				X
¿Existen procedimientos establecidos para la selección del personal?				X
¿Existen procedimientos establecidos para la inducción del personal?				X
¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?				X
¿Existe un plan de capacitación para el personal asistencial?				X
¿Existen procedimientos establecidos para capacitar al personal?				X

Elaborado por Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

Tabla 33: Variable Desempeño

Indicadores	Nota
Conoce las funciones y responsabilidades del puesto	7.87
Es puntual y cumple con las actividades en el tiempo establecido	7.27
Optimiza recursos, manejo de equipo y herramientas de trabajo	7.58
Elabora los documentos con exactitud y esmero.	7.55
Organiza sus funciones teniendo un archivo completo y ordenado	7.37
Tiene amplios conocimientos de las actividades que realiza.	7.76
Posee las habilidades necesarias para desarrollar sus actividades.	7.95
Tiene excelente manejo de Microsoft Office	7.67
Tiene excelente ortografía y redacción	7.14
Maneja en forma eficiente documentos y archivos	7.89
Integridad	8.33
Responsabilidad	8.03
Aprendizaje Continuo	8.16
Orientación al servicio	7.95
Orientación al logro	8.05
Comunicación efectiva oral y escrita	7.64
Pensamiento crítico	8.14
Toma de decisiones	6.70
Habilidad analítica	6.97
Reconocimiento de problemas	6.39
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo	7.70
Apoya y alienta las actividades en equipo.	7.35
Es promotor de ideas innovadoras	8.32
Actúa rápida y decididamente en una crisis.	7.30
Asume el rol de líder en cualquier grupo	7.68
Total	7.63

Elaborado por Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

Tabla 34: Validación de Variables Gestión del Recurso Humano y Desempeño

Variables e índices		Variable Dependiente: Desempeño				
		Actividades del puesto de trabajo (7.53/10)	Conocimientos (7.68/10)	Competencias universales (8.10/10)	Competencias Técnicas (7.17/10)	Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa (7.67/10)
Variable Independiente: Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias	Perfil de puestos por competencias (26%)	El diseño de perfiles de puestos por competencias garantiza que la persona que ocupe un puesto de trabajo tenga los suficientes conocimientos y competencias de manera que se garantice un desempeño exitoso en el puesto de trabajo				
	Atracción (68%), selección (21%) e incorporación (18%) del personal	Los subsistemas de atracción, selección e incorporación contribuyen a lograr un desempeño eficiente porque permiten reclutar, selección e inducir a candidatos calificados que tengan el nivel requerido de conocimientos y competencias de acuerdo al perfil de puestos.				
	Evaluación del desempeño por competencias (35%)	La evaluación de desempeño mide el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo en función de conocimientos y competencias, permitiendo detectar necesidades de capacitación que permitan que el personal alcance un mejor desempeño.				
	Desarrollo del personal por competencias (29%)	El subsistema de desarrollo del personal permite generar y desarrollar competencias en el personal para cumplir con el perfil de puestos requerido y en consecuencia alcanzar un desempeño óptimo.				
Relación entre variables		Un modelo de gestión de recursos humanos (32.83%) permite integrar las competencias en todos los subsistemas de recursos humanos favoreciendo en las personas el desarrollo de competencias en su vida laboral logrando así un desempeño superior (7.63/10) en su puesto de trabajo.				

Elaborado por Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. En la universidad existe una escasa gestión del recurso humano por competencias (39.58%), la misma que influye directamente en el nivel del desempeño del personal administrativo asistencial.
2. Existe escasa aplicación de técnicas de selección de personal por competencias (21%), que permita disponer de personal calificado que garantice un alto desempeño en la realización de sus tareas.
3. No se posee perfiles de puestos por competencias (26%), esto limita la gestión recurso humano, originando al mismo tiempo inconsistencias y ambigüedades en los procedimientos, que en definitiva no generan un buen desempeño en los asistentes administrativos
4. No se aplica procedimientos de evaluación del desempeño (35%) que permitan conocer el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución.
5. Existe escasa aplicación de los procedimientos de desarrollo del personal por competencias (29%), que permitan la determinación de brechas existentes entre el perfil del puesto y el perfil del servidor que lo ocupa y en base a esos resultados proponer actividades formativas, de manera que se oriente a mejorar el desempeño del personal.
6. El desempeño del personal administrativo asistencial es satisfactorio, pero es considerado el nivel mínimo aceptable de productividad, pero con el diseño de un modelo de gestión se busca que este nivel de desempeño llegue a ser excelente, permitiendo que los asistentes superen las metas establecidas.

4.2. RECOMENDACIONES.

1. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi debe aplicar el modelo por competencias, debido a que a través de éste se mejora la calidad, eficiencia y eficacia del Recurso Humano a través de la emisión de políticas, planteando tiempos e indicadores de cumplimiento, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales.
2. El diseño de puestos por competencias permite identificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores que desempeña el cargo, los mismos que deben ser revisados y actualizados, al menos una vez al año para garantizar su funcionalidad y vigencia, a través de actividades que garanticen su constante enriquecimiento.
3. Se recomienda realizar evaluaciones por competencias semestralmente al personal administrativo de manera que se detecte las necesidades reales de formación y así aprovechar a lo máximo la capacidad de su personal.
4. Diseño de un plan de desarrollo de competencias que permita el desarrollo de actividades formativas orientadas al mejoramiento del desempeño del personal. Se sugiere que cada año se actualice las acciones formativas propuestas, con la finalidad de alinearla a los objetivos de la universidad.
5. Se recomienda que la Jefatura de Talento Humano efectúe la difusión del modelo para conseguir el compromiso y concientización de cada servidor, que facilite poner en práctica el modelo propuesto.
6. Una vez que se haya implementado el sistema de Gestión por competencias se debe aplicar una correcta evaluación, valoración y una retroalimentación con los requerimientos efectivos necesarios.

CAPÍTULO V

PROPUESTA (Investigación cualitativa)

5.1. TÍTULO.

Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Como antecedentes previos a la realización de la propuesta, se encontró:

1. El reglamento del sistema de Administración del Talento Humano de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, documento que regula el procedimiento de los subsistemas de recursos humanos, pero que no tiene una aplicación eficiente en la institución.
2. El reglamento Interno de Trabajo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, documento que rige las relaciones existentes entre la institución y el personal.
3. El plan anual de capacitación de la universidad, a través del cual se realizan seminarios, talleres para el personal administrativo y docente.
4. El manual de funciones de la universidad, que aún no está vigente.
5. Los procedimientos de evaluación del desempeño docente.

Los antecedentes antes mencionados han sido utilizados como guía y lineamientos para el diseño del modelo de gestión por competencias.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

El modelo de gestión por competencias, es un pilar fundamental porque su diseño concibe a los servidores como un recurso primordial, importante y necesario para alcanzar un alto desempeño.

El modelo de gestión es una herramienta que será elaborada técnicamente, mediante una definición clara y planificada de los procedimientos, con la utilización de métodos y aplicación de formularios prácticos.

Primero se realizará los procedimientos para la elaboración del diccionario de competencias técnicas y organizacionales y perfiles de puestos por competencias, base y pilar fundamental sobre la cual se plantearán los demás subsistemas.

Los subsistemas que constituyen la Gestión del Recurso Humano deben estar basados en competencias, los mismos que son atracción, selección e incorporación del personal, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias.

Los procesos antes mencionados permiten manejar de una forma inteligente el recurso humano de la universidad, en la que el principio fundamental es la participación directa de los servidores.

5.4. OBJETIVOS.

Objetivo General

Diseñar y documentar en forma detallada, ordenada y sistematizada las políticas, flujogramas, procedimientos y formularios para la elaboración de los Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias en la UPEC.

Objetivos Específicos

1. Diseño de procedimientos para la elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias.
2. Diseño de procedimientos para el subsistema de Atracción, Selección e Incorporación por Competencias.

3. Diseño de procedimientos para el subsistema de Evaluación por Competencias.
4. Diseño de procedimientos para el subsistema de Desarrollo del Personal por Competencias.

5.5. FUNDAMENTACIÓN.

Competencias.- Son los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades y valores, relacionados con un desempeño exitoso de las personas.

Modelo de Gestión por Competencias.- Modelo que permite atraer, desarrollar y mantener el talento en base a competencias y resultados requeridos para un desempeño competente.

Diccionario de Competencias.- Es la definición de cada una de las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa y mejorar el desempeño de los distintos puestos de trabajo.

Perfil de Puestos por Competencias.- Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que deben tener las personas en un determinado puesto de trabajo.

Atracción.- Conjunto de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los puestos de una organización.

Selección.- Es una clasificación donde se escoge a aquellos que cumplan con el perfil requerido.

Incorporación.- Proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Desarrollo de competencias.- Consiste en generar competencias, orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas.

Evaluación del Desempeño.- Es el proceso mediante el cual se mide el desarrollo de los puestos de trabajo, en función de competencias.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.




Versión: 1.0
Código: MGRC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Julio 2013

Elaborado:		Revisado:		Aprobado:		Publicado:	
Nombre:	Firma	Nombre:	Firma	Nombre:	Firma	Nombre:	Firma
Cargo:		Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:		Fecha:	

	PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

5.6.1 Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias para el personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir en forma lógica y secuencial las actividades que deben seguir para la elaboración del Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias.

Elaboración


Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma
Leidy Enríquez				

Aprobación

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

Revisión

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

	PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Introducción


El Modelo de Gestión de Recursos Humanos es un documento que contiene en forma clara, breve y explicativa las instrucciones necesarias para implementar los Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias, con el propósito de optimizar el recurso humano bajo los criterios de eficiencia y eficacia.

Mediante el diseño del modelo, lo que se busca es lograr una mejor gestión del recurso humano, permitiendo la integración del personal como un equipo de trabajo que busca alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera más efectiva.

Justificación

Los modelos de competencias, juegan un papel vital en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Pero para ello, primero hay que Identificar las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el trabajo, para luego sí poder focalizar sus subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

La Gestión por Competencias permite la integración de los subsistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias facilitando la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización.

	PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y documentar en forma detallada, ordenada y sistematizada la fichas de procesos, procedimientos, diagramas de flujo, formatos e instructivos para la elaboración de los Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias en la UPEC.

Objetivos Específicos


1. Diseño de procedimientos para el subproceso de Diseño de Perfiles de Puestos por Competencias.
2. Diseño de procedimientos para el subproceso de Atracción, Selección e Incorporación por Competencias.
3. Diseño de procedimientos para el subproceso de Evaluación por Competencias.
4. Diseño de procedimientos para el subproceso de Desarrollo del Personal por Competencias.
5. Diseño de la herramienta Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas.

Alcance

Aplica al personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi



**SUBPROCESO:
DISEÑO DE PERFILES DE
PUESTOS POR
COMPETENCIAS**

	SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

5.6.1.1. Subproceso: Diseño de Perfiles de Puestos Por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias para el personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir en forma lógica y secuencial las actividades que deben seguir para la elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias.

Elaboración

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma
Leidy Enríquez				

Aprobación

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

Revisión

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
 Código: MGRHC-01
 Fecha Emisión: 20/10/2012
 N° Revisión: 01

1.1 Ficha de Proceso

Objetivo: Proporcionar instrucciones claras y precisas para el Diseño de Perfiles de Puestos por Competencias, el mismo que oriente a la universidad en la delimitación de las responsabilidades y las funciones en cada puesto de trabajo.

Alcance: Se aplica al personal administrativo asistencial de la UPEC.

Políticas

1. La Jefatura de Talento Humano es responsable de todo el proceso para el diseño de Perfiles de Puestos por Competencias.
2. Los perfiles de puestos se actualizan cada año, cada vez que se realice cambios o modificaciones en los puestos y cuando se creen nuevos puestos de trabajo.
3. El responsable de dicha actualización es la Jefatura de Talento Humano.
4. La aprobación de los Perfiles de Puestos por Competencias la realiza el Rector de la UPEC.

Entradas

1. Diccionario de Competencias Organizacionales.
2. Diccionario de Competencias Técnicas

Salidas

1. Perfiles de Puestos por Competencias


Instrumentos

1. Formato PPC-001: Identificación de actividades esenciales
2. Formato PPC-002: Identificación de competencias
3. Formato PPC-003: Otros requisitos del Perfil por Competencias
4. Formato PPC-004: Entrevista
5. Formato PPC-005: Observación de actividades esenciales en el puesto de trabajo.
6. Formato PPC-006: Formato Perfil de Puestos por Competencias

Indicadores

1. Número de personas asistentes a los talleres.
2. Número de perfiles de puestos por competencias aprobados.
3. Número de formatos de recopilación de información llenos.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

1.2 Procedimientos

Generalidades

1. Jefatura de Talento Humano elabora el cronograma de actividades para la elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias.
2. Jefatura de Talento Humano envía cronograma de actividades al Rector para su aprobación.
3. Talento Humano convoca al personal administrativo asistencial a la realización de los talleres.
4. Jefatura de Talento Humano diseña los formatos necesarios para el levantamiento de información para el diseño de perfiles de puestos.

Levantamiento de Información

5. El personal llena el formato: Identificación de actividades esenciales (PPC-001).
6. El personal llena el formato: Identificación de competencias (PPC-002) para cada una de las cuatro actividades identificadas anteriormente.
7. El personal llena el formato: Otros requisitos del puesto (PPC-003).
8. Jefatura de Talento Humano aplica entrevistas (PPC-004) y observaciones (PPC-005), que servirán para validar la información correspondiente levantada en los talleres.

Validación de los Perfiles de Puestos por Competencias

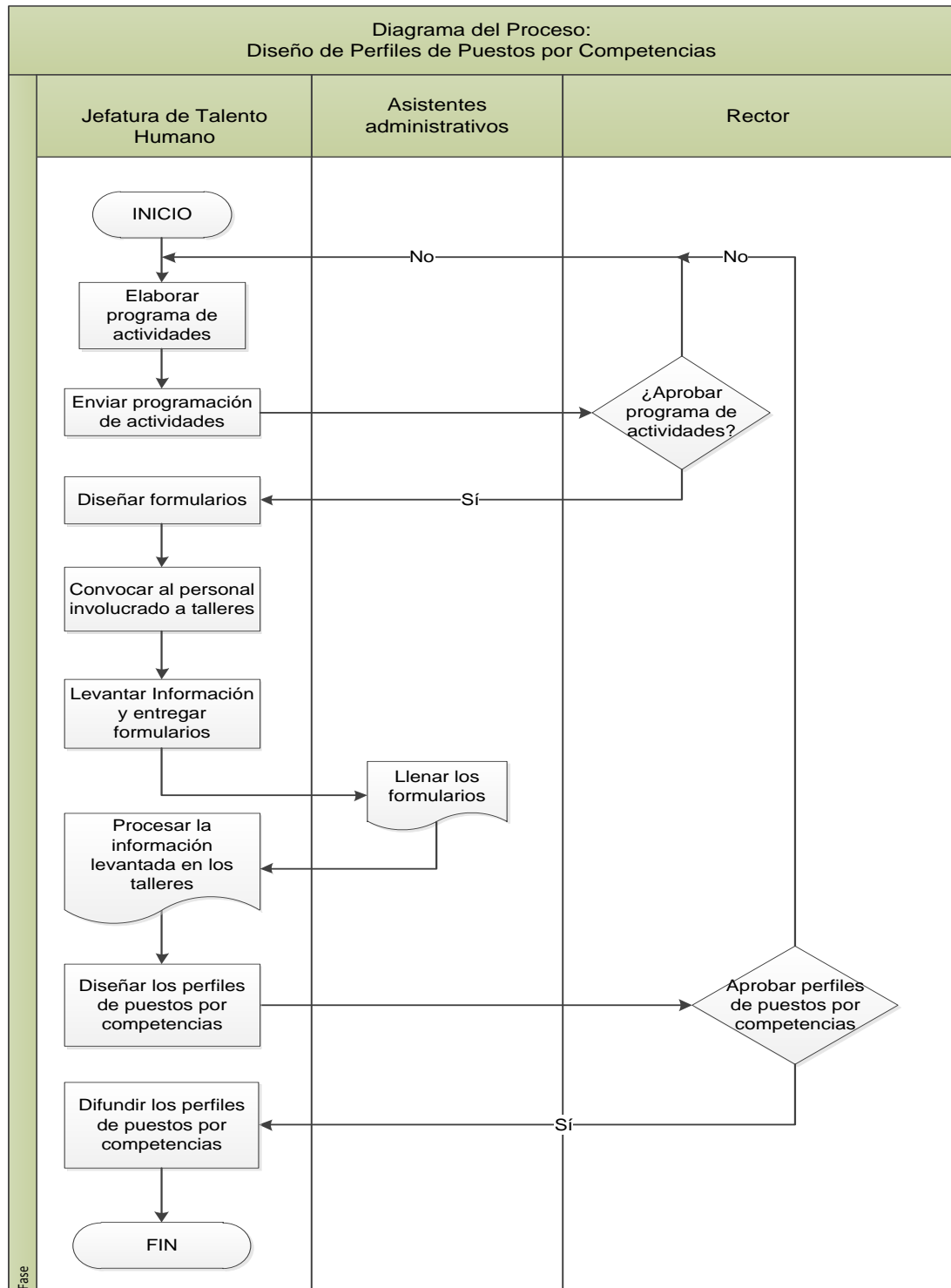
9. La información recopilada en los talleres es procesada por la Jefatura de Talento Humano.
10. Talento Humano presenta la información procesada al Rector para su validación. Si la validación es positiva se depurará los perfiles. Si la validación es negativa se volverá a levantar información.

Difusión de las Competencias

11. Talento Humano envía los perfiles de puestos a todas las unidades administrativas y escuelas de la UPEC y a las personas que lo soliciten.

Elaborado por Leidy Enríquez

1.3 Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez

1.4 Formatos e Instructivos

Formato PPC-001: Identificación de Actividades Esenciales

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PPC-001		
	Formato Identificación de Actividades Esenciales		Página 1 de 1		
Fecha:					
El presente formato tiene como objetivo determinar las actividades esenciales del puesto para ello, se solicita llenar toda la información requerida					
Nombre:			Cargo:		
Escala para la calificación de las Actividades					
Nivel	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)		
5	Diariamente	Consecuencia muy graves	Máxima complejidad		
4	Semanalmente	Consecuencia graves	Alta complejidad		
3	Quincenalmente	Consecuencia considerables	Complejidad moderada		
2	Mensualmente	Consecuencia leves	Baja complejidad		
1	Bimensual, +	Consecuencia mínimas	Mínima complejidad		
1. Enliste todas las actividades que se ejecutan en su puesto de trabajo 2. Califique las mismas de acuerdo a la escala anterior					
Nº	Actividad	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Transcriba las actividades que hayan obtenido la mayor puntuación					
1					
2					
3					
4					
Se solicita firmar el formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					
..... Firma Servidor		 Firma Talento Humano		
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....			Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		

Fuente: Duque (2007)
 Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato PPC-001: Identificación de Actividades Esenciales

El presente Formato tiene como objetivo determinar las actividades esenciales del puesto para ello se solicita llenar toda la información requerida

Nombre: _____ Cargo: _____

Nombre del ocupante del cargo _____ Nombre del cargo de quien emite la información _____

Escala para la calificación de las Actividades

Nivel	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)
5	Diariamente	Consecuencia muy graves	Máxima complejidad
4	Semanalmente	Consecuencia graves	Alta complejidad
3	Quincenalmente	Consecuencia considerables	Complejidad moderada
2	Mensualmente	Consecuencia leves	Baja complejidad
1	Bimensual, +	Consecuencia mínimas	Mínima complejidad

1. Enliste todas las actividades que se ejecutan en su puesto
 2. Califique las mismas de acuerdo a la escala anterior

Nº	Actividad	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Transcriba las actividades que hayan obtenido la mayor puntuación

1	
2	
3	
4	

Se solicita firmar el Formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre del ocupante del cargo _____

Frecuencia es la periodicidad con la que se realiza cada actividad

Consecuencia es el resultado de la no realización de una actividad.

Actividad son las tareas que se realizan en el puesto de trabajo

Complejidad es el grado de dificultad que tiene cada actividad.

Talento Humano aplica la fórmula Total= F + (CE*CM)

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato PPC-002: Identificación de Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PPC-002
	Formato Identificación de Competencias		Página 1 de 1 Fecha:
El presente formato tiene como objetivo determinar las actividades esenciales del puesto para ello se solicita llenar toda la información requerida en los casilleros correspondientes			
Nombre:		Cargo:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba las cuatro actividades esenciales del puesto, identificadas en el formato anterior. 2. Identifique los conocimientos que se necesitan para cada actividad. 3. Identifique las habilidades necesarias para desempeñar cada actividad. 4. Finalmente, determine las otras competencias que debe tener la persona para desempeñar las actividades. 			
Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas o Habilidades	Otras Competencias
1			
2			
3			
4			
Se solicita firmar el formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			
<p style="text-align: center;">..... Firma Servidor</p> Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		<p style="text-align: center;">..... Firma Talento Humano</p> Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	

Fuente: Posligua (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato PPC-002: Identificación de Competencias

El presente Formato tiene como objetivo determinar las actividades esenciales del puesto para ello se solicita llenar toda la información requerida en los casilleros correspondientes

Nombre: _____ **Cargo:** _____

1. Escriba las cuatro Actividades Esenciales del puesto, identificadas en el Formato anterior.
 2. Identifique los conocimientos que se necesitan para cada actividad. Utilice el Diccionario de Conocimientos
 3. Identifique las habilidades necesarias para desempeñar cada actividad. Utilice el Diccionario de Habilidades entregado.
 4. Finalmente, deberá determinar las otras competencias que debe tener la persona para desempeñar las actividades. Utilice el Diccionario de otras Competencias

Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas o Habilidades	Otras Competencias
1			
2			
3			
4			

Se solicita firmar el Formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACION

Nombre del ocupante del cargo ←

Nombre del cargo de quien emite la información →

Actividades son las actividades que ya fueron definidas en el formulario PPC-001. ←


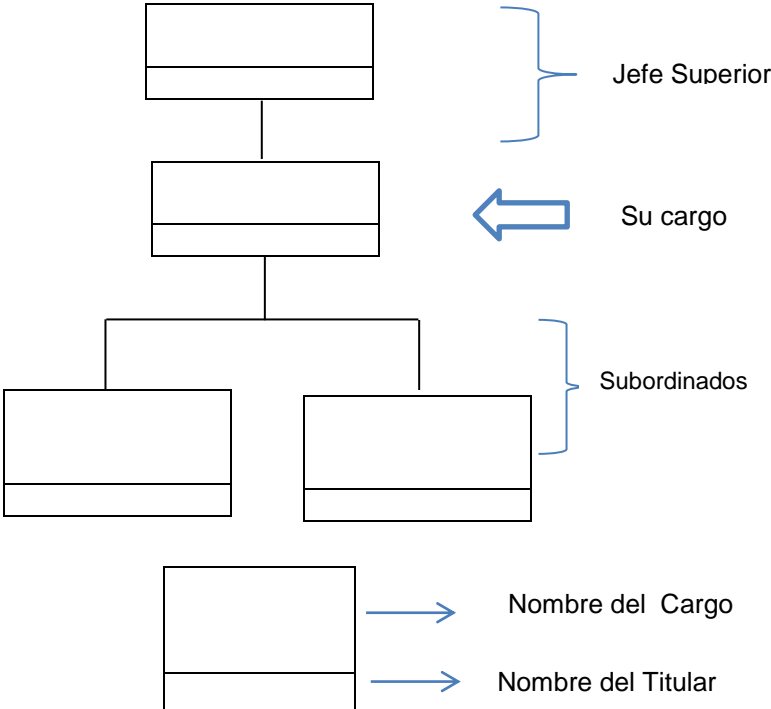
Conocimientos son los conocimientos tanto los técnicos como los sociales que posee el servidor. ←

Otras Competencias son valores profesionales que se desean fomentar mediante el desenvolvimiento de las actividades. →

Destrezas o Habilidades son las cualidades de la persona para llevar a cabo una actividad. →

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato PPC-003: Otros Requisitos del Perfil por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato PPC-003
		Página 1 de 2
	Formato Otros Requisitos del Perfil por Competencias	Fecha :
<p>El presente formato tiene como objetivo obtener información acerca de cada puesto de trabajo para elaborar el perfil de puestos por competencias. Para ello se le solicita llenar toda la información requerida.</p>		
1. Datos Generales		
Nombre del Cargo:		
Nivel Funcional:		
Naturaleza del Cargo:		
Área:		
Localización:		
Nombre y Cargo de su Jefe inmediato superior (A quién reporta):		
Cargos con los que se relaciona dentro de la universidad:		
.....		
.....		
Personas con los que se relaciona fuera de la universidad:		
.....		
.....		
2. Identificación del Cargo		
<p>Ubique su puesto en la X utilizando el siguiente boceto de un organigrama. Anote jefes y subordinados si los hubiera:</p>		
		

Continúa...

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PPC-003	
	Formato Otros Requisitos del Perfil por Competencias		Página 2 de 2	
Fecha :				
3. Misión del Puesto				
¿Cuál es el propósito de su cargo? Resuma la misión en oraciones cortas.				
4. Descripción del Cargo				
Defina brevemente su responsabilidad con respecto a:				
Responsabilidad		Directa	Indirecta	Valor
Manejo de Información				
Manejo de Bienes y Mercadería				
Manejo de dinero				
Manejo de Equipos				
5. Instrucción Formal Requerida				
Indique la educación académica formal que se requiere para desempeñar su puesto de trabajo. Tome en cuenta que no se refiere a la formación actual de los ocupantes.				
Nivel de Educación Formal		Años de estudio	Título	
Formación básica				
Bachiller				
Estudiante universitario				
Tecnólogo				
Licenciatura				
Título profesional (especialización)				
Post grados:				
Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>				
6. Experiencia Laboral Requerida			7. Responsabilidades	
Mencione la experiencia que se necesita para ejercer su puesto de trabajo y el tiempo requerido			Indique con cuales de los siguientes aspectos tiene responsabilidad	
No necesita experiencia <input type="checkbox"/>				
Experiencia en puestos similares <input type="checkbox"/>				
Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/>				
Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años <input type="checkbox"/>				
Se solicita firmar el formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				
..... Firma Servidor		 Firma Talento Humano	
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....			Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	

Fuente: Torres y Valerezo (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato PPC-003: Otros Requisitos del Perfil por Competencias

Nombre del cargo es la denominación del cargo.
Área es el área funcional de la que forma parte el cargo.
Nivel funcional es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos.

Reporta A se refiere a quién reporta su trabajo.

Destrezas o Habilidades son las cualidades de la persona para llevar a cabo una actividad.

El presente Formato tiene como objetivo obtener información acerca de cada puesto de trabajo para elaborar el perfil de puestos por competencias. Para ello se le solicita llenar toda la información requerida.

1. Datos Generales	
Nombre del Cargo:	
Nivel Funcional:	
Naturaleza del Cargo:	
Área:	
Localización:	
Nombre y Cargo de su Jefe Inmediato superior (A quién reporta):	
Cargos con los que se relaciona dentro de la universidad:	
Personas con los que se relaciona fuera de la universidad:	

2. Identificación del Cargo

Ubique su puesto en la X utilizando el siguiente boceto de un organigrama. Anote jefes y subordinados si los hubiera:

```
graph TD; A[ ] --- B[ ]; B --- C[ ]; B --- D[ ]; C --- E[ ]; D --- E[ ]; E --- F[ ]; style A fill:none,stroke:none; style B fill:none,stroke:none; style C fill:none,stroke:none; style D fill:none,stroke:none; style E fill:none,stroke:none; style F fill:none,stroke:none;
```

Naturaleza del cargo puede ser estatutario u ordinario.
Localización es la representación gráfica de la ubicación del puesto.

Personas con las que se relaciona se refiere a las personas con las que tienen contacto las asistentes durante la ejecución de sus actividades.

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato PPC-003: Otros Requisitos del Perfil por Competencias

Misión del puesto es una descripción de las funciones específicas y genéricas del puesto de trabajo

Instrucción formal requerida son los requisitos académicos de experiencia laboral y competencias

Experiencia requerida es el tiempo laborado requerido con el fin de demostrar experticia para el buen desempeño.

3. Misión del Puesto			
¿Cuál es el propósito de su cargo? Resuma la misión en oraciones cortas.			
.....			
4. Descripción del Cargo			
Defina brevemente su responsabilidad con respecto a:			
Responsabilidad	Directa	Indirecta	Valor
Manejo de Información			
Manejo de Bienes y Mercadería			
Manejo de dinero			
Manejo de Equipos			
5. Instrucción Formal Requerida			
Indique la educación académica formal que se requiere para desempeñar su puesto de trabajo. Tome en cuenta que no se refiere a la formación actual de los ocupantes.			
Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados:			
Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			
6. Experiencia Laboral Requerida		7. Responsabilidades	
Mencione la experiencia que se necesita para ejercer su puesto de trabajo y el tiempo requerido		Indique con cuales de los siguientes aspectos tiene responsabilidad	
No necesita experiencia <input type="checkbox"/>			
Experiencia en puestos similares <input type="checkbox"/>			
Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/>			
Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/>			
Más de cinco años <input type="checkbox"/>			
Se solicita firmar el Formato una vez conuido. GRACIAS POR SU COLABORACION			

Descripción del cargo es el manejo de bienes para el cumplimiento de las actividades

Responsabilidades son las actividades que desempeña la persona en su puesto de trabajo.

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato PPC-004: Entrevista

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PPC-004
	Formato Entrevista		Página 1 de 1 Fecha:
1. Datos Generales			
Nombre:			
Cargo:			
Área:			
Edad:			
Reporta:			
Supervisa:			
2. Instrucción Formal			
Nivel de Educación Formal		Título	
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados:			
Diplomado <input type="checkbox"/>			
Maestría <input type="checkbox"/>			
Doctorado <input type="checkbox"/>			
3. Competencias			
Conocimientos	Habilidades o Destrezas	Otras Competencias	
..... Firma Talento Humano			
Nombre:.....			
Cargo:.....			
CI:.....			

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato PPC-004: Entrevista

Nombre se detalla el nombre del ocupante del cargo. Cargo es el nombre del cargo que ocupa Área es el área funcional de la que forma parte el cargo. Fecha en la que se llenó el formulario. Reporta es a quién reporta su trabajo. Supervisa se refiere a tiene alguna posición bajo su supervisión.

Conocimientos son los conocimientos tanto los técnicos como los sociales del servidor

1. Datos Generales		
Nombre:		
Cargo:		
Area:		
Edad:		
Reporta:		
Supervisa:		
2. Instrucción Formal		
Nivel de Educación Formal	Título	
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Licenciatura		
Título profesional (especialización)		
Post grados:		
Diplomado <input type="checkbox"/>		
Maestría <input type="checkbox"/>		
Doctorado <input type="checkbox"/>		
3. Competencias		
Conocimientos	Habilidades o Destrezas	Otras Competencias

Instrucción formal son los requisitos académicos de experiencia laboral y competencias

Otras Competencias son las cualidades profesionales para el desenvolvimiento de las actividades.

Habilidades o Destrezas es la capacidad de la persona para llevar a cabo una actividad.

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato PPC-005: Observación de Actividades Esenciales en el puesto de Trabajo.

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PPC-005	
			Página 1 de 1	
Formato Observación			Fecha:	
Nombre:		Cargo:		
<p>Instrucciones: El Analista de Talento Humano visitará por tres días cada puesto de trabajo en los horarios establecidos. Durante la visita el analista registrará las actividades que realizan los asistentes con la frecuencia, el tiempo, que se demoran y las personas con las cuales se relacionan.</p>				
Horario	Actividades	Frecuencia	Tiempo utilizado	Personal con el que se relaciona
Día 1			Fecha:	
8:00 a 12:00				
14:00 a 16:30				
Día 2			Fecha:	
8:00 a 12:00				
14:00 a 16:30				
Día 3			Fecha:	
8:00 a 12:00				
14:00 a 16:30				
Conclusiones de la Observación				
Se solicita firmar el formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				
..... Firma Servidor	 Firma Talento Humano		
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato PPC-005: Observación

Nombre:		Cargo:		
Instrucciones: El Analista de Recursos Humanos visitará por tres días cada puesto de trabajo en los horarios establecidos. Durante la visita el analista registrará las actividades que realizan los asistentes con la frecuencia, el tiempo, que se demoran y las personas con las cuales se relacionan.				
Horario	Actividades	Frecuencia	Tiempo utilizado	Personal con el que se relaciona
Día 1				
8:00 a 12:00				
14:00 a 16:30				
Día 2				
8:00 a 12:00				
14:00 a 16:30				
Día 3				
8:00 a 12:00				
14:00 a 16:30				
Conclusiones de la Observación				
Se solicita firmar el Formato una vez conuido. GRACIAS POR SU COLABORACION				

Nombre se detalla el nombre del ocupante del cargo.

Actividades son acciones humanas que ha realizado el personal y que han consumen tiempo y recursos para conseguir un objetivo.

Conclusiones resume las actividades esenciales del personal que fueron observadas durante su jornada laboral.


Frecuencia con la cual se realiza cada actividad en un puesto de trabajo.

Tiempo utilizado es el lapso de tiempo que se demora el personal en realizar una determinada actividad.

Personal con el que se relaciona se refiere a las personas con las que tienen contacto las asistentes durante la ejecución de sus actividades.

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato PPC-006: Formato Perfil de Puestos por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTADAL DEL CARCHI	
	Perfil de Puestos por Competencias	
1. Datos Generales del Puesto		
Nombre del Cargo:		
Área:		
Nivel Funcional:		
Naturaleza del Cargo:		
Reporta A:		
Supervisa A:		
2. Misión del Puesto		
3. Actividades Esenciales		
4. Instrucción Formal Requerida		5. Experiencia Requerida
Nivel de Educación Formal:		Tiempo de Experiencia:
Título Obtenido:		Especificidad de la experiencia:
6. Competencias		
Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias

Elaborado por Leidy Enríquez



**ATRACCIÓN, SELECCIÓN E
INCORPORACIÓN POR
COMPETENCIAS**

	SUBPROCESO: ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

5.6.1.2. Subproceso: Atracción, Selección e Incorporación del Personal

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del proceso de Atracción, Selección e Incorporación para el personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir en forma lógica y secuencial las actividades que deben seguir para la elaboración del proceso de Atracción, Selección e Incorporación.

Elaboración

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma
Leidy Enríquez				

Aprobación

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

Revisión


Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

	SUBPROCESO: ATRACCIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Subproceso: Atracción del Personal

2.1.1 Ficha de Proceso	
<p>Objetivo: Definir de manera clara y precisa los procedimientos necesarios para atraer candidatos calificados con la capacidad suficiente para ocupar los puestos requeridos.</p>	
<p>Alcance: Aplica al personal administrativo asistencial de la UPEC.</p>	
<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Unidad de Gestión Administrativa es responsable de todo el proceso de atracción del personal. 2. Cuando exista una vacante se propondrá en primer lugar el Convocatoria Pública Interna como primera fuente, si no existe candidatos se acudirá a fuentes externas. 3. El jefe de cada unidad administrativa o escuela será el responsable de solicitar a Gestión Administrativa la contratación de personal cuando exista una vacante. 4. Las hojas de vida recibidas serán ingresadas a una base de datos. 5. El Rector de la UPEC decide sobre la aprobación de selección de un servidor interno. 	
<p>Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento de Requisición del Personal 2. Perfil de Puestos por Competencias 	<p>Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carpetas de los aspirantes a un puesto de trabajo.
<p>Instrumentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato APC-001: Requisición del Personal 2. Formato APC-002: Publicación para Convocatoria Interna y Externa 3. Formato APC-003: Solicitud de Transferencia Interna 	<p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de documentos de requisición de personal 2. Número de solicitud de transferencia interna 3. Número de carpetas recibidas de los postulantes

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: ATRACCIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

2.1.2 Procedimientos


Generalidades

1. El Director o jefe de la unidad administrativa o académica llena la requisición de personal cuando exista una vacante (Formato APC-001).
2. La requisición es enviada a Gestión Administrativa que se encarga del proceso de Convocatoria Pública Externa o Interna máximo en 30 días de la declaración de la vacante.
3. Gestión Administrativa elabora el cronograma para Concurso de Méritos y Oposición y lo envía al Rector.
4. Gestión Administrativa recepta aprobación del Rector para el desarrollo del Concurso de Méritos y Oposición.
5. Gestión Administrativa descarga formularios del Ministerio de Relaciones Laborales en www.mrl.gob.ec. Los formulario son:
 - a) Bases del Concurso
 - b) Convocatoria del Concurso
 - c) Anuncio Periódico
 - d) Hoja de Vidas
6. Gestión Administrativa elabora el oficio para convocar a Tribunal de Méritos y Oposición
7. Gestión Administrativa recepta aprobación de participación al Tribunal de Méritos y Oposición.

Convocatoria Pública Interna

8. Talento Humano ubica avisos para convocatoria interna en carteleras y en la intranet de la universidad por un lapso no menor de tres días (Formato APC-002).
9. El servidor aspirante debe llenar en Gestión Administrativa una solicitud de transferencia interna (Formato APC-003) detallando las razones de su aplicación.
10. Gestión administrativa convoca a servidores postulantes a rendir pruebas de selección y entrevista a través de su correo electrónico.
11. Gestión administrativa califica las pruebas y entrevista.
12. Gestión Administrativa elige al candidato más apto para el puesto de trabajo que cumpla con los requisitos y competencias establecidas.

Continúa,,,

	SUBPROCESO: ATRACCIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

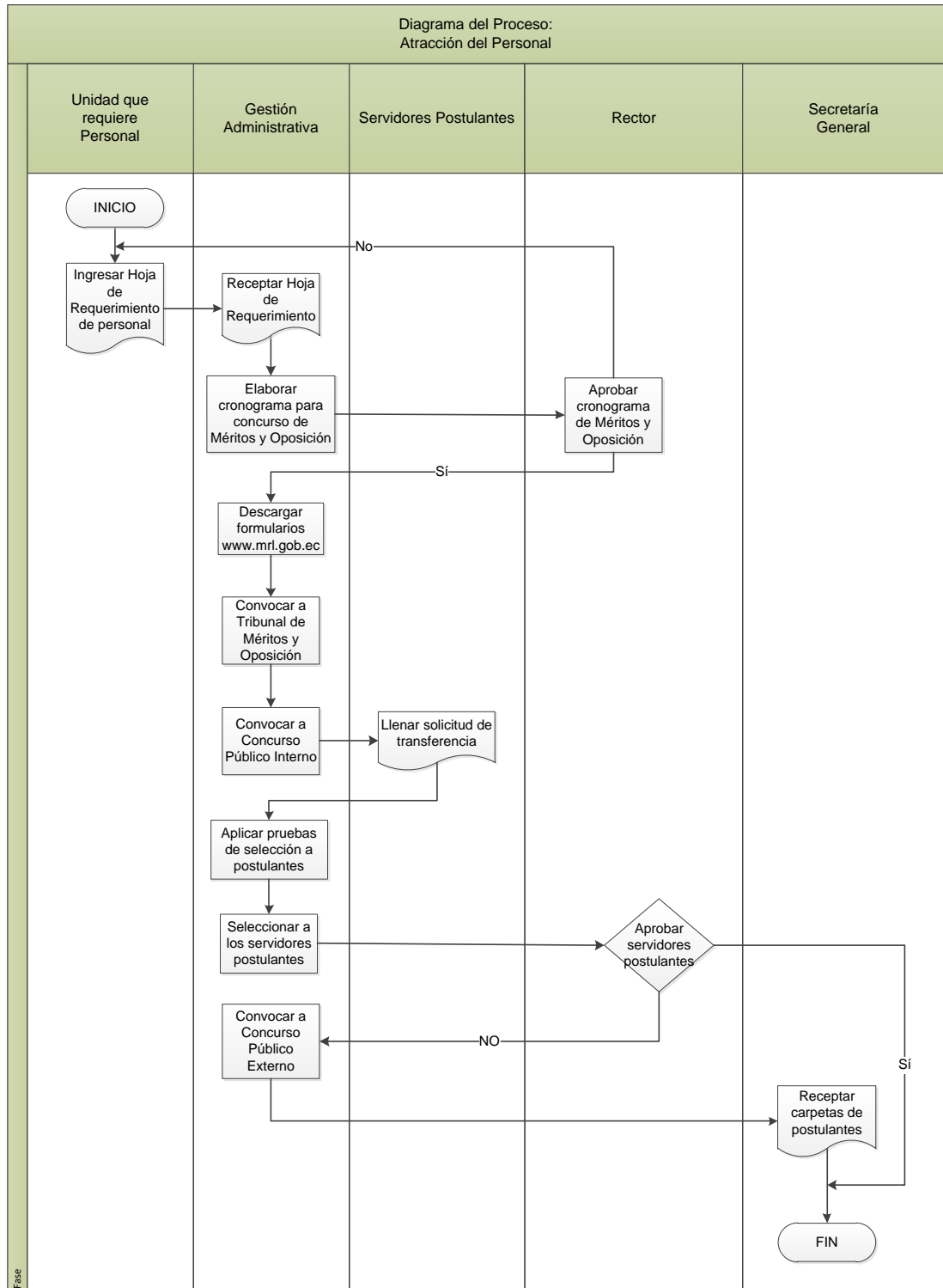
13. El Rector toma la decisión de aceptar o no la transferencia del servidor en el nuevo puesto de trabajo.
14. Los candidatos que no fueron aceptados recibirán las razones por las cuales no fueron elegidos y además serán incentivados para que continúen preparándose para futuras oportunidades.

Convocatoria Pública Externa

15. Gestión Administrativa convoca a Concurso de Méritos y Oposición (Formato APC-002) en página web institucional y periódicos de mayor circulación.
16. Secretaria General receipta las carpetas de los aspirantes con los requisitos siguientes:
 - a) Hoja de vida publicada en la página Web Institucional.
 - b) Copias a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación actualizado.
 - c) Copias a color de títulos profesionales.
 - d) Copias de certificados de capacitación que acrediten el número de horas.
 - e) Certificados de trabajo que acrediten el tiempo de experiencia.
 - f) Certificado del CONADIS para personas con discapacidad que deseen aplicar.
 - g) Récord policial
 - h) Certificado de no impedimento para laborar en el sector público.
17. Gestión Administrativa receipta carpetas de los postulantes de Secretaria General.

Elaborado por Leidy Enríquez

2.1.3 Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez

2.1.4 Formatos e Instructivos

Formato APC-001: Requisición del Personal

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato APC-001	
	Requisición del Personal		Página 1 de 1	
Fecha:				
Fecha de Requerimiento:				
Nombre del Cargo Solicitado:				
Unidad Administrativa Solicitante:				
Nombre del Jefe inmediato:				
Nombre del cargo del Jefe Inmediato:				
Nº de Personas solicitadas:				
Tipo de Contrato		Justificación		
Permanente		Despido		
Temporal		Renuncia		
Otros:		Temporada alta		
		Creación de un puesto		
		Otros:		
4. Actividades Esenciales				
.....				
5. Instrucción Formal Requerida		6. Experiencia Requerida		
Nivel de Educación Formal:		Tiempo de Experiencia:		
Título Obtenido:		Especificidad de la experiencia:		
7. Conocimientos				
.....				
8. Habilidades o Destrezas		9. Otras Competencias		
.....			
..... Firma Jefe Inmediato	 Firma Gestión Administrativa		
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		

Fuente: González (2008)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: ATRACCIÓN DEL PERSONAL

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato APC-001: Requisición del Personal

Tipo de contrato se refiere que clase de contrato necesita la unidad

Actividades son las que están definidas en el perfil de puestos.

Instrucción formal requerida es la que está definida en el perfil de puestos.

Habilidades son las que están definidas en el perfil de puestos.

Fecha de Requerimiento:	
Nombre del Cargo Solicitado:	
Unidad Administrativa Solicitante:	
Nombre del Jefe inmediato:	
Nombre del cargo del Jefe Inmediato:	
Nº de Personas solicitadas:	
Tipo de Contrato	Justificación
Permanente	Despido
Temporal	Renuncia
Otros:	Temporada alta
	Creación de un puesto
	Otros:
4. Actividades Esenciales	
.....	
.....	
.....	
5. Instrucción Formal Requerida	6. Experiencia Requerida
Nivel de Educación Formal:	Tiempo de Experiencia:
Título Obtenido:	Especificidad de la experiencia:
7. Conocimientos	
.....	
.....	
.....	
8. Habilidades o Destrezas	9. Otras Competencias
.....
.....
.....

Justificación explica las razones porque la unidad está solicitando una persona para el puesto.


Experiencia requerida es la que está definida en el perfil de puestos

Conocimientos son los que están definidos en el perfil de puestos.

Otras competencias son las que están definidas en el perfil de puestos.

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato APC-002: Publicación para Convocatoria Interna y Externa

 <p>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI</p>		
Convocatoria Pública		
Requerimiento de Personal		
Nombre de la Unidad Administrativa:		
Denominación del Cargo:		
Remuneración del Cargo:		
Instrucción Formal Requerida	Experiencia Requerida	
Nivel de Educación Formal:	Tiempo de Experiencia:	
Título Obtenido:	Especificidad de la experiencia:	
Competencias		
Conocimientos	Habilidades o Destrezas	Otras Competencias
LLENAR SOLICITUD		
En Secretaría General hasta el día 22 de Septiembre del 2013 hasta las 16h30		
Firma Consejo Superior Universitario Politécnico UPEC	Firma Responsable Gestión Administrativa	

Fuente: Reglamento del Sistema de Administración del Talento Humano de la UPEC

Elaborado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: ATRACCIÓN DEL PERSONAL

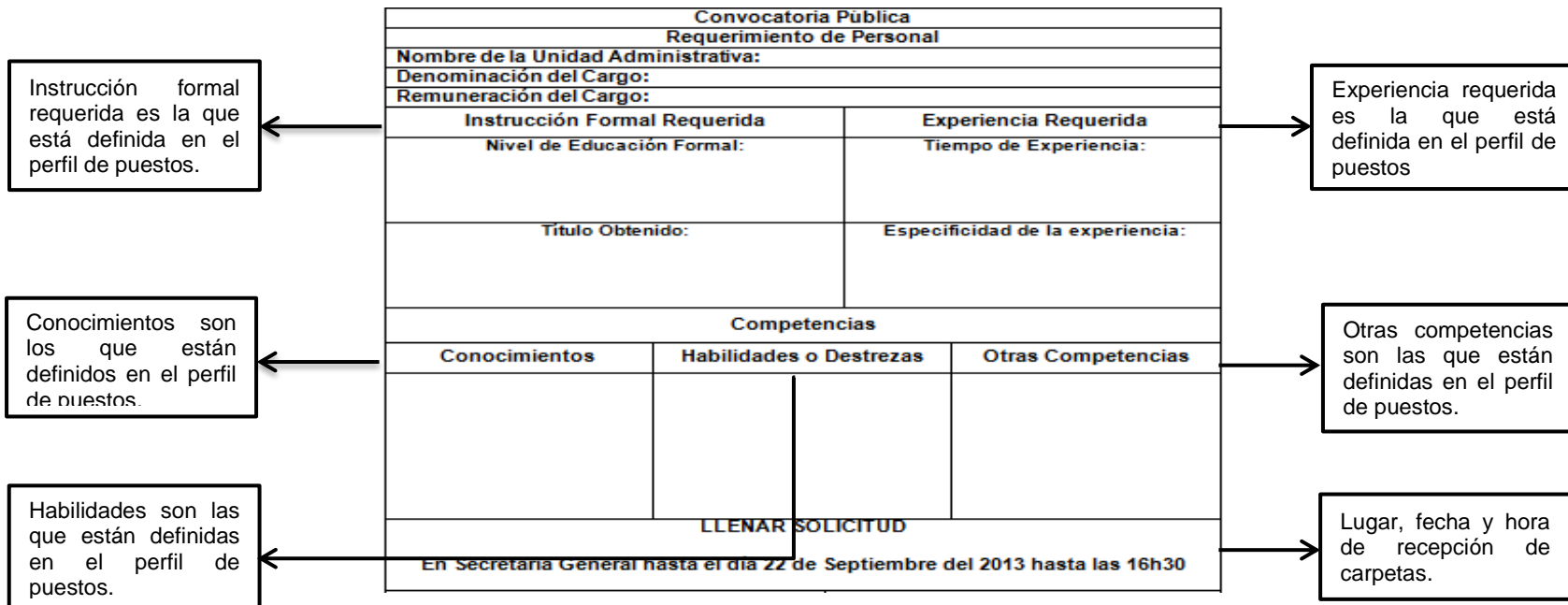
Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato APC-002: Convocatoria Pública Interna y Externa



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato APC-003: Solicitud de Transferencia Interna

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato APC-003												
	Solicitud de Transferencia Interna		Página 1 de 1 Fecha:												
Para uso exclusivo del servidor aspirante															
1. Datos Generales															
Nombre y apellidos del servidor aspirante:															
Nombre de la Unidad Administrativa:															
Nombre del puesto:															
2. Transferencia Interna															
Nombre de la Posición Solicitada:															
Nombre de la Unidad Administrativa:															
Razón de Solicitud de Transferencia:															
.....															
<p style="text-align: center;">Firma del aspirante</p>															
3. Para uso exclusivo de Talento Humano															
El aspirante cumple con los siguientes requisitos:															
Requisitos a cumplir			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No										
Si	No														
Trabaja como mínimo 6 meses en la universidad															
No tiene advertencias en los últimos 6 meses															
Se revisó el contrato y el sueldo que recibe															
El aspirante es elegible para la transferencia															
Si el aspirante tiene algún impedimento Indique el motivo:															
.....															
<p style="text-align: center;">..... Firma Servidor Aspirante</p> Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		<p style="text-align: center;">..... Firma Gestión Administrativa</p> Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....													

Fuente: Torres y Valerezo (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: ATRACCIÓN DEL PERSONAL

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato APC-003: Solicitud de Tranferencia Interna

Datos del servidor que quiere aspirar al nuevo cargo	Para uso exclusivo del servidor aspirante												
	1. Datos Generales												
	Nombre y Apellidos del servidor aspirante:												
	Nombre de la Unidad Administrativa:												
	Nombre del puesto:												
	2. Tranferencia Interna												
	Nombre de la Posición Solicitada:												
	Nombre de la Unidad Administrativa:												
Explicación de las razones por las cuales pide la tranferencia.	Razón de Solicitud de Tranferencia:												
												
	Firma del aspirante												
	3. Para uso exclusivo de Talento Humano												
	El aspirante cumple con los siguientes requisitos:												
	<table border="1"><thead><tr><th>Requisitos a cumplir</th><th>Si</th><th>No</th></tr></thead><tbody><tr><td>Trabaja como minimo 6 meses en la universidad</td><td></td><td></td></tr><tr><td>No tiene advertencias en los ultimos 6 meses</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Se reviso el contrato y el sueldo que recibe</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Requisitos a cumplir	Si	No	Trabaja como minimo 6 meses en la universidad			No tiene advertencias en los ultimos 6 meses			Se reviso el contrato y el sueldo que recibe		
Requisitos a cumplir	Si	No											
Trabaja como minimo 6 meses en la universidad													
No tiene advertencias en los ultimos 6 meses													
Se reviso el contrato y el sueldo que recibe													
	El aspirante es elegible para la tranferencia												
	Si el aspirante tiene algun impedimento Indique el motivo:												
	Datos para ser llenados especificamente por Talento Humano												


Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Subproceso: Selección por Competencias

2.2.1 Ficha de Proceso	
<p>Objetivo: Documentar los procedimientos necesarios para seleccionar al personal a través de técnicas fiables y válidas.</p>	
<p>Alcance: Aplica al personal administrativo asistencial de la UPEC.</p>	
<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable del proceso de selección es el Tribunal de Méritos y Oposición. 2. Las técnicas de selección son definidas por el Tribunal de Méritos y Oposición. 3. Todos los aspirantes sin excepción deben ser evaluados para ocupar un puesto de trabajo. 4. Se declara ganador del concurso al aspirante que haya obtenido en las pruebas de selección una nota superior o igual a 70% sobre 100%. 5. La decisión final de selección la realiza el Rector de la UPEC. 6. Las pruebas de selección se califican en máximo 5 días hábiles. 7. Los aspirantes seleccionados deben presentar la cédula original y copia de la misma para cada una de las respectivas pruebas. 	
<p>Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfiles de Puestos por Competencias. 2. Carpetas de los aspirantes. 3. Pruebas de selección por competencias 	<p>Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de ganadores del concurso de Méritos y Oposición.
<p>Instrumentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato SPC- 001: Valoración de la Prueba de Conocimientos Técnicos, Prueba Psicométrica y Entrevista 2. Formato SPC- 002: Pruebas de Conocimientos Técnicos 3. Formato SPC-003: Prueba Psicométrica 4. Formato SPC-004: Entrevista por Competencias 5. Formato SPC-005: Programación de la Entrevista de Selección 6. Formato SPC-006: Informe Resultados de Concurso de Méritos y Oposición. 	<p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de pruebas de selección por competencias que se aplicaron a los postulantes. 2. Número de entrevistas que se aplicaron a los postulantes. 3. Número de postulantes que asistieron a rendir las pruebas de selección.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

2.2.2 Procedimientos

Generalidades

1. El Tribunal de Méritos y Oposición elabora el cronograma de actividades y diseña las pruebas de selección: prueba de conocimientos técnicos, prueba psicométrica y entrevista por competencias. Cada uno de estos aspectos anteriores tiene su respectiva valoración (Formato SPC-001).
2. Gestión Administrativa recopila las carpetas personales recibidas por Secretaría General y se analiza el listado de las Hojas de Vida llenadas por los aspirantes, las mismas que se verificarán con los requerimientos del perfil.

Concurso de Méritos y Oposición

3. El Tribunal de Méritos y Oposición verifica la autenticidad de los documentos presentados por los aspirantes.
4. Analizadas las carpetas presentadas por los aspirantes se seleccionan aquellas que cumplan con los requisitos exigidos en el perfil de puestos y se asigna la calificación correspondiente.
5. Se convoca a los aspirantes a rendir las pruebas de selección a través de su correo electrónico.
6. Los aspirantes rinden la prueba de conocimientos técnicos (Formato SPC-002), prueba psicométrica (Formato SPC-003) y entrevista (Formato SPC-004) (Formato SPC-005).
7. Se califica las pruebas de selección.
8. Se convoca a los aspirantes a la entrevista a través de su correo electrónico
9. Se envía resultados de pruebas de selección y entrevista a postulantes a través del correo personal.

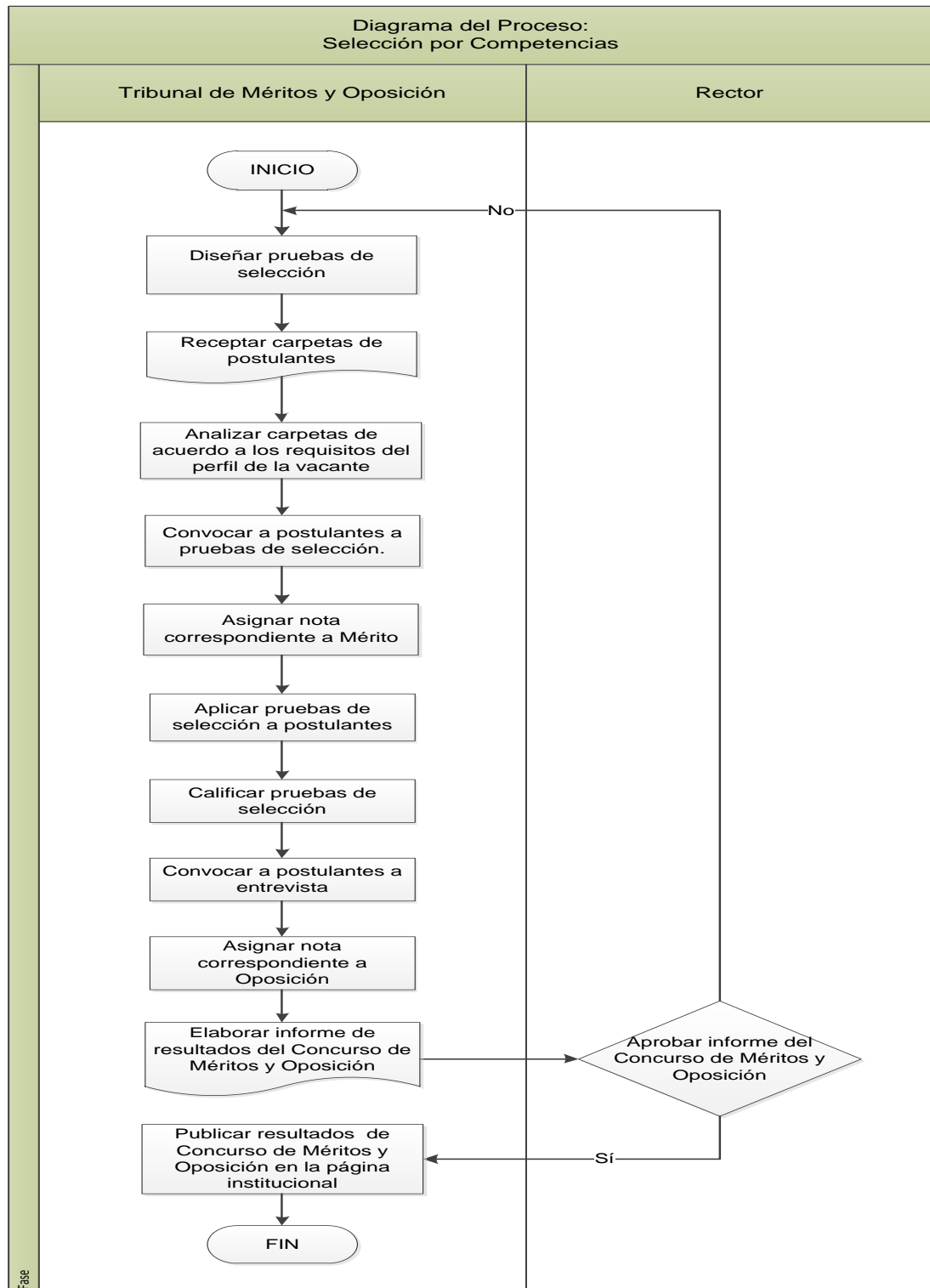
Informe de Concurso de Méritos y Oposición

10. El Tribunal de Méritos y Oposición realiza el informe con los resultados alcanzados por los postulantes (Formato SPC-006) y lo envía al Rector
11. El Rector aprueba o no al ganador del concurso.
12. Los resultados del Concurso de Méritos y Oposición serán publicadas en la página institucional de la UPEC.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01


2.2.3 Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez


2.2.4 Formatos e Instructivos

Formato SPC-001: Valoración de la Prueba de Conocimientos Técnicos, Prueba Psicométrica y Entrevista

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato SPC-001																				
	Valoración de la Prueba de Conocimientos Técnicos, Prueba Psicométrica y Entrevista.	Página 1 de 1 Fecha:																				
Base Legal																						
<p>Para la evaluación de las actividades esenciales, conocimientos, se ha utilizado como parámetro de calificación la Norma Técnica emitida por el MRL Subsistema de Reclutamiento y Selección Resolución N° MRL-2012-000056.</p>																						
Valoración de Méritos y Oposición																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Aspectos a Evaluar</th> <th style="text-align: center;">Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Méritos</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td>Educación Formal</td> <td style="text-align: center;">25</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Oposición</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td>Prueba de Conocimientos Técnicos</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Prueba Psicométrica</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Entrevista</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> </tbody> </table>			Aspectos a Evaluar	Puntos	Méritos	50	Educación Formal	25	Experiencia	20	Capacitación	5	Oposición	50	Prueba de Conocimientos Técnicos	20	Prueba Psicométrica	20	Entrevista	10	Total	100
Aspectos a Evaluar	Puntos																					
Méritos	50																					
Educación Formal	25																					
Experiencia	20																					
Capacitación	5																					
Oposición	50																					
Prueba de Conocimientos Técnicos	20																					
Prueba Psicométrica	20																					
Entrevista	10																					
Total	100																					
<p style="text-align: center;">Fuente: Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección Art. 28-29-30</p>																						
Valoración de la Entrevista																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Aspectos</th> <th style="text-align: center;">Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instrucción Formal Requerida</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Competencias Técnicas</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Competencias Conductuales</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>			Aspectos	Puntos	Instrucción Formal Requerida	2	Experiencia	1	Capacitación	1	Competencias Técnicas	3	Competencias Conductuales	3	Total	10						
Aspectos	Puntos																					
Instrucción Formal Requerida	2																					
Experiencia	1																					
Capacitación	1																					
Competencias Técnicas	3																					
Competencias Conductuales	3																					
Total	10																					
<p style="text-align: center;">Fuente: Norma Técnica del Subsistema de Reclutamiento y Selección Art. 30</p>																						
<p>.....</p> Firma Tribunal de Méritos y Oposición																						
<p>Nombre:..... Cargo:..... CI:.....</p>																						

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato SPC-002: Pruebas de Conocimientos Técnicos

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato SPC-002 Página 1 de 1
	Prueba de Conocimientos Técnicos	Fecha:
Datos Generales		
Nombres y Apellidos del Aspirante:		
Puesto que aplica:		
Nombres y Apellidos del Evaluador:		
Objetivo: Medir y evaluar el conocimiento del aspirante		
Instrucciones: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Lea detenidamente las preguntas. ↳ Utilice esferográfico de color negro o azul. ↳ Marque con una x las preguntas cerradas (SI o NO). ↳ Llene el cuestionario con letra legible. ↳ Evite manchones o tachones. 		
Prueba de Conocimientos Técnicos		
Calificación Prueba de Conocimientos		
Nota: Reservado para el Tribunal de Méritos y Oposición		
..... Firma Postulante Nombre:..... Cargo:..... CI:..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición Nombre:..... Cargo:..... CI:.....	

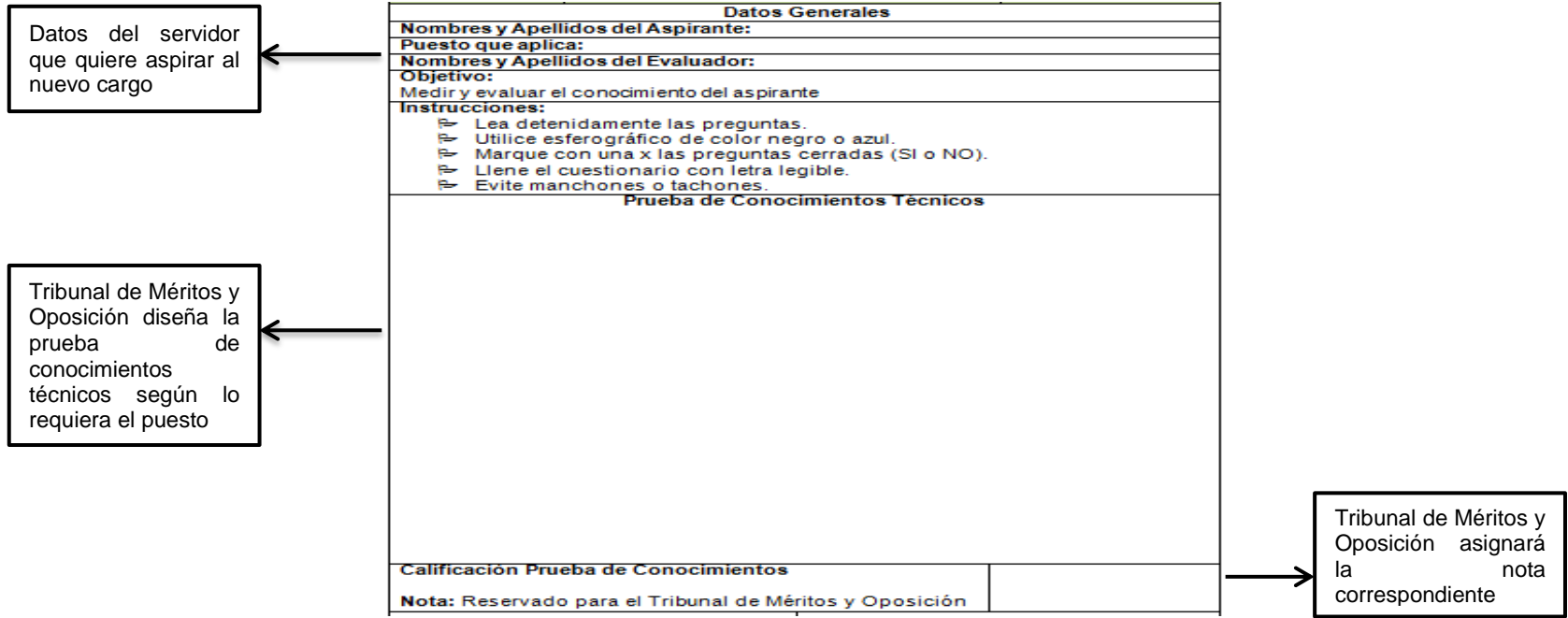
Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato SPC-002: Prueba de Conocimientos Técnicos



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato SPC-003: Prueba Psicométrica

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato SPC-003											
			Página 1 de 1											
Entrevista de Eventos Conductuales			Fecha:											
Datos Generales														
Nombres del aspirante:														
Puesto al que aplica:														
Nombre del entrevistador:														
Instrucciones Califique cada conducta de acuerdo al nivel de desarrollo que a su criterio manifieste el entrevistado con los siguientes parámetros:														
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Altamente Desarrollado</td> <td style="text-align: center;">Desarrollado</td> <td style="text-align: center;">Medianamente Desarrollado</td> <td style="text-align: center;">Poco Desarrollado</td> <td style="text-align: center;">No Desarrollado</td> </tr> </table>					5	4	3	2	1	Altamente Desarrollado	Desarrollado	Medianamente Desarrollado	Poco Desarrollado	No Desarrollado
5	4	3	2	1										
Altamente Desarrollado	Desarrollado	Medianamente Desarrollado	Poco Desarrollado	No Desarrollado										
Competencia Técnicas	Descripción	Pregunta	Nivel											
Calificación Prueba de Conocimientos														
Nota: Reservado para el Tribunal de Méritos y Oposición														
..... Firma Entrevistado		 Firma Tribunal de Méritos y Oposición											
Nombre:..... Cargo:..... CI:.....			Nombre:..... Cargo:..... CI:.....											

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato SPC-003: Prueba Psicométrica

Descripción es un concepto de la competencia

Competencias Técnicas que están definidas en el perfil de puestos

Tribunal de Méritos y Oposición asignará la nota correspondiente

Datos Generales				
Nombres del Aspirante:				
Puesto al que aplica:				
Nombre del Entrevistador:				
Instrucciones Califique cada conducta de acuerdo al Nivel de Desarrollo que a su criterio manifieste el entrevistado con los siguientes parámetros:				
5 Altamente Desarrollado	4 Desarrollado	3 Medianamente Desarrollado	2 Poco Desarrollado	1 No Desarrollado
Competencia Técnicas	Descripción	Pregunta	Nivel	
Calificación Prueba de Conocimientos				
Nota: Reservado para el Tribunal de Méritos y Oposición				

El nivel se planteará de acuerdo a la escala establecida.

Pregunta que permita verificar el nivel de competencia presente o ausente en el entrevistado

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato SPC-004: Entrevista por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato SPC-004 Página 1 de 1
	Entrevista por Competencias		Fecha:
Datos Generales			
Nombres del Aspirante:			
Puesto al que aplica:			
Nombre del Entrevistador:			
Aspectos a Evaluar			Calificación
Instrucción Formal Requerida			
Experiencia			
Capacitación			
Competencias Técnicas			
Competencias Organizacionales			
Calificación Entrevista			
Nota: Reservado para Tribunal de Méritos y Oposición			
..... Firma Entrevistado	 Firma Tribunal de Méritos y Oposición	
Nombre:..... Cargo:..... CI:.....		Nombre:..... Cargo:..... CI:.....	

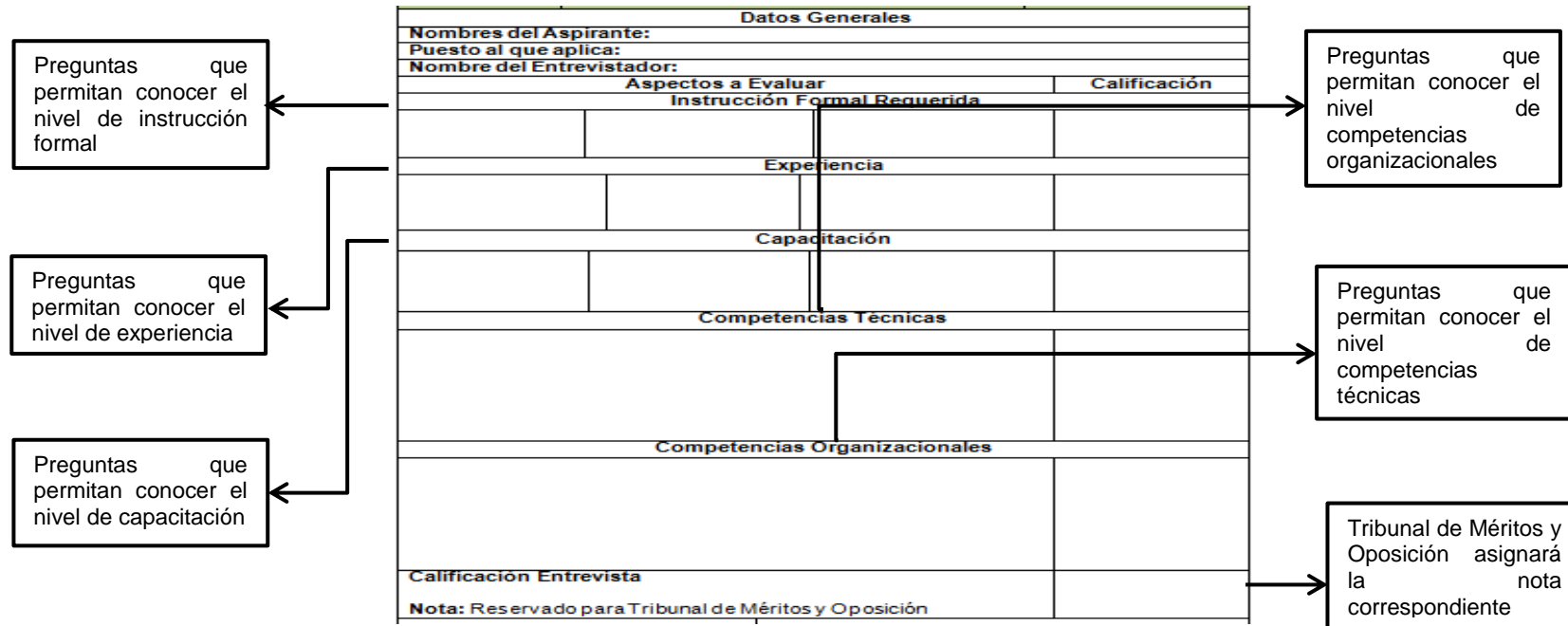
Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato SPC-004: Entrevista por Competencias



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato SPC-005: Programación de la Entrevista de Selección

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato SPC-005
	Programación de la Entrevista de Selección	Página 1 de 1 Fecha:

Guía de la Entrevista

- 1. Preparación de la Entrevista:** Consiste en disponer tanto las condiciones físicas donde se llevará a cabo la entrevista como también la preparación del entrevistador y los instrumentos necesarios.
- 2. Bienvenida:** El entrevistador se presenta y da la bienvenida al entrevistado.
- 3. Introducción:** Se da a conocer en que va a consistir la entrevista.
- 4. Trayectoria Educativa:** Se refiere a la historia educativa del entrevistado.
- 5. Trayectoria Profesional y Experiencia:** Se refiere a la historia profesional y del entrevistado
- 6. Intereses y Motivaciones:** Se preguntará al entrevistado sobre sus intereses y motivaciones.
- 7. Entrevista de Eventos Conductuales:** Consiste el medir el grado de competencias del entrevistado.
- 8. Cierre y Despedida:** Se agradecerá al entrevistado por asistir.

Programación de la Entrevista	Duración en Minutos
1. Preparación de la Entrevista	15
2. Bienvenida	3
3. Introducción	3
4. Trayectoria Educativa	5
5. Trayectoria Profesional y Experiencia	5
6. Intereses y motivaciones	5
7. Entrevista Eventos Conductuales	15
8. Cierre y Despedida	5
Duración de la Entrevista	56

.....
Firma Tribunal de Méritos y Oposición

Nombre:.....
Cargo:.....
Cl:.....

Fuente: Torres y Valerezo (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez

Formato SPC-006: Informe Resultados Concurso de Méritos y Oposición.

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato SPC-006		
			Página 1 de 1		
Informe Resultados Concurso de Méritos y Oposición		Fecha:			
Responsable de la Entrevista:					
Responsable Prueba de Conocimientos Técnicos:					
Responsable Prueba Psicométrica:					
Resultados Parciales					
Nombres de los Aspirantes	Aspirante 1	Aspirante 2	Aspirante 3	Aspirante 4	Aspirante 5
Mérito					
Instrucción Formal					
Experiencia					
Capacitación					
Total Mérito					
Oposición					
Prueba de Conocimientos Técnicos					
Prueba Psicométrica					
Entrevista por Competencias					
Total Oposición					
Resultados Finales del Concurso de Méritos y Oposición					
Aspirantes	Mérito	Oposición	Puntaje Total		
Aspirante 1					
Aspirante 2					
Aspirante 3					
Aspirante 4					
Aspirante 5					
Nombres y Apellidos del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición:					
..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición					
Nombre:.....					
Cargo:.....					
Cl:.....					



SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato SPC-006: Informe de Resultados del Concurso de Méritos y Oposición


Responsable de la Entrevista:					
Responsable Prueba de Conocimientos Técnicos:					
Responsable Prueba Psicométrica:					
Resultados Parciales					
Nombres de los Aspirantes	Aspirante 1	Aspirante 2	Aspirante 3	Aspirante 4	Aspirante 5
Mérito					
Instrucción Formal					
Experiencia					
Capacitación					
Total Mérito					
Oposición					
Prueba de Conocimientos Técnicos					
Prueba Psicométrica					
Entrevista por Competencias					
Total Oposición					
Resultados Finales del Concurso de Méritos y Oposición					
Aspirantes	Mérito	Oposición	Puntaje Total		
Aspirante 1					
Aspirante 2					
Aspirante 3					
Aspirante 4					
Aspirante 5					
Nombres y Apellidos del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición:					

Resultados parciales de las calificaciones de las pruebas de selección realizadas a los aspirantes

Resultados finales de las calificaciones de méritos y oposición realizadas a los aspirantes

Nombres y apellidos del ganador con la nota más alta


Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: INCORPORACIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Subproceso: Incorporación del Personal

2.3.1 Ficha de Proceso	
<p>Objetivo: Definir de manera clara y precisa los procedimientos necesarios para incorporar a los nuevos servidores a sus puestos de trabajo.</p>	
<p>Alcance: Aplica al personal administrativo asistencial de la UPEC.</p>	
<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ganador del concurso de méritos y oposición pasará por 2 años de prueba. 2. Concluido el periodo de prueba el nuevo servidor rendirá una prueba de competencias. 3. Sólo se emitirá el nombramiento si el nuevo servidor fue evaluado y obtuvo el puntaje necesario. 4. La nota mínima para la aprobación del periodo de prueba es de 80/100. 5. El manual de inducción se actualizará cada año o cuando sea necesario realizar cambios y será elaborado por Gestión Administrativa. 6. Al nuevo servidor se le debe entregar un manual de inducción que muestre la misión, visión, objetivos, valores de la institución, reglamentos, horarios, sueldos, perfil de puestos del cargo. 	
<p>Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de ganadores del concurso de Méritos y Oposición. 2. Perfil de Puestos por Competencias 3. Evaluación de competencias. 	<p>Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombramiento definitivo del nuevo servidor.
<p>Instrumentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato IPC-001: Evaluación de Competencias 	<p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación obtenida en la evaluación de conocimientos.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: INCORPORACIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

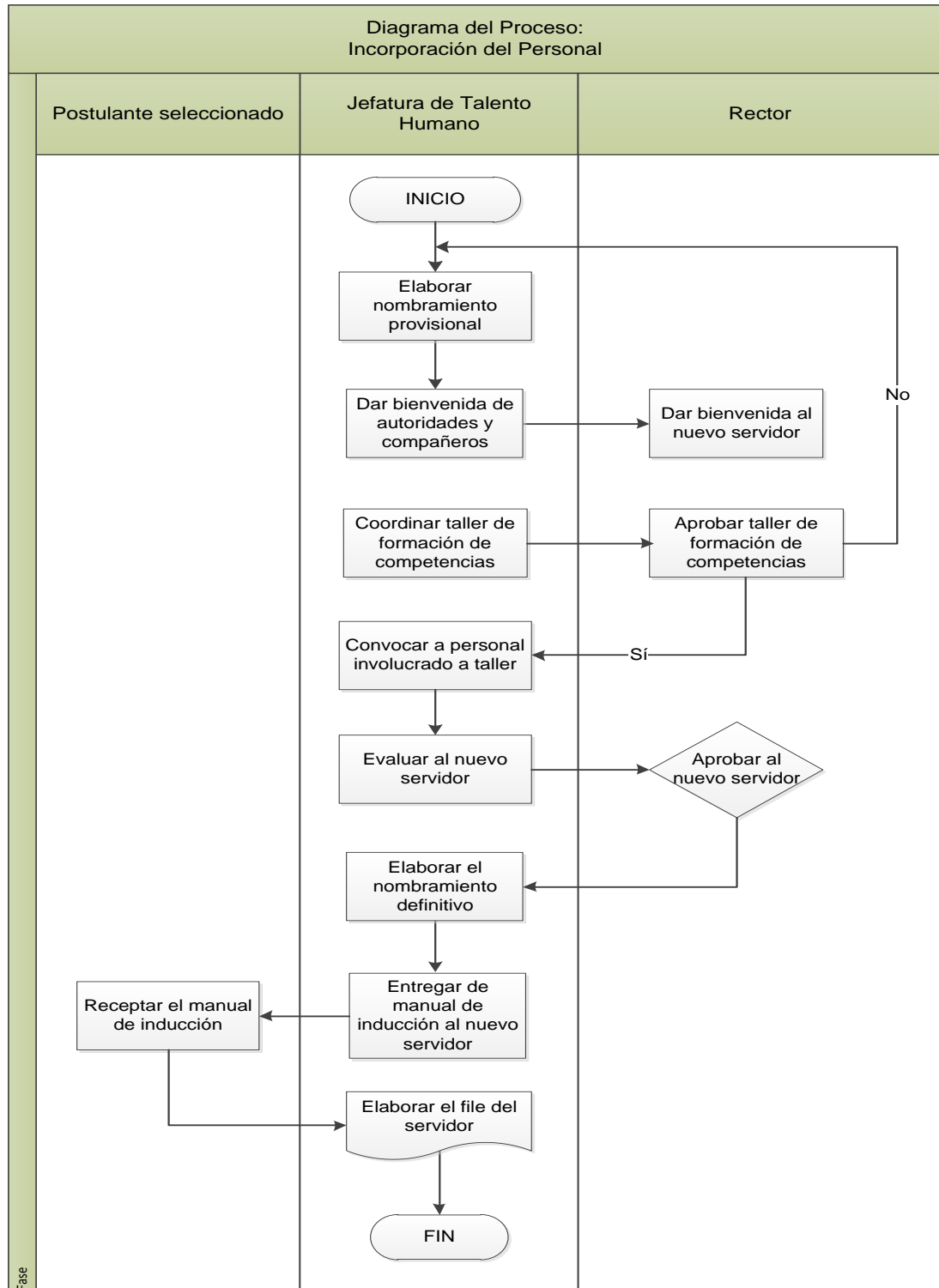
2.3.2 Procedimientos

1. Talento Humano efectúa un nombramiento provisional en favor del ganador del concurso de méritos y oposición, el mismo que tendrá que presentar los siguientes documentos:
 - a) Hoja de vida publicada en la página Web Institucional.
 - b) Copias a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación
 - c) Copias a color del título profesional.
 - d) Copias de certificados de capacitación que acrediten el número de horas.
 - e) Certificados de trabajo que acrediten el tiempo de experiencia.
 - f) Certificado del CONADIS para personas con discapacidad que deseen aplicar.
2. El nuevo servidor inicia el período de prueba por 2 años.
3. Talento Humano presenta al nuevo servidor a las autoridades y a los compañeros de trabajo.
4. Talento Humano coordina un curso de formación de competencias como parte de la inducción para los nuevos servidores.
5. Talento Humano envía a Rectorado oficio de autorización de curso de formación de competencias.
6. Talento Humano recibe aprobación del oficio para curso de competencias.
7. Talento Humano convoca a los nuevos servidores a taller de inducción.
8. Los nuevos servidores asisten al taller de competencias.
9. Talento Humano evalúa el desempeño del nuevo servidor durante el periodo de prueba a través de una prueba de competencias (Formulario IPC-001).
10. Talento Humano emite el respectivo nombramiento si el nuevo servidor obtuvo la calificación requerida
11. Talento Humano entrega un manual de inducción al servidor, el mismo que contiene información institucional sobre la UPEC y sobre su nuevo puesto de trabajo.
12. Talento Humano toma la huella del servidor público para el sistema de timbraje de entrada y salida y también debe coordinar con el mismo Jefatura sobre el uniforme de trabajo.
13. Talento Humano elabora el file del servidor con todos los documentos entregados y firmados por el mismo.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: INCORPORACIÓN DEL PERSONAL	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

2.3.3 Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez

2.3.4 Formatos e Instructivos

Formato IPC-001: Evaluación de Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato IPC-001
	Prueba de Competencias	Página 1 de 1 Fecha:
Datos Generales		
Nombres y Apellidos del Aspirante:		
Puesto que aplica:		
Nombres y Apellidos del Evaluador:		
Objetivo: Medir y evaluar el conocimiento del aspirante		
Instrucciones: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Lea detenidamente las preguntas. ↳ Utilice esferográfico de color negro o azul. ↳ Marque con una x las preguntas cerradas (SI o NO). ↳ Llene el cuestionario con letra legible. ↳ Evite manchones o tachones. 		
Prueba de Competencias		
Calificación Prueba de Competencias		
Nota: Reservado para el Tribunal de Méritos y Oposición		
..... Firma Aspirante Nombre:..... Cargo:..... CI:..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición Nombre:..... Cargo:..... CI:.....	

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

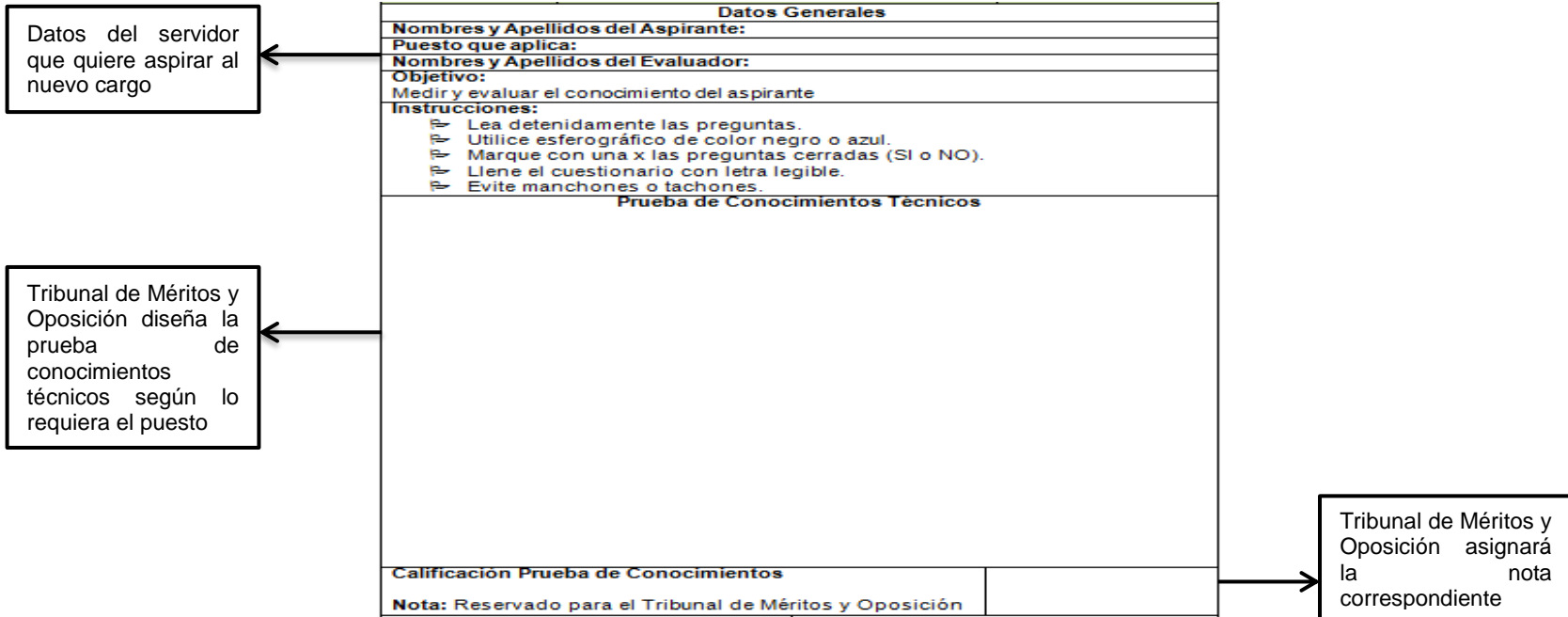
Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01


Instructivo Formato IPC-001: Prueba de Competencias



Elaborado por Leidy Enríquez



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

	SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

5.6.1.3. Subproceso: Evaluación del Desempeño por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por Competencias para el personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir en forma lógica y secuencial las actividades que deben seguir para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Elaboración

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma
Leidy Enríquez				

Aprobación

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma


Revisión

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

	SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

3.1 Ficha de Proceso	
<p>Objetivo: Diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias que permita fortalecer el desarrollo profesional del personal de la universidad a través de la detección de los puntos débiles y fuertes del mismo, permitiendo así planificar programas adecuados de desarrollo de competencias.</p>	
<p>Alcance: Aplica al personal administrativo asistencial de la UPEC.</p>	
<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano es responsable de todo el proceso de evaluación del desempeño. 2. Los formatos de evaluación se elaboran en base a los Perfiles por Competencias de cada puesto de trabajo. 3. Los evaluadores reciben capacitación sobre en el uso de las técnicas y formatos que se utilizarán en dicho proceso. 4. El método a aplicarse en la evaluación de desempeño es de 360`. 5. La evaluación de actividades esenciales representa el 16% de la valoración final, la evaluación de conocimientos representa el 8%, las competencias técnicas el 8%, las competencias organizacionales el 8% y el trabajo en equipo el 16%. 6. El personal que haya obtenido un bajo rendimiento en la evaluación participa en el plan de capacitación anual. 7. El personal que haya obtenido un alto rendimiento en la evaluación es motivado con estímulos. 8. Las evaluaciones se entregarán en cada puesto de trabajo. 	
Entradas	Salidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfiles de Puestos por Competencias. 2. Diccionario de Competencias Técnicas y Organizacionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de resultados de Evaluación del Desempeño
Instrumentos	Indicadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato EDC-001: Evaluación de Actividades Esenciales del Puesto. 2. Formato EDC-002: Evaluación de Conocimientos. 3. Formato EDC-003: Evaluación Competencias Técnicas del Puesto. 4. Formato EDC-004: Evaluación de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Iniciativa. 5. Formato EDC-005: Valoración. 6. Formato EDC-006: Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas. 7. Formato EDC-007: Informe de la Evaluación del Desempeño por Competencias. 8. Formato EDC-008: Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de servidores asistentes a las evaluaciones del desempeño 2. Número de evaluaciones aplicadas al personal 3. Calificación obtenida por el personal.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

3.2 Procedimientos

Generalidades

1. La Jefatura de Talento Humano diseña el cronograma de actividades para la evaluación del desempeño y los formatos de evaluación.
2. Talento Humano envía cronograma al Rector para su aprobación.
3. Talento Humano convoca a asistentes administrativos, jefes y pares a la evaluación.
4. La Jefatura de Talento Humano capacita a los evaluadores (jefes inmediatos y pares) sobre cómo se va a desarrollar la evaluación del desempeño, las instrucciones para el llenado de formatos y la valoración de los informes.
5. La Jefatura de Talento Humano designa pares para la evaluación de 360°.

Ejecución de la Evaluación del Desempeño

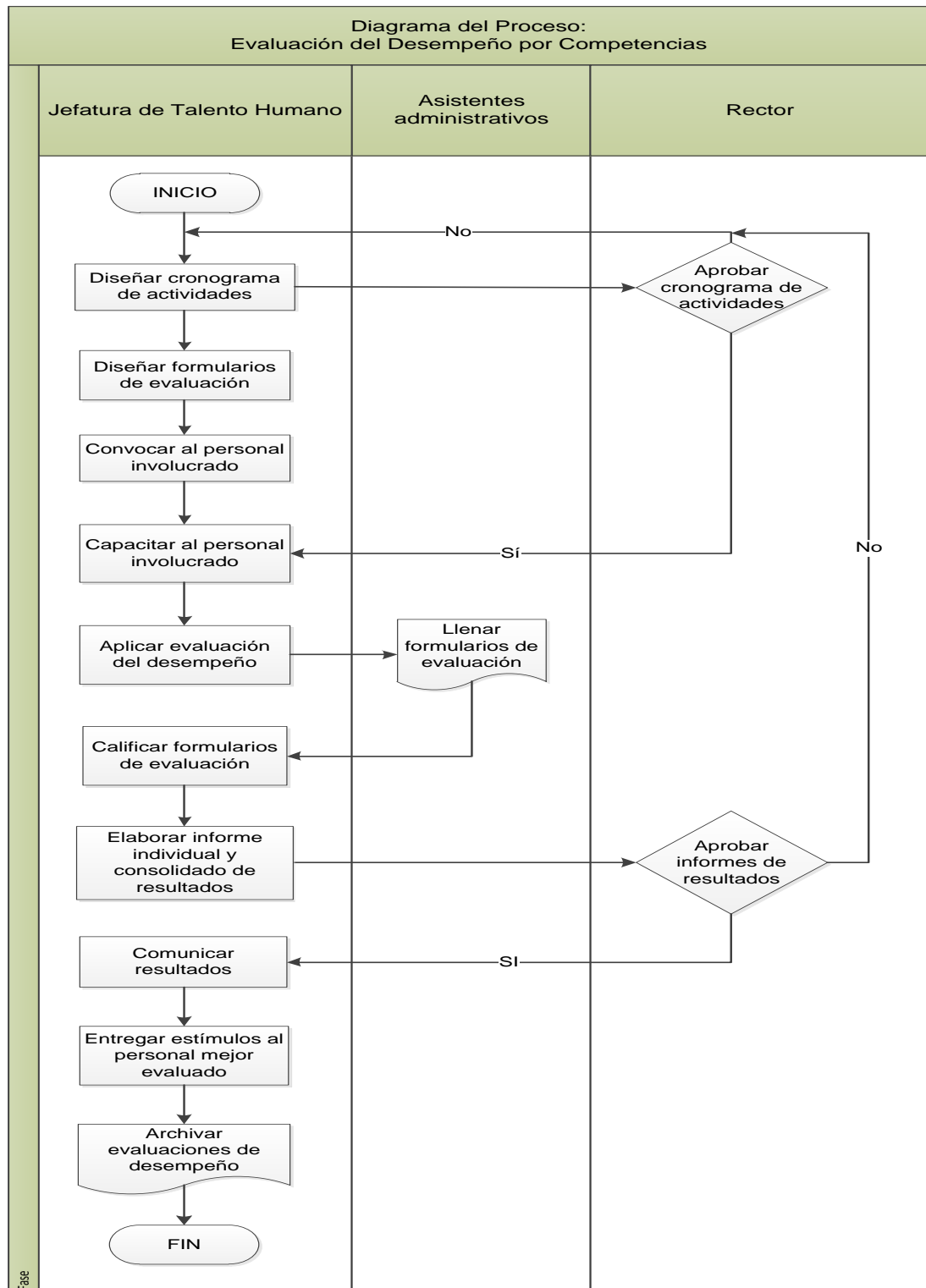
6. La Jefatura de Talento Humano entrega los formatos de evaluación al personal asistencial, jefes inmediatos y pares: evaluación de actividades esenciales (Formato EDC-001), conocimientos (Formato EDC-002), competencias técnicas (Formato EDC-003), competencias organizacionales (Formato EDC-003), trabajo en equipo (Formato EDC-004).
7. Talento Humano califica las evaluaciones de acuerdo al Formato de valoración (Formato EDC-005).
8. Talento Humano redacta tres informes con los resultados obtenidos: Informe de Calificación de Competencias Técnicas (Formato EDC-006) y Organizacionales (Formato EDC-006), Informe Resultados Evaluación del Desempeño por Competencias (Formato EDC-007), Informe General de la Evaluación de Desempeño por competencias (Formato EDC-008).
9. Talento Humano envía informes con resultados obtenidos de la evaluación al Rector, jefes y directores de las unidades administrativas y académicas.

Publicación de Resultados

10. La Jefatura de Talento Humano informa al personal los resultados obtenidos y archiva las evaluaciones en cada uno de las carpetas personales de los servidores.
11. Talento Humano entrega estímulos al personal que obtenga las mejores calificaciones en la evaluación.
12. La Jefatura de Talento Humano en base a los resultados obtenidos de la evaluación diseñará los planes de desarrollo del personal.

Elaborado por Leidy Enríquez

3.3 Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez

3.4 Formatos e Instructivos

Formato EDC-001: Evaluación de Actividades Esenciales del Puesto

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato EDC-001	
	Evaluación del Desempeño Actividades Esenciales del Puesto			Página 1 de 1	
Fecha:					
Datos Generales					
Apellidos y Nombres del Evaluado:					
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):					
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior :					
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):					
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:		
Objetivo: El presente formato tiene como objetivo evaluar el desempeño de las actividades esenciales del puesto del personal asistencial.					
Instrucciones:					
1. Lea cuidadosamente cada actividad, indicador y meta y relaciónelos con la persona evaluada y según su juicio coloque el valor correspondiente en el campo <i>Cumplidos</i> de acuerdo al desempeño observado durante el periodo de evaluación.					
2. Siga el mismo procedimiento para cada una de las actividades.					
Casilleros para el Jefe Inmediato				Nota: Casillero para la Jefatura de Talento Humano	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Actividad 1	Indicador 1	Meta 1			
Actividad 2	Indicador 2	Meta 2			
Actividad 3	Indicador 3	Meta 3			
Actividad 4	Indicador 4	Meta 4			
Nota: Casillero reservado para la Unidad de Recursos Humanos				Valoración Individual	
TOTAL ACTIVIDADES ESENCIALES				Valoración Final (%)	
..... Firma servidor		 Firma Talento Humano		
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....			Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		

Fuente: Instructivo para Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño para los Servidores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-001: Evaluación de las Actividades Esenciales del Puesto

Indicador se describe los elementos cuantitativos que permiten medir los resultados de una actividad, ejemplo: el número de carpetas archivadas

Datos Generales					
Apellidos y Nombres del Evaluado:					
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):					
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior :					
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):					
Periodo de Evaluación:		Desde:	Hasta:		
Objetivo: El presente Formato tiene como objetivo evaluar el desempeño de las actividades esenciales del puesto del personal de Asistencial-secretarias.					
Instrucciones:					
1. Lea cuidadosamente cada actividad, indicador y meta y relaciónelos con la persona evaluada y según su juicio coloque el valor correspondiente en el campo <i>Cumplidos</i> de acuerdo al desempeño observado durante el periodo de evaluación.					
2. Siga el mismo procedimiento para cada una de las actividades.					
Casilleros para el Jefe Inmediato				Nota: Casillero para la Jefatura de Talento Humano	
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Actividad 1	Indicador 1	Meta 1			
Actividad 2	Indicador 2	Meta 2			
Actividad 3	Indicador 3	Meta 3			
Actividad 4	Indicador 4	Meta 4			
Nota: Casillero reservado para la Unidad de Recursos Humanos				Valoración Individual	
TOTAL ACTIVIDADES ESENCIALES				Valoración Final (%)	

Cumplido es el número cuantificable y verificable de las metas alcanzados durante el período de evaluación, ejemplo: solo se han archivado 30 carpetas.

Descripción de actividades son las actividades esenciales que ya fueron definidas en el perfil por competencias


Nivel de cumplimiento: según el campo % de cumplimiento se calificará de acuerdo a la escala planteada. medir cada indicador, ejemplo: 40 carpetas.

Meta del Período Evaluado es un número cuantificable y verificable para medir cada indicador, ejemplo: 40 carpetas.

% de cumplimiento se lo obtiene al dividir el campo cumplido sobre el campo meta del periodo evaluado y el resultado se multiplica por 100.

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato EDC-002: Evaluación de Conocimientos

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-002												
	Evaluación del Desempeño Conocimientos		Página 1 de 1 Fecha:												
Datos Generales															
Apellidos y Nombres del Evaluado:															
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):															
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato:															
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):															
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:												
Objetivo: El presente formato tiene como objetivo evaluar los conocimientos utilizados en el desempeño del puesto de trabajo del personal asistencial.															
Instrucciones: 1. Lea cuidadosamente cada conocimiento y relaciónelos con la persona evaluada y según su juicio coloque la calificación correspondiente de acuerdo con siguiente escala:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Sobresaliente</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Muy Bueno</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Insuficiente</td> </tr> </tbody> </table>				Escala de Valoración		5	Sobresaliente	4	Muy Bueno	3	Bueno	2	Regular	1	Insuficiente
Escala de Valoración															
5	Sobresaliente														
4	Muy Bueno														
3	Bueno														
2	Regular														
1	Insuficiente														
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17															
2. Siga el mismo procedimiento para cada uno de los conocimientos descritos.															
Conocimientos		Nivel de Conocimientos													
Conocimiento 1															
Conocimiento 2															
Conocimiento 3															
Conocimiento 4															
Conocimiento 5															
Conocimiento 6															
Nota: Casillero reservado para la Unidad de Talento Humano NIVEL DE CONOCIMIENTOS FINAL		Valoración Individual													
		Valoración Final (%)													
..... Firma servidor Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	 Firma Talento Humano Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....													

Fuente: Instructivo para Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño para los Servidores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-002: Evaluación de Conocimientos

Datos Generales														
Apellidos y Nombres del Evaluado:														
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):														
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato:														
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):														
Período de Evaluación:	Desde:	Hasta:												
Objetivo: El presente Formato tiene como objetivo evaluar los conocimientos utilizados en el desempeño del puesto de trabajo del personal de Asistencial-secretarias.														
Instrucciones: 1. Lea cuidadosamente cada conocimiento y relaciónelos con la persona evaluada y según su juicio coloque la calificación correspondiente de acuerdo con siguiente escala:														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Sobresaliente</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Muy Bueno</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Insuficiente</td> </tr> </tbody> </table>			Escala de Valoración		5	Sobresaliente	4	Muy Bueno	3	Bueno	2	Regular	1	Insuficiente
Escala de Valoración														
5	Sobresaliente													
4	Muy Bueno													
3	Bueno													
2	Regular													
1	Insuficiente													
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17														
2. Siga el mismo procedimiento para cada uno de los conocimientos descritos.														
Conocimientos	Nivel de Conocimientos													
Conocimiento 1														
Conocimiento 2														
Conocimiento 3														
Conocimiento 4														
Conocimiento 5														
Conocimiento 6														
Nota: Casillero reservado para la Unidad de Talento Humano	Valoración Individual													
	Valoración Final (%)													
NIVEL DE CONOCIMIENTOS FINAL														


Conocimientos que ya están definidos en el perfil de puestos por competencias

Nivel de conocimientos calificados de acuerdo a la escala de valoración planteada

Valoración final obtenida de acuerdo al formato EDC-007 por Talento Humano

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato EDC-003: Evaluación Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-003												
	Evaluación del Desempeño Competencias Organizacionales y Técnicas		Página 1 de 1 Fecha:												
Datos Generales															
Apellidos y Nombres del Evaluado:															
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):															
Nombres y Apellidos del Evaluador (Jefe Inmediato o Par):															
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato o Par):															
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:												
Objetivo: El presente formato tiene como objetivo evaluar las competencias técnicas del puesto del personal asistencial.															
Instrucciones: 1. Las competencias a evaluarse tienen su respectiva definición y niveles requeridos. 2. Lea cuidadosamente los indicadores de comportamiento y relaciónelos con la persona evaluada y según su juicio coloque la calificación correspondiente de acuerdo con siguiente escala:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">Altamente desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">Desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Moderadamente desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Poca desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">No desarrollada</td> </tr> </tbody> </table>				Escala de Valoración		5	Altamente desarrollada	4	Desarrollada	3	Moderadamente desarrollada	2	Poca desarrollada	1	No desarrollada
Escala de Valoración															
5	Altamente desarrollada														
4	Desarrollada														
3	Moderadamente desarrollada														
2	Poca desarrollada														
1	No desarrollada														
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17															
3. Siga el mismo procedimiento para evaluar todas las competencias.															
COMPETENCIAS A EVALUARSE															
Competencia	Competencia 1														
Definición	Definición Competencia 1														
Calificación	Indicadores														
	Comportamiento 1														
	Comportamiento 2														
	Comportamiento 3														
	Comportamiento 4														
Competencia	Competencia 2														
Definición	Definición Competencia 2														
Calificación	Indicadores														
	Comportamiento 1														
	Comportamiento 2														
	Comportamiento 3														
	Comportamiento 4														
..... Firma servidor Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	 Firma Talento Humano Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....													

Fuente: Duque (2007)
 Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-003: Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas

Datos Generales													
Apellidos y Nombres del Evaluado:													
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):													
Nombres y Apellidos del Evaluador (Jefe Inmediato o Par):													
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato o Par):													
Periodo de Evaluación:	Desde: Hasta:												
Objetivo: El presente Formato tiene como objetivo evaluar las competencias técnicas del puesto del personal de Asistencial-secretarias													
Instrucciones: 1. Las competencias a evaluarse tienen su respectiva definición y niveles requeridos. 2. Lea cuidadosamente los indicadores de comportamiento y relaciónelos con la persona evaluada y según su juicio coloque la calificación correspondiente de acuerdo con siguiente escala:													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Altamente desarrollada</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Desarrollada</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Moderadamente desarrollada</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Poca desarrollada</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No desarrollada</td> </tr> </tbody> </table>		Escala de Valoración		5	Altamente desarrollada	4	Desarrollada	3	Moderadamente desarrollada	2	Poca desarrollada	1	No desarrollada
Escala de Valoración													
5	Altamente desarrollada												
4	Desarrollada												
3	Moderadamente desarrollada												
2	Poca desarrollada												
1	No desarrollada												
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17													
3. Siga el mismo procedimiento para evaluar todas las competencias.													
COMPETENCIAS A EVALUARSE													
Competencia 1													
Definición	Definición Competencia 1												
Calificación	Indicadores												
	Comportamiento 1												
	Comportamiento 2												
	Comportamiento 3												
	Comportamiento 4												
	Comportamiento 5												
Competencia 2													
Definición	Definición Competencia 2												
Calificación	Indicadores												
	Comportamiento 1												
	Comportamiento 2												
	Comportamiento 3												
	Comportamiento 4												
	Comportamiento 5												


Calificación de acuerdo a la escala de valoración planteada

Competencias son las que están definidas en el Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas

Comportamientos son los que están definidas en el Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato EDC-004: Evaluación de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Iniciativa

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-004													
	Evaluación del Desempeño Trabajo en equipo, Liderazgo, Iniciativa		Página 1 de 1													
Fecha:																
Datos Generales																
Apellidos y Nombres del Evaluado:																
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):																
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:																
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):																
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:													
Objetivo: El presente formato tiene como objetivo evaluar el Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa del personal asistencial.																
Instrucciones: 1. Lea cuidadosamente cada aspecto y relaciónelo con la persona evaluada y según su juicio coloque la calificación correspondiente de acuerdo con siguiente escala:																
<table border="1"> <tr> <td>Calificación</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Descripción</td> <td>Siempre</td> <td>Frecuentemente</td> <td>Algunas veces</td> <td>Rara vez</td> <td>Nunca</td> </tr> </table>					Calificación	5	4	3	2	1	Descripción	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Calificación	5	4	3	2	1											
Descripción	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca											
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17																
2. Siga el mismo procedimiento para cada uno de los aspectos descritos.																
Descripción	Comportamiento Observado			Frecuencias Aplicación												
Trabajo en Equipo	Comportamiento 1															
	Comportamiento 2															
	Comportamiento 3															
Liderazgo	Comportamiento 1															
	Comportamiento 2															
	Comportamiento 3															
	Comportamiento 4															
Iniciativa	Comportamiento 1															
	Comportamiento 2															
	Comportamiento 3															
	Comportamiento 4															
Nota: Casillero reservado para la Jefatura de Talento Humano			Valoración Individual													
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO E INICIATIVA			Valoración Final (%)													
..... Firma Jefe Inmediato Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		 Firma Talento Humano Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....													

Fuente: Instructivo para Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño para los Servidores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público (2010)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-004: Evaluación de Trabajo en Equipo, Liderazgo e Iniciativa

Datos Generales					
Apellidos y Nombres del Evaluado:					
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):					
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:					
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):					
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:		
Objetivo: El presente Formato tiene como objetivo evaluar el Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa del personal de Asistencial-Secretarias.					
Instrucciones:					
1. Lea cuidadosamente cada aspecto y relaciónelo con la persona evaluada y según su juicio coloque la calificación correspondiente de acuerdo con siguiente escala:					
Calificación	5	4	3	2	1
Descripción	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17					
2. Siga el mismo procedimiento para cada uno de los aspectos descritos.					
Descripción	Comportamiento Observado				Frecuencias Aplicación
Trabajo en Equipo	Comportamiento 1				
	Comportamiento 2				
	Comportamiento 3				
	Comportamiento 4				
Liderazgo	Comportamiento 1				
	Comportamiento 2				
	Comportamiento 3				
	Comportamiento 4				
Iniciativa	Comportamiento 1				
	Comportamiento 2				
	Comportamiento 3				
	Comportamiento 4				
Nota: Casillero reservado para la Jefatura de Talento Humano					Valoración Individual
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO E INICIATIVA					Valoración Final (%)

Competencias son las que están definidas en el Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas


Comportamientos son los que están definidas en el Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas

Calificación de acuerdo a la escala de valoración planteada

Valoración final obtenida de acuerdo al formato EDC-007 por Talento Humano

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato EDC-005: Formato de Valoración

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato EDC-005 Página 1 de 3
	Formato de Valoración	Fecha:

Base Legal

Para la evaluación de las actividades esenciales, conocimientos, se ha utilizado como parámetro de calificación la Norma Técnica emitida por la SENRES Subsistema de Evaluación del Desempeño Resolución N° SENRES-2008-000038, según el Art. 17.

Escala de Valoración Final

Ponderaciones por factor	Ponderación (%)
Actividades Esenciales	60%
Conocimientos	8%
Competencias Técnicas del puesto	8%
Competencias Organizacionales	8%
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16%
TOTAL	100%

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Actividades Esenciales

% de Cumplimiento.- La fórmula para calcular es:

$$\% \text{ de Cumplimiento} = \frac{\text{Cumplidos}}{\text{Meta del Período Evaluado}} \times 100$$

Nivel de Cumplimiento.- De acuerdo al porcentaje de cumplimiento se determinará el nivel de cumplimiento según la siguiente escala:

Escala de Valoración de Actividades Esenciales

Calificación	Descripción
5	Cumple entre el 91% y el 100% de la meta
4	Cumple entre el 81% y el 90% de la meta
3	Cumple entre el 71% y el 80% de la meta
2	Cumple entre el 61% y el 70% de la meta
1	Igual o menos del 60% de la meta

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Valoración Parcial.- Para obtener la valoración parcial se debe sumar cada uno de los ítems y se lo divide para el número de los actividades planteadas.

Valoración Final.- Para obtener la valoración final se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valoración Final AE} = \frac{\text{Valoración Parcial} \times 0,60}{5} \times 100$$

Dónde:
 5=Máxima Escala de Valoración
 0,60= Porcentaje de la escala de valoración Final

Continúa...



Formato de Valoración

Fecha:

Conocimientos

Valoración Parcial.- Para obtener la valoración parcial se debe sumar cada uno de los ítems y se lo divide para el número de conocimientos planteados.

Escala de Valoración

Calificación	Descripción
5	Sobresaliente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Insuficiente

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Valoración Final.- Para obtener la valoración final se aplicará la siguiente fórmula:

$$Valoración\ Final\ C = \frac{Valoración\ Parcial \times 0,08}{5} \times 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración

0,08= Porcentaje de la escala de valoración Final

Liderazgo, Trabajo en Equipo e Iniciativa

Valoración Individual.- Para obtener la valoración parcial se debe sumar cada uno de los ítems y se lo divide para el número de los comportamientos planteados.

Escala de Valoración de Liderazgo, Trabajo en Equipo e Iniciativa

Calificación	Descripción
5	Siempre
4	Frecuentemente
3	Algunas veces
2	Rara vez
1	Nunca

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Valoración Final.- Para obtener la valoración final se aplicará la siguiente fórmula:

$$Valoración\ Final\ TLI = \frac{Valoración\ Parcial \times 0,16}{5} \times 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración

0,16= Porcentaje de la escala de valoración Final

Escala de Valoración de Competencias Técnicas y Organizacionales

Escala de Valoración	
5	Altamente desarrollada
4	Desarrollada
3	Moderadamente desarrollada
2	Poca desarrollada
1	No desarrollada

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Continúa...



Niveles de Competencias	
1%-25%	A
26%-50%	B
51%- 75%	C
76%-100%	D

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Nivel de Competencia Obtenido.- Para determinar el nivel de competencia se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Competencia Obtenido} = \frac{\text{Calificación Parcial}}{25} \times 100$$

Dónde

Calificación Parcial = Suma por cada evaluador (Jefe, par, autoevaluado)
 100= Escala máxima del nivel de competencia
 25= Puntaje máximo alcanzado por evaluador (Jefe, par, autoevaluado)

Promedio.- Para obtener el promedio sumamos cada una evaluaciones (Jefe Inmediato, Autoevaluación y Pares) y dividimos para tres.

Valoración Individual.- Para obtener la valoración individual se debe sumar cada uno de los ítems y se lo divide para el número de los competencias planteadas.

Valoración Final.- Para obtener la valoración final se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valoración Final TLI} = \frac{\text{Valoración Parcial} \times 0,16}{5} \times 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración
 0,16= Porcentaje de la escala de valoración Final

El resultado de la evaluación del desempeño se ha tomado de la Norma Técnica emitida por la SENRES Subsistema de Evaluación del Desempeño Resolución N° SENRES-2008-000038, según el Art. 22.


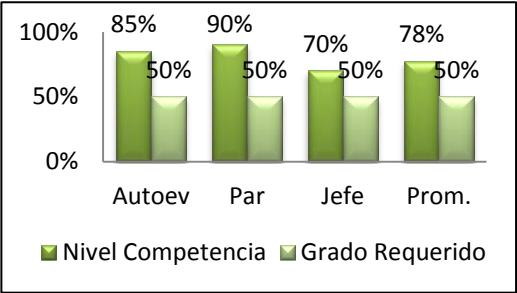
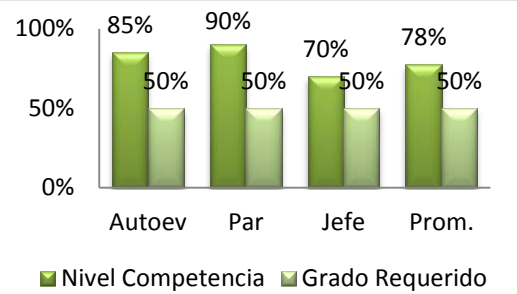
Escala de Resultados de la Evaluación del Desempeño

Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
Excelente	Desempeño Alto	Supera los objetivos y metas programadas	91% y 100%.
Muy Bueno	Desempeño mejor a los esperado	Cumple los objetivos y metas programadas	81% y el 90%.
Satisfactorio	Desempeño esperado	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	71% y el 80%.
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	Obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad	61% y el 70%.
Inaceptable	Desempeño muy bajo lo esperado	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Igual o inferior a 60%

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.22

.....
Firma Talento Humano

Formato EDC-006: Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-006																																																														
	Informe Evaluación del Desempeño Competencias Organizacionales y Técnicas		Página 1 de 2																																																														
Apellidos y Nombres del Evaluado:			Fecha:																																																														
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:																																																																	
Denominación del puesto que desempeña:																																																																	
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:																																																														
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="4">Niveles de las Competencias</th> </tr> <tr> <td>1%-25%</td> <td>26%-50%</td> <td>51%-75%</td> <td>75%-100%</td> </tr> <tr> <td align="center">A</td> <td align="center">B</td> <td align="center">C</td> <td align="center">D</td> </tr> </table>					Niveles de las Competencias				1%-25%	26%-50%	51%-75%	75%-100%	A	B	C	D																																																	
Niveles de las Competencias																																																																	
1%-25%	26%-50%	51%-75%	75%-100%																																																														
A	B	C	D																																																														
<p align="center">Abreviatura</p> <p>NCO: Nivel de Competencia Obtenido CP: Calificación Parcial</p>			<p align="center">Fórmula</p> $NCO = \frac{CP}{25} \times 100$																																																														
Competencia	Competencia 1		Grado de Requerido	50%	B																																																												
			Nivel de Competencia Obtenida	78%	C																																																												
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Indic.</th> <th>Aut.</th> <th>Par</th> <th>Jefe</th> <th>Prom.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td align="center">CP</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td align="center">NCO</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td align="center">GR</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </tbody> </table>			Indic.	Aut.	Par	Jefe	Prom.																										CP					NCO					GR					 <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <caption>Data for Competencia 1 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Nivel Competencia (%)</th> <th>Grado Requerido (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoev</td> <td>85%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Par</td> <td>90%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Jefe</td> <td>70%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Prom.</td> <td>78%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Nivel Competencia (%)	Grado Requerido (%)	Autoev	85%	50%	Par	90%	50%	Jefe	70%	50%	Prom.	78%	50%
Indic.	Aut.	Par	Jefe	Prom.																																																													
CP																																																																	
NCO																																																																	
GR																																																																	
Categoría	Nivel Competencia (%)	Grado Requerido (%)																																																															
Autoev	85%	50%																																																															
Par	90%	50%																																																															
Jefe	70%	50%																																																															
Prom.	78%	50%																																																															
Competencia	Competencia 2		Grado de Requerido																																																														
			Nivel de Competencia Obtenida																																																														
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Indic.</th> <th>Aut.</th> <th>Par</th> <th>Jefe</th> <th>Prom.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td align="center">CP</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td align="center">NCO</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td align="center">GR</td> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </tbody> </table>			Indic.	Aut.	Par	Jefe	Prom.																										CP					NCO					GR					 <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <caption>Data for Competencia 2 Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Nivel Competencia (%)</th> <th>Grado Requerido (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autoev</td> <td>85%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Par</td> <td>90%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Jefe</td> <td>70%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Prom.</td> <td>78%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Nivel Competencia (%)	Grado Requerido (%)	Autoev	85%	50%	Par	90%	50%	Jefe	70%	50%	Prom.	78%	50%
Indic.	Aut.	Par	Jefe	Prom.																																																													
CP																																																																	
NCO																																																																	
GR																																																																	
Categoría	Nivel Competencia (%)	Grado Requerido (%)																																																															
Autoev	85%	50%																																																															
Par	90%	50%																																																															
Jefe	70%	50%																																																															
Prom.	78%	50%																																																															

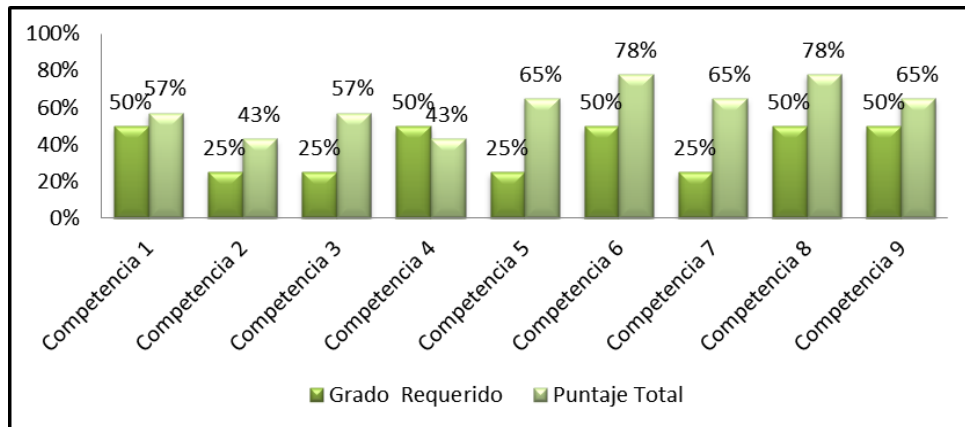
Continúa.....



Calificación Competencias Técnicas

Competencias Técnicas	Grado Requerido	Grado Obtenido	Promedio Final
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
Competencia 4			
Competencia 5			
Competencia 6			
Competencia 7			
Total Competencias Técnicas			
Valoración Final Competencias Técnicas			

Calificación Competencias Técnicas



Competencias que no necesitan desarrollarse:

Competencias que necesitan desarrollarse:

Posibles Propuestas de Desarrollo:

<p align="center">..... Firma Evaluador</p> <p>Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....</p>	<p align="center">..... Firma Talento Humano</p> <p>Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....</p>
---	--



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-006: Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas

Indicadores que ya están definidos en el formato EDC-003. Autoevaluación, par y jefe inmediato definidos por Talento Humano

Calificaciones obtenidas en el formato EDC-003

CP=Suma total por cada indicador.
NCO=Se aplica la fórmula planteada
GR=Está definido en el Diccionario de competencias el grado requerido para cada puesto y competencia

UPEC		Calificación Evaluación del Desempeño		Competencias Organizacionales y Técnicas		
Apellidos y Nombres del Evaluado:						
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:						
Denominación del puesto que desempeña:						
Periodo de Evaluación:			Desde:	Hasta:		
Niveles de las Competencias						
1%-25%	26%-50%	51%-75%	75%-100%			
A	B	C	D			
Abreviatura						
NCO: Nivel de Competencia Obtenido						
CP: Calificación Parcial						
GR: Grado Requerido						
Fórmula						
$NCO = \frac{L}{25} \times 100$						
Competencia		Competencia 1		Grado de Requerido	50%	B
				Nivel de Competencia Obtenida	76%	C
Indic.	Aut.	Par	Jefe	Prom.		
CP						
NCO						
GR						
Competencia		Competencia 2		Grado de Requerido		
				Nivel de Competencia Obtenida		
Indic.	Aut.	Par	Jefe	Prom.		
CP						
NCO						
GR						

Categoría	Nivel de Competencia	Grado Requerido
Autoev	85%	50%
Par	90%	50%
Jefe	70%	50%
Prom.	78%	50%

Categoría	Nivel de Competencia	Grado Requerido
Autoev	85%	50%
Par	90%	50%
Jefe	70%	50%
Prom.	78%	50%

Grado requerido y nivel de competencia ya están definidos en la tabla de la izquierda

Grados de las competencias calificadas de acuerdo a la escala planteada

Gráfico de barras para representar las tres evaluaciones con el nivel de competencia obtenido y el grado requerido

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-006: Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas

Tabla que muestre los resultados por cada competencia con el grado requerido y grado obtenido de la competencia

Calificación Competencias Técnicas

Competencias Técnicas	Grado Requerido	Grado Obtenido	Promedio Final
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
Competencia 4			
Competencia 5			
Competencia 6			
Competencia 7			
Total Competencias Técnicas			
Valoración Final Competencias Técnicas			



Gráfico de barras para representa todas las competencias evaluadas con nivel de obtenido y el grado requerido

Competencias que no necesitan desarrollarse:

Competencias que necesitan desarrollarse:

Posibles Propuestas de Desarrollo:

Formato EDC-007: Informe de la Evaluación del Desempeño por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato EDC-007
	Informe de la Evaluación del Desempeño por Competencias	Página 1 de 2 Fecha:

Apellidos y Nombres del Evaluado:

Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:

Denominación del puesto que desempeña:

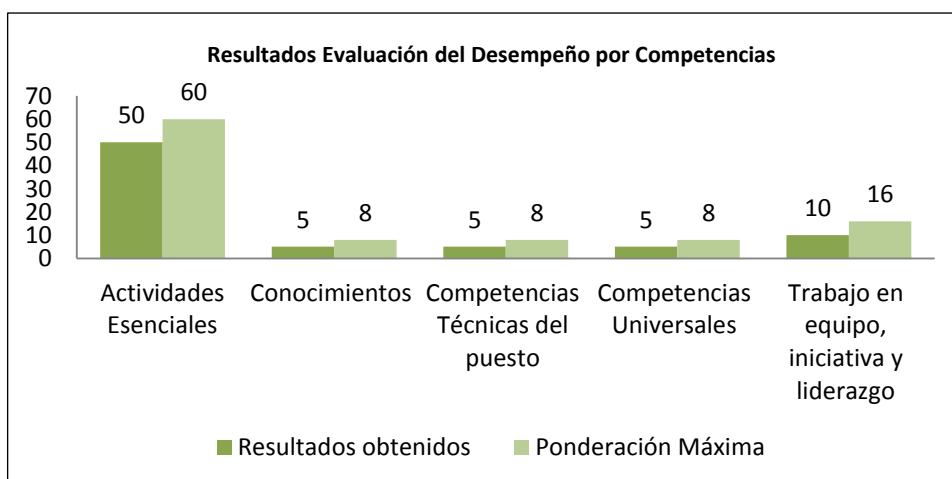
Período de Evaluación:

Desde:

Hasta:

Resultados Evaluación del Desempeño por Competencias


Ponderaciones por factor	Ponderación (%)
Actividades Esenciales	
Conocimientos	
Competencias Técnicas del puesto	
Competencias Organizacionales	
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	
TOTAL	



De acuerdo al porcentaje alcanzado su desempeño es:

Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
Excelente	Desempeño Alto	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas	91% y 100%.
Muy Bueno	Desempeño mejor a los esperado	Es el que cumple los objetivos y metas programadas	81% y el 90%.
Satisfactorio	Desempeño esperado	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	71% y el 80%.
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad	61% y el 70%.
Inaceptable	Desempeño muy bajo lo esperado	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Igual o inferior a 60%

Continúa...

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-007
	Informe de la Evaluación del Desempeño por Competencias		Página 2 de 2 Fecha:
Aspectos que necesitan desarrollarse:			
Aspectos que no necesitan desarrollarse:			
Posibles Propuestas de Desarrollo:			
Participación en el Programa de Desarrollo de Competencias			Sí
			No
<p style="text-align: center;">..... Firma Evaluador</p> <p>Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....</p>		<p style="text-align: center;">..... Firma Talento Humano</p> <p>Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....</p>	

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-007: Informe de Evaluación del Desempeño por Competencias

Tabla que muestre los resultados de cada factor evaluado con su respectiva ponderación

Apellidos y Nombres del Evaluado:		
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:		
Denominación del puesto que desempeña:		
Periodo de Evaluación:	Desde:	Hasta:

Resultados Evaluación del Desempeño por Competencias	
Ponderaciones por factor	Ponderación (%)
Actividades Esenciales	50
Conocimientos	5
Competencias Técnicas del puesto	5
Competencias Organizacionales	5
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	10
TOTAL	75

Factor	Resultados obtenidos	Ponderación Máxima
Actividades Esenciales	50	50
Conocimientos	5	5
Competencias Técnicas del puesto	5	5
Competencias Universales	5	5
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	10	10

De acuerdo al porcentaje alcanzado su desempeño es:

Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
Excelente	Desempeño Alto	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas	91% y 100%.
Muy Bueno	Desempeño mejor a los esperado	Es el que cumple los objetivos y metas programadas	81% y el 90%.
Satisfactorio	Desempeño esperado	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	71% y el 80%.
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad	61% y el 70%.
Inaceptable	Desempeño muy bajo lo esperado	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Igual o inferior a 60%

En la tabla se muestra el nivel de desempeño del servidor evaluado de acuerdo al total obtenido de la primera tabla

Gráfico de barras para representa resultados de cada factor evaluado con su respectiva ponderación



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-007: Informe de Evaluación del Desempeño por Competencias

Factores en los que el servidor no alcanzó el puntaje requerido

Aspectos que necesitan desarrollarse:

Aspectos que no necesitan desarrollarse:

Técnicas recomendadas para que el servidor pueda mejorar los factores en los que no alcanzó el puntaje requerido

Posibles Propuestas de Desarrollo:

Factores en los que el servidor alcanzó el puntaje requerido


Participación en el Programa de Desarrollo de Competencias

Sí

No

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato EDC-008: Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato EDC-008
	Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias	Página 1 de 2 Fecha:

Apellidos y Nombres Responsable de la Evaluación:

Denominación del puesto Responsable de la Evaluación:

Personal Administrativo objeto de la Evaluación:

Período de Evaluación:

Desde:

Hasta:

Realizada la evaluación del desempeño por competencias se ha obtenido los siguientes resultados:

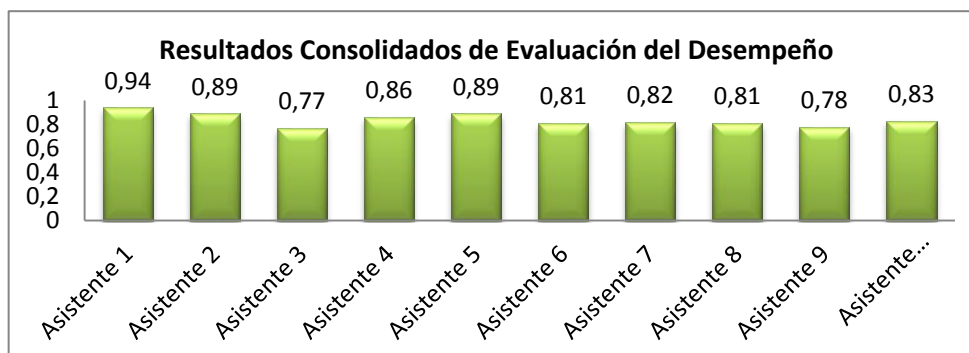
Resultados Consolidados del Desempeño por Competencias

Personal	AE%	C%	CT%	CU%	TLI%	Resultados
Asistente 1						
Asistente 2						
Asistente 3						
Asistente 4						
Asistente 5						
Asistente 6						
Asistente 7						
Asistente 8						
Asistente 9						
Asistente 10						
Promedio Evaluación del Desempeño por Competencias						

Abreviaturas

A E = Actividades Esenciales
C = Conocimientos
C T = Competencias Técnicas
C O = Competencias Organizacionales
T L I = Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa

Resultados Consolidados del Desempeño por Competencias



Continúa...



De acuerdo al porcentaje alcanzado el desempeño del personal asistencial es:

Nivel de Desempeño

Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
Excelente	Desempeño Alto	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas	91% y 100%.
Muy Bueno	Desempeño mejor a los esperado	Es el que cumple los objetivos y metas programadas	81% y el 90%.
Satisfactorio	Desempeño esperado	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	71% y el 80%.
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad	61% y el 70%.
Inaceptable	Desempeño muy bajo lo esperado	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Igual o inferior a 60%

Conclusiones

Personal que participará en el Programa de Desarrollo de Competencias:

Aspectos que necesitan desarrollarse:

Aspectos que no necesitan desarrollarse:

Posibles Programas de Desarrollo de Competencias:

..... Firma servidor Firma Talento Humano
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-008: Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias

Tabla que muestra los resultados de la evaluación del desempeño por servidor con sus notas respectivas en cada uno de los factores evaluados

Realizada la evaluación del desempeño por competencias se ha obtenido los siguientes resultados:

Resultados Consolidados del Desempeño por Competencias

Personal	AE%	C%	CT%	CU%	TLI%	Resultados
Asistente 1						
Asistente 2						
Asistente 3						
Asistente 4						
Asistente 5						
Asistente 6						
Asistente 7						
Asistente 8						
Asistente 9						
Asistente 10						
Promedio Evaluación del Desempeño por Competencias						

Abreviaturas

AE = Actividades Esenciales
C = Conocimientos
CT = Competencias Técnicas
CO = Competencias Organizacionales
TLI = Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa

Simbología utilizada en la tabla anterior

Gráfico de barras que muestra la calificación total obtenida por cada servidor



Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

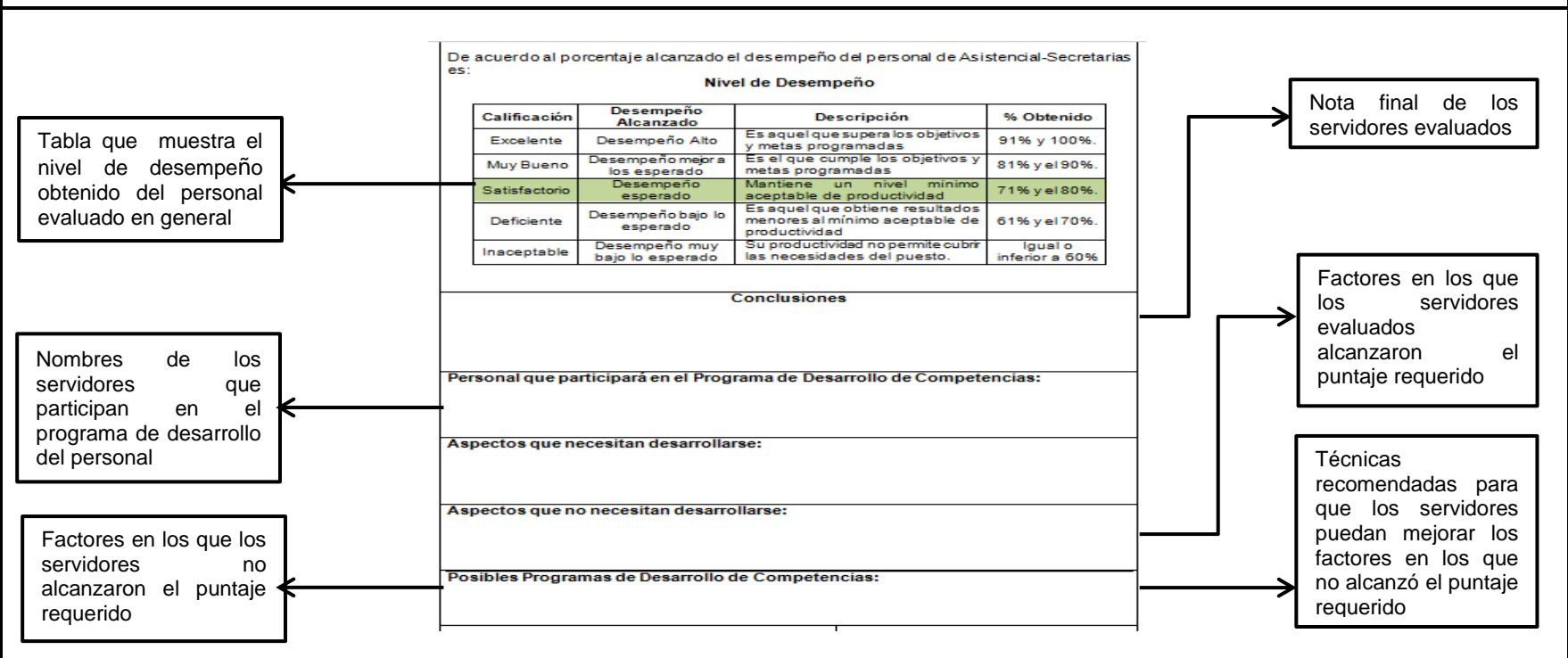
Versión: 1.0

Código: MGRHC-01


Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato EDC-008: Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias



Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

5.6.1.4. Subproceso: Desarrollo del Personal por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del subproceso de Desarrollo del Personal por Competencias para el personal administrativo asistencial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir en forma lógica y secuencial las actividades que deben seguir para la elaboración del subproceso de Desarrollo del Personal por Competencias.

Elaboración

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma
Leidy Enríquez				

Aprobación

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

Revisión

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

	SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

4.1 Ficha de Proceso	
<p>Objetivo: Diseñar un modelo de Desarrollo de Competencias que permita mejorar las competencias del personal asistencial para alcanzar el nivel requerido según los perfiles de competencias.</p>	
<p>Alcance: Aplica al personal administrativo asistencial de la UPEC.</p>	
<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano es responsable del proceso de desarrollo del personal por competencias. 2. Los formatos de capacitación se elabora en base a los resultados de la evaluación del desempeño y perfiles de puestos por competencias de cada puesto de trabajo. 3. El personal que participe en el programa de desarrollo de competencias son aquellos que tengan que cubrir necesidades de formación entre el perfil de competencias y la evaluación del desempeño. 4. El personal que asista a un evento externo debe remitir un informe del evento y una copia de todo el material didáctico entregado e informar a sus pares a través de talleres. 5. El personal que no evidencie mejoramiento de competencias una vez que la universidad ha ejecutado actividades formativas debe asistir a plan de capacitación del año siguiente. 	
<p style="text-align: center;">Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfiles de Puestos por Competencias. 2. Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas. 3. Informe de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias. 	<p style="text-align: center;">Salidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones de las actividades formativas del plan de desarrollo del personal por competencias.
<p style="text-align: center;">Instrumentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato DPC-001: Determinación de Necesidades de Capacitación 2. Formato DPC-002: Determinación de Necesidades de Capacitación en Competencias Técnicas 3. Formato DPC-003: Plan de Desarrollo del Personal por Competencias 4. Formato DPC-004: Cronograma Técnicas Desarrollo dentro del Trabajo 5. Formato DPC-005: Cronograma Técnicas Desarrollo fuera del Trabajo 6. Formato DPC-006: Guía de Desarrollo por Competencias y Plan de Desarrollo Individual 7. Formato DPC-007: Instructivo Plan de Desarrollo Individual 8. Formato DPC-008: Informe de Técnicas de Desarrollo del Personal dentro y fuera del Trabajo 9. Formato DPC-009: Evaluación de técnicas de desarrollo dentro y fuera del Trabajo 10. Formato DPC-010: Registro de Seguimiento y Control 	<p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de servidores que asistieron a las actividades formativas del plan. 2. Número de informes de las actividades formativas elaboradas por el personal. 3. Número de informes de evaluación de las técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. 4. Número de actividades formativas cumplidas por el personal.

Elaborado por Leidy Enríquez

	SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

4.2 Procedimientos

Detección de necesidades de capacitación

1. Talento Humano determina las necesidades de capacitación en base a los resultados de la evaluación (Formato DPC-001). Además determina brechas en competencias organizacionales y técnicas (Formato DPC-002).

Elaboración del Plan de Desarrollo del Personal

2. Talento Humano elabora el plan de desarrollo del personal, tomando en cuenta los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, fuera del trabajo y autodesarrollo (Formato DPC-003). El plan de desarrollo es enviado al Rector para su aprobación.
3. Talento Humano elabora el cronograma para la ejecución del plan de desarrollo de personal por competencias (Formato DPC-004) y (Formato DPC-005).
4. Talento Humano elabora una guía de desarrollo de Competencias Técnicas y Organizacionales (Formato DPC-006), que servirá de base para la elaboración de los planes individuales de desarrollo.
5. La Jefatura de Talento Humano designa los coaches para el personal que entre en el programa de autodesarrollo.

Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal

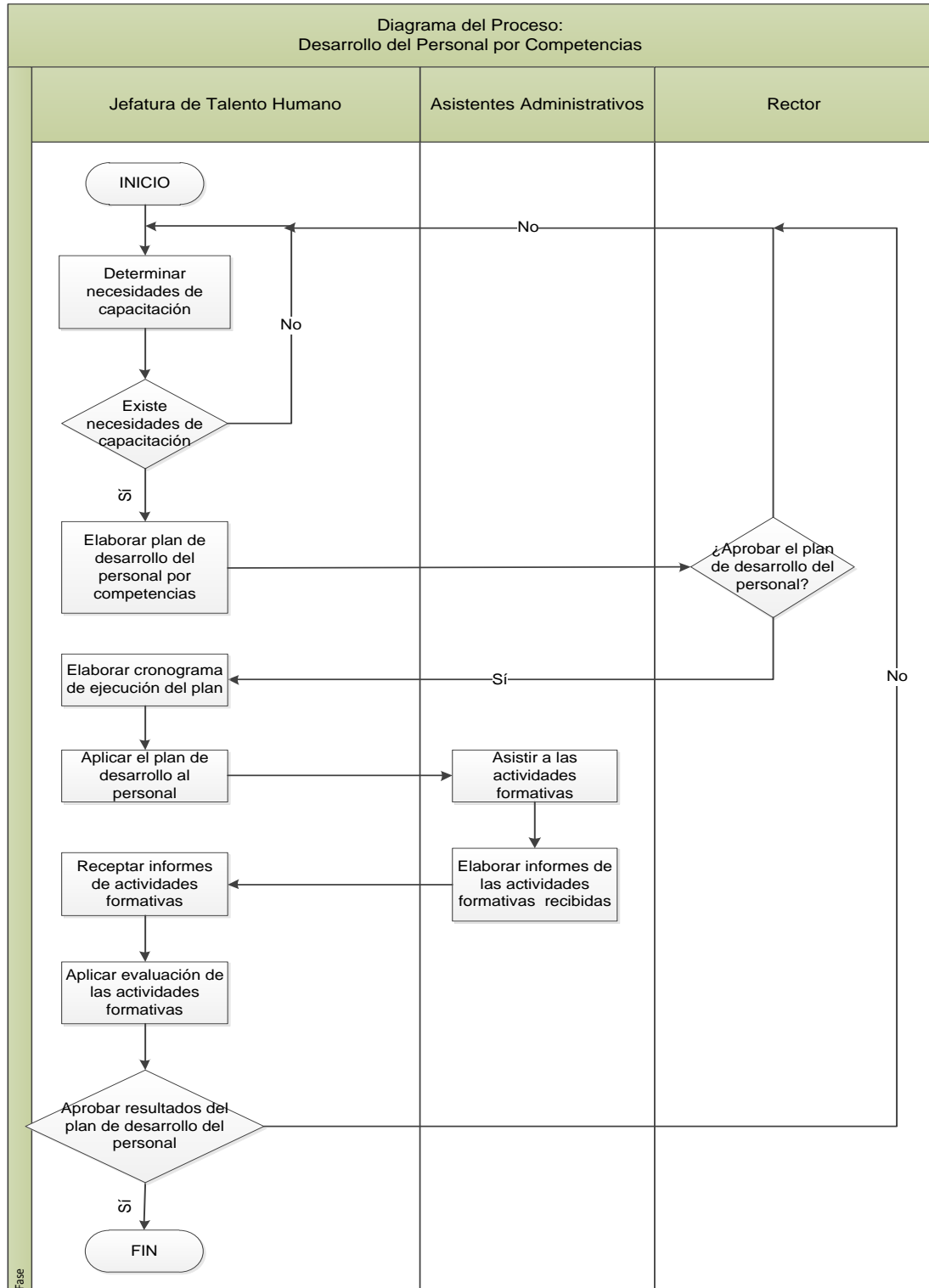
6. Talento Humano entrega el plan de desarrollo al personal a capacitarse, éste incluye métodos de desarrollo dentro del trabajo: Solución de problemas, Juegos de tomas de decisiones y comités. Métodos fuera del trabajo: Seminarios, Codesarrollo y Juegos Gerenciales.
7. El personal con su coach respectivo elabora su Plan de Desarrollo Individual (Formato DPC-006) con la ayuda de un instructivo (Formato DPC-007).
8. El personal capacitado emite un informe de las actividades recibidas (Formato DPC-008).

Evaluación del Plan de Desarrollo del Personal

9. Talento Humano evalúa el desarrollo de las actividades formativas que se llevaron a cabo: Actividades dentro y fuera del Trabajo (Formato DPC-009).
10. Talento Humano elabora un registro de seguimiento y control (Formato DPC -010) para realizar retroalimentación y si es el caso realizar correcciones al Plan de Desarrollo Individual.

Elaborado por Leidy Enríquez


4.3 Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez

4.4 Formatos e Instructivos

Formato DPC-001: Determinación de Necesidades de Capacitación

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato DPC -001							
	Determinación de Necesidades de Capacitación			Página 1 de 1 Fecha:							
Interpretación de la Técnica del Semáforo											
<p>●: Factores más críticos que debe desarrollar el personal. ●: Factores con un grado de desarrollo medio en relación al puntaje requerido. ●: Factores que son fortalezas del personal.</p>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Abreviaturas Utilizadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AE = Actividades Esenciales</td> </tr> <tr> <td>C = Conocimientos</td> </tr> <tr> <td>CT = Competencias Técnicas</td> </tr> <tr> <td>CO = Competencias Organizacionales</td> </tr> <tr> <td>TLI = Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa</td> </tr> <tr> <td>M= Método</td> </tr> </tbody> </table>					Abreviaturas Utilizadas	AE = Actividades Esenciales	C = Conocimientos	CT = Competencias Técnicas	CO = Competencias Organizacionales	TLI = Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa	M= Método
Abreviaturas Utilizadas											
AE = Actividades Esenciales											
C = Conocimientos											
CT = Competencias Técnicas											
CO = Competencias Organizacionales											
TLI = Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa											
M= Método											
Cargo	Semáforo Evaluación por Competencias			Técnica de Desarrollo							
	Rojo	Amarillo	Verde								
Asistente 1	AE CT	C TLI	CO	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo							
Asistente 2	C-TLI	CO	AE CT	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo							
Asistente 3	AE CO	C	CT TLI	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo							
Asistente 4	AE C	TLI	CT CO	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo							
<p>..... Firma Responsable Capacitación</p>											
<p>Nombre:..... Cargo:..... CI:.....</p>											

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
 Código: MGRHC-01
 Fecha Emisión: 20/10/2012
 Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-001: Determinación de necesidades de capacitación

Nombres de los servidores que han sido evaluados

Factores que han sido evaluados de acuerdo a:
 Rojo: que no han alcanzado el puntaje requerido.
 Amarillo: el puntaje alcanzado es igual al nivel requerido
 Verde: que han superado el puntaje requerido

Interpretación de la Técnica del Semáforo

● : Competencias más críticas que debe desarrollar el personal.
 ● : Competencias con un grado de desarrollo medio en relación al perfil de competencias.
 ● : Competencias que son fortalezas del personal.


Abreviaturas Utilizadas	
AE	Actividades Esenciales
C	Conocimientos
CT	Competencias Técnicas
CO	Competencias Organizacionales
TLI	Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa
MF	Método

Cargo	Semáforo Evaluación por Competencias			Técnica de Desarrollo
	Rojo	Amarillo	Verde	
Asistente 1	AE CT	C TLI	CO	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo
Asistente 2	C-TLI	CO	AE CT	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo
Asistente 3	AE CO	C	CT TLI	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo
Asistente 4	AE C	TLI	CT CO	M dentro del Trabajo M fuera del Trabajo Autodesarrollo

Técnica que se va a utilizar de acuerdo al factor que se quiere desarrollar

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-002: Determinación de Necesidades de Capacitación en Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato DPC-002 Página 1 de 1	
	Determinación de Necesidades de Capacitación: Competencias Organizacionales y Técnicas			Fecha:	
Interpretación de la Técnica del Semáforo					
<p>●: Competencias más críticas que debe desarrollar el personal. ●: Competencias con un grado de desarrollo medio en relación al perfil de competencias. ●: Competencias que son fortalezas del personal.</p>					
Abreviaturas Utilizadas					
Competencia 1: C1		Competencia 5: C5			
Competencia 2: C2		Competencia 6: C6			
Competencia 3: C3		Competencia 7: C7			
Competencia 4: C4		Competencia 8: C8			
Denominación del Cargo	Evaluación por Competencias			Competencias a Desarrollar	Nº Com
	Rojo	Amarillo	Verde		
Asistente 1	C1-C4-C8	C2-C3	C5-C6-C7	C1-C4-C8-C2 C3	5
Asistente 2	C2-C6	C8-C7-C5	C1-C3-C4	C2-C6-C8-C7 C5	5
Asistente 3	C3	C2-C6-C4	C1-C5-C8 C7	C2-C6-C4-C3	4
Asistente 4	C2-C6	C8-C7-C5	C1-C3-C4	C2-C6-C8-C7 C5	5
Asistente 5	C1-C4-C8	C2-C3	C5-C6-C7	C1-C4-C8-C2 C3	5
Asistente 6	C1-C4-C8	C2-C3	C5-C6-C7	C1-C4-C8-C2 C3	5
Asistente 7	C2-C6	C8-C7-C5	C1-C3-C4	C2-C6-C8-C7 C5	5
Asistente 8	C3	C2-C6-C4	C1-C5-C8 C7	C2-C6-C4-C3	4
Asistente 9	C2-C6	C8-C7-C5	C1-C3-C4	C2-C6-C8-C7 C5	5
Asistente 10	C1-C4-C8	C2-C3	C5-C6-C7	C1-C4-C8-C2 C3	5
..... Firma Responsable Capacitación					
Nombre:..... Cargo:..... CI:.....					

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

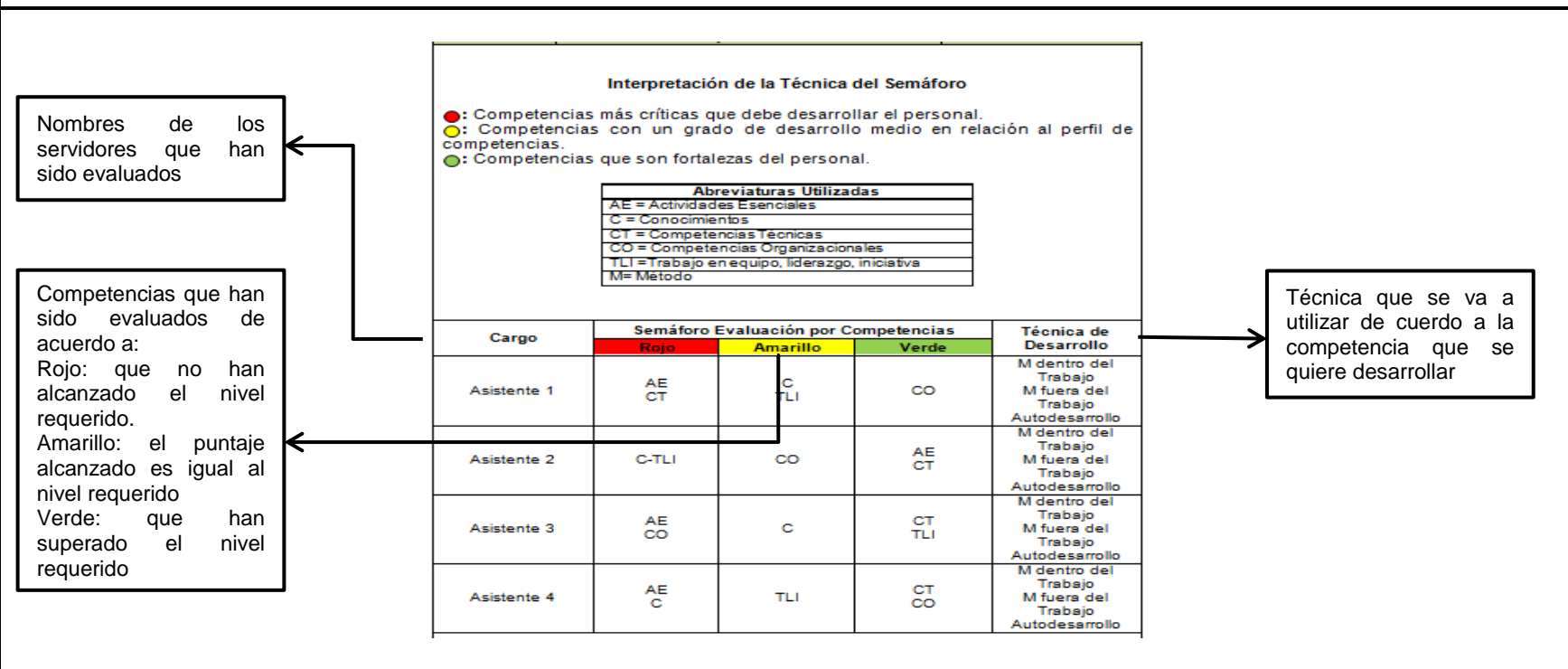
Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012


Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-002: Determinación de necesidades de capacitación en Competencias Organizacionales y Técnicas



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-003: Plan de Desarrollo del Personal por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DPC-003		
	Plan de Desarrollo del Personal por Competencias		Página 1 de 1		
Fecha:					
Apellidos y Nombres Responsable de la Capacitación:					
Denominación del puesto Responsable de la Capacitación:					
Personal Administrativo objeto de la Capacitación:					
Período de Capacitación:		Desde:	Hasta:		
Plan de Desarrollo del Personal					
Técnicas	Actividad	Tipo	Duración	Competencias a Desarrollarse	% Anual
Métodos Desarrollo dentro del Trabajo	Solución de problemas	Práctico	Enero Febrero Marzo		25%
	Juegos de tomas de decisiones	Práctico			
	Comités	Práctico			
Métodos Desarrollo fuera del Trabajo	Seminario	Teórico	Abril Mayo Junio		25%
	Codesarrollo	Práctico			
	Juegos Gerenciales	Práctico			
Métodos de Autodesarrollo	Películas	Práctico	Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre Diciembre		50%
	Deportes	Práctico			
	Lectura	Teórico			
	Personajes Referentes	Teórico			
TOTAL					100%
..... Firma Responsable Capacitación					
Nombre:..... Cargo:..... CI:.....					

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

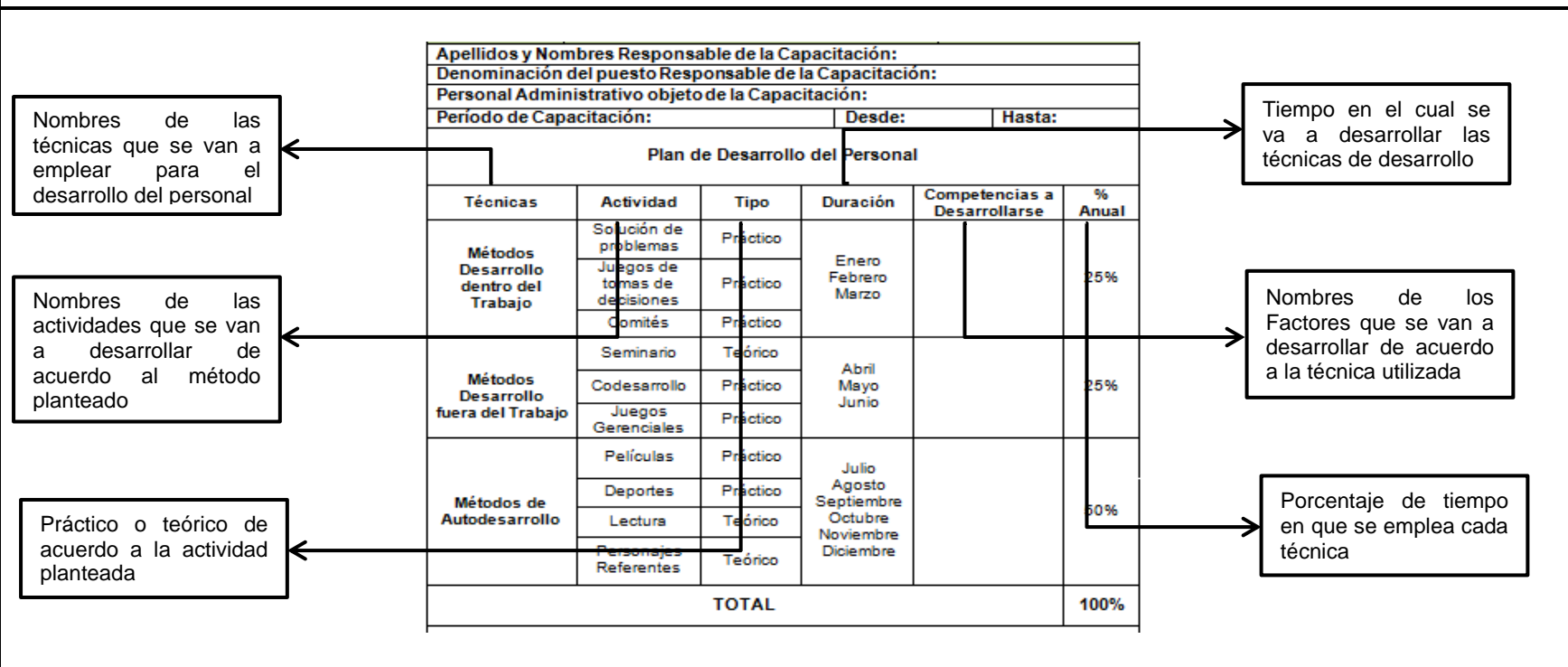
Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-003: Plan de Desarrollo del Personal por Competencias



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-004: Cronograma Técnicas Desarrollo dentro del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DPC-004
			Página 1 de 1
Cronograma Técnicas Desarrollo dentro del Trabajo		Fecha:	
Apellidos y Nombres del Participante:			
Denominación del puesto que desempeña:			
Período de Capacitación:		Desde:	Hasta:
Solución de problemas			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Juegos de tomas de decisiones			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Comités			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
..... Firma Participante			
Nombre:..... Cargo:..... CI:.....			

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-004: Cronograma de las Técnicas de Desarrollo dentro del Trabajo

Nombres de las actividades que se van a desarrollar de acuerdo al método planteado	Apellidos y Nombres del Participante: Denominación del puesto que desempeña: Periodo de Capacitación: Desde: Hasta:			Tema de la reunión, que factores y competencias se pretende desarrollar con las actividades planteadas. Lugar y fecha de la reunión
	Solución de problemas			
Número de cada una de las reuniones	Reunión Nº 1	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar		
	Reunión Nº 2	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar		
	Reunión Nº 3	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar		
Juegos de tomas de decisiones				
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar			
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar			
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar			
Comités				
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar			
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar			
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión Competencias a Desarrollar Fecha y Lugar			

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-005: Cronograma Técnicas Desarrollo fuera del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DPC-005
	Cronograma de Capacitación Técnicas Desarrollo fuera del Trabajo		Página 1 de 1 Fecha:
Apellidos y Nombres del Participante:			
Denominación del puesto que desempeña:			
Período de Capacitación:		Desde:	Hasta:
Seminarios			
Seminario Nº 1	Nombre del Seminario		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Seminario Nº 2	Nombre del Seminario		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Seminario Nº 3	Nombre del Seminario		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Codesarrollo			
Taller Nº 1	Nombre del Taller		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Taller Nº 2	Nombre del Taller		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Taller Nº 3	Nombre del Taller		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Juegos Gerenciales			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Fecha y Lugar		
..... Firma Participante			
Nombre:..... Cargo:..... CI:.....			

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-005: Cronograma de las Técnicas de Desarrollo fuera del Trabajo

Nombres de las actividades que se van a desarrollar de acuerdo al método planteado

Número de cada una de las reuniones

Apellidos y Nombres del Participante:		
Denominación del puesto que desempeña:		
Período de Capacitación:	Desde:	Hasta:
Seminarios		
Seminario N° 1	Nombre del Seminario	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Seminario N° 2	Nombre del Seminario	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Seminario N° 3	Nombre del Seminario	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Codesarrollo		
Taller N° 1	Nombre del Taller	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Taller N° 2	Nombre del Taller	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Taller N° 3	Nombre del Taller	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Juegos Gerenciales		
Reunión N° 1	Nombre de la reunión	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Reunión N° 2	Nombre de la reunión	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	
Reunión N° 3	Nombre de la reunión	
	Competencias a Desarrollar	
	Fecha y Lugar	

Tema de la reunión, que factores y competencias se pretende desarrollar con las actividades planteadas. Lugar y fecha de la reunión

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-006: Guía de Desarrollo por Competencias y Plan de Desarrollo Individual

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DPC-006
	Plan de Desarrollo Individual Competencias Técnicas y Organizacionales		Página 1 de 1 Fecha:
Datos Generales			
Apellidos y Nombres del Participante:			
Denominación del puesto que desempeña (Participante):			
Nombres y Apellidos del Coach:			
Denominación del puesto que desempeña (Coach):			
Período de Duración:		Desde:	Hasta:
COMPETENCIA 1			
Definición de Competencia 1			
Objetivo:			
Acciones Esenciales			
Deportes	Nombre del deporte Dibujo	Explicación del deporte	
Películas	Nombre de la película Dibujo	Explicación de la película	
Personaje Referente	Nombre del personaje Dibujo	Explicación del personaje	
Actividades Específicas			
A	Libro: Nombre del libro Dibujo	Explicación del libro	
B	Libro: Nombre del libro Dibujo	Explicación del libro	
C	Libro: Nombre del libro Dibujo	Explicación del libro	
D	Libro: Nombre del libro Dibujo	Explicación del libro	

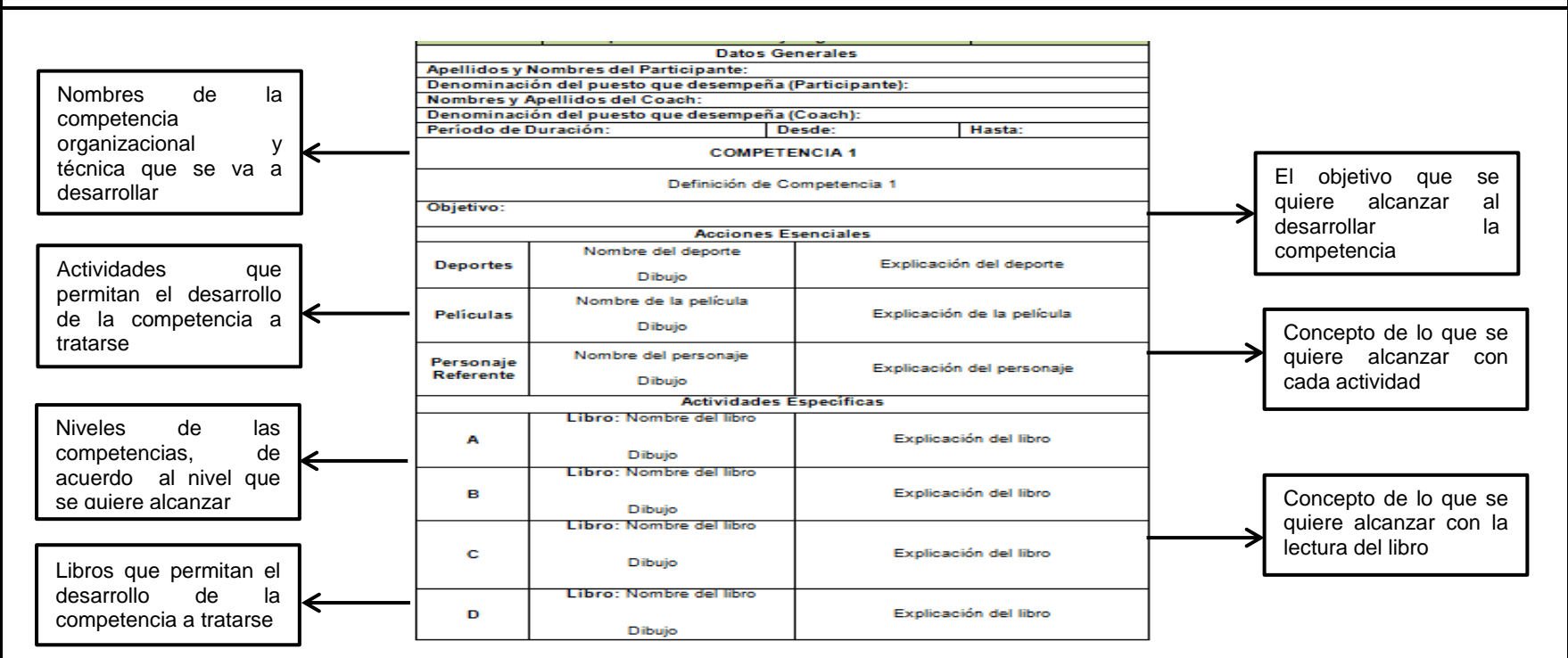
Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-006: Guía de Desarrollo por Competencias y Plan de Desarrollo Individual



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-007: Instructivo Plan de Desarrollo Individual

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DPC-007
	Instructivo Plan de Desarrollo Individual		Página 1 de 1 Fecha:
Datos Generales			
Apellidos y Nombres del Participante:			
Denominación del puesto que desempeña (Participante):			
Nombres y Apellidos del Coach:			
Denominación del puesto que desempeña (Coach):			
Período de Duración		Desde:	Hasta:
Instrucciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Identifique las competencias a desarrollar y el nivel requerido. ✧ Estudie el significado de la competencia a desarrollar, para ello utilice el Diccionario de Competencias y el Perfil por Competencias. ✧ Por cada competencia a desarrollar elabore un plan de desarrollo. ✧ Utilice la Guía de Desarrollo Competencias Técnicas y Organizacionales. ✧ Seleccione y adapte las acciones generales y específicas a sus condiciones. ✧ El coach deberá ayudarlo y orientarlo al momento de elaborar su plan y durante la ejecución de éste. ✧ Comprométase a practicar las actividades esenciales y específicas con el mayor interés posible. 			
Competencia a Desarrollar			
Competencias Técnicas		Competencias Organizacionales	
Seguimiento y Control			
Fecha:		Horario:	Lugar:
..... Firma Participante	 Firma Responsable Coach	
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	

Fuente: Duque (2007)

Adaptado por: Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-007: Instructivo Plan de Desarrollo Individual

Datos Generales		
Apellidos y Nombres del Participante:		
Denominación del puesto que desempeña (Participante):		
Nombres y Apellidos del Coach:		
Denominación del puesto que desempeña (Coach):		
Período de Duración	Desde:	Hasta:
Instrucciones:		
<ul style="list-style-type: none">⇒ Identifique las competencias a desarrollar y el nivel requerido.⇒ Estudie el significado de la competencia a desarrollar, para ello utilice el Diccionario de Competencias y el Perfil por Competencias.⇒ Por cada competencia a desarrollar elabore un plan de desarrollo.⇒ Utilice la Guía de Desarrollo Competencias Técnicas y Organizacionales.⇒ Seleccione y adapte las acciones generales y específicas a sus condiciones.⇒ El coach deberá ayudarlo y orientarlo al momento de elaborar su plan y durante la ejecución de éste.⇒ Comprométase a practicar las actividades esenciales y específicas con el mayor interés posible.		
Competencia a Desarrollar		
Competencias Técnicas	Competencias Organizacionales	
Seguimiento y Control		
Fecha:	Horario:	Lugar:

Competencias organizacionales y técnicas que se van a desarrollar

Fecha, hora y lugar de las reuniones para controlar el desarrollo de las actividades

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-008: Informe de Técnicas de Desarrollo del Personal dentro y fuera del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato DPC-008
	Informe Técnicas Desarrollo dentro y fuera del Trabajo	Página 1 de 1 Fecha:
Datos Generales		
Nombre Actividad		
Competencias a desarrollar		
Nombre del Instructor		
Duración:		
Lugar y Fecha		
Objetivos de la actividad		
Contenido de la actividad		
Resumen de la actividad		
Aportes de la actividad al desarrollo de las competencias		
Conclusiones de la actividad		
..... Firma Participante		
Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....		

Elaborado por Leidy Enríquez



SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

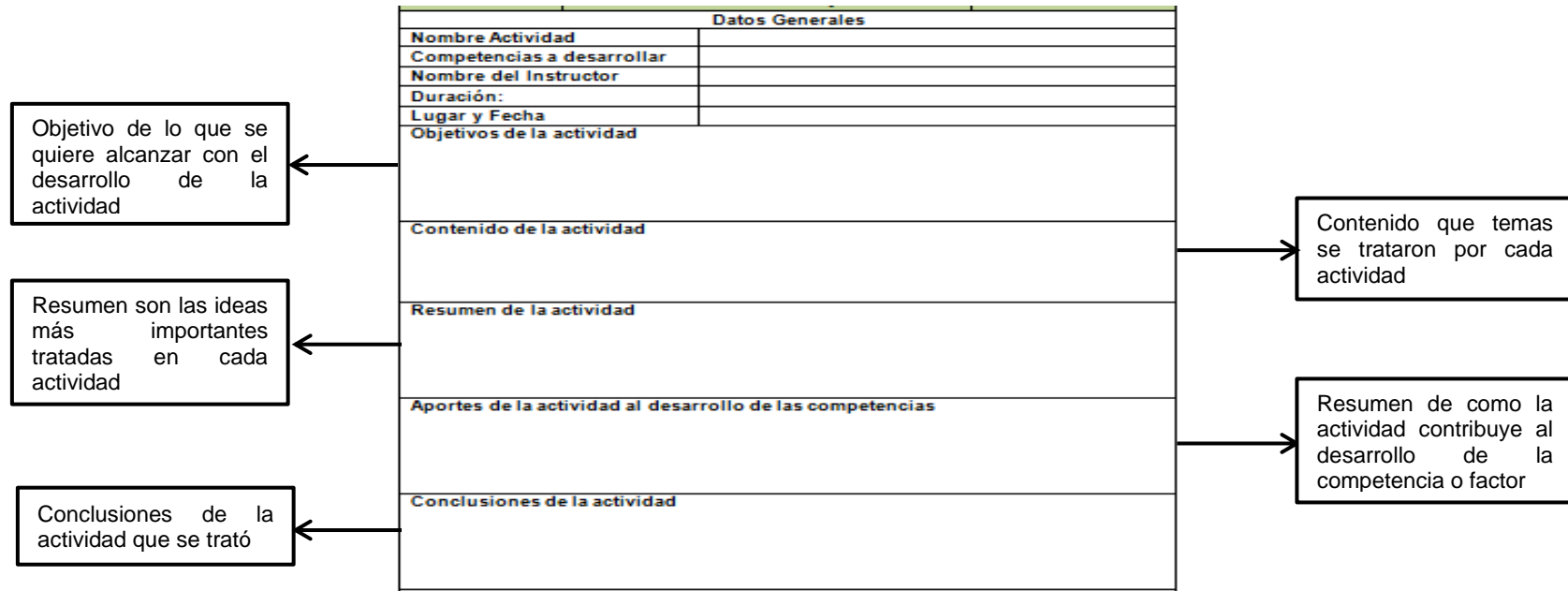
Versión: 1.0

Código: MGRHC-01

Fecha Emisión: 20/10/2012

Nº Revisión: 01

Instructivo Formato DPC-008: Informe de Técnicas de Desarrollo del Personal dentro y fuera del Trabajo



Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DPC-009: Evaluación de actividades dentro y fuera del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DPC-009													
	Evaluación de actividades dentro y fuera del Trabajo		Página 1 de 1 Fecha:													
Datos Generales																
Apellidos y Nombres del Participante:																
Denominación del puesto que desempeña:																
Nombre del Seminario a Evaluar:																
Lugar y Fecha de Realización:																
Apellidos y Nombres del Instructor:																
Objetivo: El presente Formato tiene como objetivo evaluar el desarrollo de las actividades recibidas tanto en su contenido, expositores y condiciones físicas.																
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada aspecto y califíquelo de acuerdo a la siguiente escala:																
<table border="1"> <tr> <td>Calificación</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Descripción</td> <td>Excelente</td> <td>Muy Bueno</td> <td>Bueno</td> <td>Regular</td> <td>Insuficiente</td> </tr> </table>					Calificación	5	4	3	2	1	Descripción	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuficiente
Calificación	5	4	3	2	1											
Descripción	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuficiente											
Descripción				Calificación												
				1	2	3	4	5								
Sobre los Contenidos																
El contenido de la reunión se desarrolló de acuerdo a lo planteado																
El contenido fue de su interés																
El material entregado le sirvió de apoyo en el seminario																
El material entregado le será útil posteriormente																
Sobre el Instructor																
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue																
La metodología utilizada por el instructor fue																
La adaptación al grupo																
La puntualidad del instructor fue																
Sobre la Organización																
El espacio físico donde se impartió el seminario fue																
La puntualidad del curso fue																
La calidad de las presentaciones audiovisuales utilizadas por los instructores fue																
Sobre las Competencias																
El aporte de la reunión al desarrollo de competencias fue																
Su nivel de satisfacción respecto a las competencias tratadas fue																
Indique sugerencias de mejora:																
..... Firma Participante				 Firma Responsable Coach											
Nombre:.....					Nombre:.....											
Cargo:.....					Cargo:.....											
CI:.....					CI:.....											

Fuente: González (2008)

Adaptado por: Leidy Enríquez



**DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS Y
TÉCNICAS
ORGANIZACIONALES**

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Herramienta: Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas
Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir en forma lógica y secuencial las actividades que deben seguir para la elaboración del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas.

Elaboración

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma
Leidy Enríquez				

Aprobación

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma


Revisión

Nombre	Cargo	Área	Fecha	Firma

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Ficha de Proceso	
<p>Objetivo: Proporcionar los lineamientos necesarios para el diseño del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas que permita apoyar la gestión sistemática de los perfiles por competencias y demás subsistemas del Talento Humano.</p>	
<p>Alcance: El Diccionario de Competencias Organizacionales se aplicará al personal administrativo de la UPEC. El Diccionario de Competencias Técnicas se aplicará al personal administrativo asistencial.</p>	
<p>Políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Jefatura de Talento Humano es responsable de todo el proceso para la elaboración de los Diccionario. 2. Los Diccionarios se actualizan cada año y el responsable de dicha actualización es la Jefatura de Talento Humano. 3. Los Formatos utilizados se elaboran en base al modelo estratégico de la universidad. 4. La validación de las Competencias Organizacionales y Técnicas la realiza el Rector de la UPEC. 	
Entradas	Salidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Catálogo del Ministerio de Relaciones Laborales 2. Modelo Estratégico de la UPEC: misión, visión, valores, principios, objetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Diccionario de Competencias Organizacionales 3. Diccionario de Competencias Técnicas
Instrumentos	Indicadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato DCOT-001: Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas 2. Formato DCOT-002: Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de Competencias Organizacionales validadas. 2. Número de Competencias Técnicas validadas.

Elaborado por Leidy Enríquez

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS	Versión: 1.0
		Código: MGRHC-01
		Fecha Emisión: 20/10/2012
		Nº Revisión: 01

Procedimientos

Programación de Actividades

1. Jefatura de Talento Humano programa las actividades que se van a llevar a cabo para la elaboración del Diccionario y las envía al Rector para su aprobación.
2. Jefatura de Talento Humano convoca al personal directivo y al personal administrativo asistencial para la elaboración del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas a través de la elaboración de talleres.

Levantamiento de Información Competencias Organizacionales y Técnicas

3. Jefatura de Talento Humano entrega al personal el Formato Definición de Competencias Organizacionales y Técnicas al personal. (DCOT-001).
4. El personal revisa el Catálogo de Competencias del Ministerio de Relaciones Laborales antes mencionado e identificarán las competencias que se relacionen con la universidad y con cada puesto de trabajo.

Validación de las Competencias Organizacionales y Técnicas

5. La información recopilada se procesa por la Jefatura de Talento Humano.
6. Talento Humano presenta la información procesada al Consejo Superior Universitario Politécnico para su validación. Si la validación es positiva se depurará las competencias organizacionales y técnicas. Si la validación es negativa se volverá a levantar información.

Presentación de Resultados

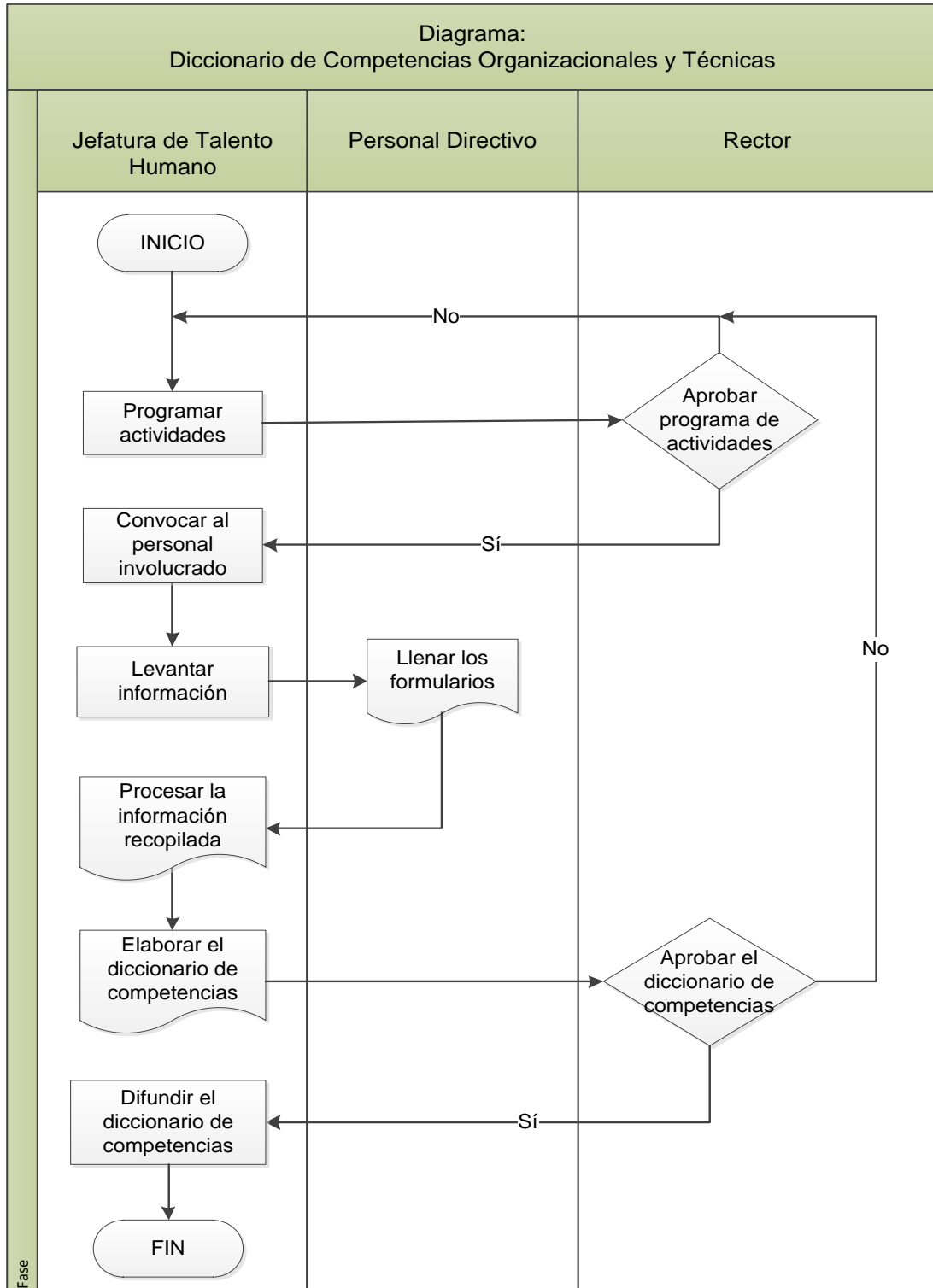
7. La Jefatura de Talento Humano revisa y depura la información para elaborar el Diccionario.

Difusión de las Competencias

8. Talento Humano envía las competencias a todas las unidades administrativas y escuelas de la UPEC y a las personas que lo soliciten.

Elaborado por Leidy Enríquez

Diagrama de Flujo



Elaborado por Leidy Enríquez

Formatos e Instructivos

Formato DCOT-001: Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato DCOT-001
	Formato Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas		Página 1 de 1
Misión:		Valores Institucionales	
Visión:			
Directrices		Objetivos	
		Principios Institucionales	
El presente formato tiene como objetivo determinar las Competencias Organizacionales y Técnicas, para ello se solicita llenar toda la información requerida.			
Nombre:		Cargo:	
Seleccione 5 Competencias que se relacionen con la Visión, Misión, Valores, Principios, objetivos antes mencionados, para ello utilice el Catálogo de Competencias.			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
Una vez identificadas las competencias proceda a definir las según el Modelo Estratégico de la UPEC y el Catálogo de Competencias.			
Competencia		Definición	
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
Se solicita firmar el formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			
..... Firma Directivo Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	 Firma Responsable Talento Humano Nombre:..... Cargo:..... Cl:.....	

Fuente: Duque (2007)

Adaptado por: Leidy Enríquez



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS


Versión: 1.0
Código: MGRHC-01
Fecha Emisión: 20/10/2012
Nº Revisión: 01

Instructivo DCOT-001: Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas


Misión de la universidad	Misión:	Valores Institucionales	Valores de la universidad
Visión de la universidad	Visión:		
Directrices de la universidad	Directrices	Objetivos	Principios Institucionales
	Objetivos		
	El presente formato tiene como objetivo determinar las Competencias Organizacionales y Técnicas, para ello se solicita llenar toda la información requerida.		
	Nombre:	Cargo:	
	Seleccione 5 Competencias que se relacionen con la Visión, Misión, Valores, Principios, objetivos antes mencionados, para ello utilice el Catálogo de Competencias.		
	1.-		Objetivos de la universidad
	2.-		
	3.-		
	4.-		
	5.-		
	Una vez identificadas las competencias proceda a definir las según el Modelo Estratégico de la UPEC y el Catálogo de Competencias.		
	Competencia	Definición	
	1.-		
	2.-		
	3.-		
	4.-		
	5.-		
	Se solicita firmar el formato una vez concluido. GRACIAS POR SU COLABORACION		
 Firma Directivo	 Firma Responsable Talento Humano
	Nombre:.....	Nombre:.....	
	Cargo:.....	Cargo:.....	
	CE:.....	CE:.....	

Elaborado por Leidy Enríquez

Formato DCOT-002: Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato DCOT-002
		Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales Ecuador	Página 1 de 2
Competencia		Definición	
1	Adaptabilidad	Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno	
2	Ambición profesional	Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional	
3	Análisis de problemas	Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas	
4	Análisis numérico	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos	
5	Aprendizaje	Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente	
6	Atención al cliente	Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible	
7	Atención al detalle	Manejo eficaz y prolongado de información detallada	
8	Autoorganización	Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible	
9	Capacidad de negociación	Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar-ganar	
10	Comunicación escrita	Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito	
11	Comunicación oral	Canalizar clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado	
12	Conocimiento del entorno	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio de la actividad profesional	
13	Control directivo	Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y regulación de procesos y políticas internos y/o externos	
14	Decisión	Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican	
15	Delegación	Asignar las propias responsabilidades de autoridad al miembro del equipo adecuado de forma inequívoca	
16	Desarrollo/apoyo de colaboradores	Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales y futuros	
17	Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente	
18	Domínio de la comunicación no verbal	Conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal	

Continúa...

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato DCOT-002
		Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales Ecuador	Página 2 de 2
Competencia		Definición	
19	Energía	Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso	
20	Escucha activa	Escucha activa demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones el riesgo que comportan	
21	Espíritu emprendedor	Busca activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos) sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan	
22	Evaluación de los colaboradores	Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial	
23	Facilitar/participar en reuniones	Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes	
24	Flexibilidad	Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información	
25	Gama amplia de intereses	Mostrar un amplio rango de intereses personales y profesionales. Manifestar interés y motivación por muy diversos aspectos de la vida profesional y de los conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos.	
26	Identificación directiva	Explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando	
27	Impulso	Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás	
28	Independencia	Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente)	
29	Innovación/creatividad	Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución	
30	Integridad	Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo	
31	Liderazgo de personas	Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo	
32	Orientación al logro	Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador

BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias: Como planificar la entrevista por Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: Casos* (Segunda ed., Vol. I). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *Gestión por Competencias: El Diccionario* (Vol. I). Granica SA.
- Alles, M. (2009). *La trilogía Diccionario de Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2007). *Rol del Jefe: Cómo ser un buen jefe* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2010). *Selección por Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica SA.
- Alles, M. (2009). *La trilogía Diccionario de Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (Sexta ed.). México, México: Trillas.
- Blanco, P. (2007). *Trabajadores Competentes: Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, España: Esic.

- Bolívar, A., & Guarro, A. (2007). *Educación Emocional y en Valores* (Primera ed.). Madrid, España: Wolters Kluwer SA.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción* (Primera ed.). Madrid, España: Esic.
- Constitución del Ecuador (2008). Asamblea Nacional, Ecuador.
- Correa, J., & López, M. (2007). *Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información* (Primera ed.). Manizales, Colombia: Universidad de Caldas.
- Cuenca, J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales* (Primera ed.). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* (Tercera ed.). México, México: International Thomson Editores SA.
- Duque, J. (2007). *Diseño de un Sistema de Competencias Técnicas y Directivas para los empleados de la empresa Alimentos SNOB*. Trabajo de Grado, Ingeniería de Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- .Escamilla, A. (2008). *Las Competencias Básicas* (Primera ed.). Barcelona, España: Graó de Irif, SL.
- García, M., & Díaz, S. (2008). *Escuela de Desarrollo de Hábitos* (Primera ed.). Madrid, España: Diaz de Santos.
- González, L. (2008). *Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Flota Petrolera Ecuatoriana "FLOPEC"*. Trabajo de Grado, Ingeniería Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Gracia, M., Insa, M., & Monserrat, R. (2007). *Guía práctica de Economía de la empresa II* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Susan, J., & Slocum, J. (2009). *Administración* (Onceava ed.). Cengage Learning Editores SA.

- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2008). Registro Oficial N° 77. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial N° 294. Función Ejecutiva del Ecuador.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). Madrid, España: Vértice SI.
- Mastache, A. (2009). *Formar Personas Competentes: Desarrollo de Competencias Tecnológicas y Psicosociales* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Moya, J., & Florencio, L. (2011). *Teoría y Práctica de las Competencias Básicas* (Primera ed.). Barcelona, España: Graó.
- Münch, L. (2010). *Administración del Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización* (Primera ed.). México, México: Trillas.
- Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0224, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2008). Resolución N° SENRES-2008-000038, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.
- Norma Técnica del Subsistema del Reclutamiento y Selección (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0056, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Athehortúa, J. (2012). *Score de Competencias* (Primera ed.). Medellín, Colombia: CCO Consultores.
- Palomo, T. (2008). *Perfil de Competencias del puesto de Director de MArketing de organizaciones de la Comunidad de Madrid* (Primera ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Pérez, J. (2009). *Políticas orientadas a la Dirección de Personas* (Primera ed.). Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Plan del Buen Vivir 2009-2013. Consejo de Planificación Nacional, Ecuador.

- Posligua, C. (2010). Implementación y propuesta de un Sistema de Administración del Recurso Humano por Competencias para la Agencia Naviera Bow SA. Trabajo de Grado, Ingeniería en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Equinoccial, Manta, Ecuador.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial* (Primera ed.). La Coruña, España: Netbiblo S.L.
- Reglamento del Sistema de Administración del Talento Humano. Consejo Superior Universitario, Resolución N° 002-CSUP-2011, (12 de febrero del 2011), Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán, Ecuador.
- Reglamento de Trabajo Interno. Consejo Superior Universitario, Resolución N° 212-CSUP-2012, (31 de Julio del 2012), Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán, Ecuador.
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial N° 294. Función Ejecutiva del Ecuador.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna del Personal* (Séptima ed.). México, México: Thompson.
- Rojas, M. (2008). *Administración para Ingenieros* (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Torres, J., & Valerezo, M., (2010). Propuesta de Migración de un Modelo de Gestión de Recurso Humano Tradicional a un Modelo de Gestión por Competencias. Caso: Fábrica de Alimentos SA. Falimensa. Trabajo de Grado, Ingeniería Empresarial. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- SA. (Octubre de 2009). Competencias. *Revista Científica de la Fundación Iberoamericana para la Excelencia Educativa*, II(6).
- Vértice, S. (2008). *Gestió del Conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente* (Primera ed.). Madrid, España: autor
- Vértice, S. (2008). *Selección de Personal* (Primera ed.). Madrid, España: autor.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración en el Trabajo* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Anexos

Anexo 1.- Cronograma de la Investigación, Presupuesto y Recursos.

Anexo 2.- Instrumentos: Encuestas, Entrevistas y Ficha de Observación

Anexo 3.- Árbol de problemas

Anexo 4.- Matriz de validación de instrumentos

Anexo 5.- Fotos Levantamiento de información

Anexo 6.- Artículo Científico

ANEXOS

ANEXO

1

Instrumentos

Para la interpretación y análisis de información se utilizó el Software Estadístico SPSS TRIAL, instrumento que permitió la realización de gráficos relacionando una o más preguntas respecto a un solo tema, para así poder realizar una mejor interpretación.

También se utilizó el Microsoft Visio que fue empleado en la propuesta para graficar los diagramas de flujo correspondientes a cada proceso.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información son:

- ✓ Encuesta
- ✓ Entrevista
- ✓ Observación

Cronograma de la investigación

TIEMPO ACTIVIDAD	Marzo-Abril 2012		Mayo-Junio 2012		Julio-Ago 2012		Sep-Oct 2012		Nov-Dic 2012		Ene-Fe 2013		Mar-Abr 2013		Mayo-Junio 2013						
	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8	
Capítulo I																					
Planteamiento del problema																					
Formulación del problema																					
Delimitación																					
Justificación																					
Objetivos																					
Capítulo II																					
Antecedentes Investigativos																					
Fundamentación Legal																					
Fundamentación Filosófica																					
Fundamentación Científica																					
Idea a Defender																					
Variables																					
Capítulo III																					
Modalidad de la Investigación																					
Tipos de Investigación																					
Población y Muestra																					
Operacionalización de Variables																					
Recolección de la Información																					
Análisis e interpretación																					
Capítulo IV																					
Conclusiones y recomendaciones																					
Capítulo V																					
Antecedentes																					
Justificación																					
Objetivos																					
Fundamentación																					
Modelo operativo de la propuesta																					
Bibliografía																					
Anexos																					

Tabla 35: Cronograma de la investigación
Elaborado por: Leidy Enríquez

Presupuesto

Tabla 36: Presupuesto

Presupuesto	Valor
1. Recursos Humanos	\$ 100
2. Viajes Técnicos	\$ 200
3. Capacitación	\$ 50
4. Equipo de Computo	\$ 550
5. Recursos Bibliográficos y Software.	\$ 200
6. Materiales y Suministros	\$ 50
7. Transferencia de resultados	\$ 50
8. Subcontratos y servicios	\$ 80
9. Evaluación, Seguimiento y Monitoreo del Proyecto.	\$ 40
TOTAL	\$ 1320

Elaborado por: Leidy Enríquez

Recursos

Tabla 37: Recursos


Recursos	
1. Recursos Humanos	Expertos en el tema
2. Recursos Bibliográficos y Software.	Libros, programa Excel y Visio.
3. Recursos Tecnológicos	Computadoras, impresora, cámara, filmadora.
4. Recursos Materiales	Esferos, hojas de papel boon, libreta de apuntes,

Elaborado por: Leidy Enríquez

ANEXO

2

Encuesta Gestión del Recurso Humano por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Página 1 de 4
	Encuesta	Fecha:

La presente encuesta tiene como objetivo establecer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para el personal administrativo asistencial-secretarías de la UPEC. Se solicita contestar de manera objetiva a las interrogantes planteadas.

Instrucciones

- ☞ El cuestionario es anónimo y su respuesta no compromete el desenvolvimiento de sus labores.
- ☞ La presente encuesta tiene fines académicos.

Marque con una X según corresponda su respuesta

A. Diseño de Perfiles por Competencias

1. ¿Considera que el personal tiene las habilidades y destrezas que le exige su puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

2. ¿Considera que el personal tiene los conocimientos necesarios para desempeñar con éxito su puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se dan a conocer al momento de que un nuevo servidor ingresa a su puesto de trabajo?

Opciones	Sí	No
Misión del puesto		
Actividades del puesto		
Identificación del puesto		
Competencias del puesto		

Otros.....

B. Reclutamiento del Personal

4. ¿Cuándo se realiza el proceso de reclutamiento se especifican las competencias que se requiere para un puesto de trabajo vacante?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

5. ¿Cuándo se realiza reclutamiento interno se analizan las competencias del personal frente al perfil del puesto vacante?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

Continúa....



6. ¿Qué fuentes de reclutamiento se toma en cuenta para la atracción de candidatos para un puesto de trabajo?

Opciones	Sí	No
Página institucional de la UPEC		
Anuncios en medios de comunicación		
Bolsa de empleo		
Cartelera institucional		
Presentado por un servidor de la universidad		

Otros.....

C. Selección del Personal

7. ¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal con las competencias necesarias para ocupar un puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

8. ¿Se evalúan competencias de los aspirantes según los requerimientos del puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

9. ¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

10. ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en el proceso de selección del personal?

Opciones	Sí	No
Pruebas de Habilidades		
Prueba de Conocimientos		
Test de Personalidad		
Test Psicológicos		
Entrevistas de selección		

Otro.....

D. Inducción del Personal

11. ¿Se realizan programas de inducción que permitan fortalecer las competencias del personal?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

12. ¿Se preocupa la universidad de que el nuevo servidor se sienta integrado a la institución después de la inducción?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--



13.- Señale cuál de las siguientes opciones se aplicaron durante el proceso de inducción:

Opciones	Sí	No
Entrega de Manual de Inducción		
Bienvenida de las autoridades y compañeros		
Presentación de diapositivas y videos sobre competencias		

Otros.....

E. Evaluación del Desempeño por Competencias

14. ¿En el transcurso del año cuántas veces se ha realizado la evaluación del desempeño al personal administrativo asistencial?

Ninguna		1 a 3 veces		4 a 6 veces		+ de 6 veces	
---------	--	-------------	--	-------------	--	--------------	--

15. ¿Considera que se da seguimiento al desarrollo de competencias y se promueve su mejora continua?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

16. ¿Qué factores se han tomado en cuenta para la evaluación del desempeño del personal?

Opciones	Sí	No
Conocimientos de las funciones del puesto de trabajo		
Actividades en el puesto de trabajo		
Competencias que requiere el puesto de trabajo		

Otros.....

17. ¿Qué instrumentos se utilizó para evaluar el desempeño del personal?

Opciones	Sí	No
Entrevistas		
Encuestas		
Software Quanto		

Otros.....

F. Desarrollo del Personal por Competencias

18. ¿Conoce si la UPEC cuenta con un plan de desarrollo del personal por competencias para su personal?

Sí		No	
----	--	----	--

19. ¿Las capacitaciones que ha recibido el personal están enfocadas en competencias?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

20. ¿Las capacitaciones que ha recibido el personal le han ayudado a mejorar las competencias en su puesto de trabajo?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--



21. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal para el desempeño de sus funciones?

Opciones	Sí	No
Capacitación para actualizar conocimientos		
Capacitación para mejorar el desarrollo de las actividades		
Capacitación para mejorar competencias		

Otros.....
.....

G. Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

22. ¿Cuál de los siguientes subsistemas de recursos humanos se aplica en el personal administrativo?

Opciones	Sí	No
Diseño de perfiles de puestos por competencias		
Atracción del personal		
Selección del personal por competencias		
Inducción del personal		
Evaluación del desempeño por competencias		
Desarrollo del personal por competencias		

23. ¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por Competencias para el personal administrativo asistencial de la UPEC?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

24. ¿Considera que un modelo de gestión de recursos humanos por competencias ayudaría a mejorar el desempeño del personal?

Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

H. Diccionario de Competencias

25. ¿Conoce si la universidad posee un diccionario de competencias organizacionales y técnicas?


Sí		No	
----	--	----	--

26. ¿Considera que las competencias organizacionales y técnicas contribuirían a mejorar el desempeño del personal?


Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN


Encuesta Evaluación del Desempeño

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Página 1 de 1								
	Encuesta	Fecha:								
<p>La presente encuesta tiene como objetivo conocer el desempeño de los asistentes administrativos de la UPEC. Se solicita contestar de manera objetiva a las interrogantes planteadas de acuerdo al desempeño observado en su subordinado/a.</p> <p>Instrucciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El cuestionario es anónimo y su respuesta no compromete el desenvolvimiento de sus labores. ⇒ La presente encuesta tiene fines académicos. ⇒ Califique cada criterio con una X en el casillero de su elección, según los siguientes criterios: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> 1 equivale a Totalmente en desacuerdo 10 equivale a Totalmente de acuerdo </div>										
Parámetros	Escala de Calificación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conoce las funciones y responsabilidades del puesto										
2. Es puntual y cumple con las actividades en el tiempo establecido										
3. Optimiza recursos, manejo de equipo y herramientas de trabajo										
4. Elabora los documentos con exactitud y esmero.										
5. Organiza sus funciones teniendo un archivo completo y ordenado										
6. Tiene amplios conocimientos de las actividades que realiza.										
7. Posee las habilidades necesarias para desarrollar sus actividades.										
8. Tiene excelente manejo de Microsoft Office										
9. Tiene excelente ortografía y redacción										
10. Maneja en forma eficiente documentos y archivos										
11. Actúa conforme a las normas éticas en su trabajo										
12. Se preocupa por el cumplimiento de las funciones asignadas.										
13. Realiza trabajos de investigación para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.										
14. Demuestra interés en atender al personal interno y externo con rapidez y plantea soluciones.										
15. Se preocupa porque su trabajo esté conducido a lograr los resultados propuestos.										
16. Expresa ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito y oral										
17. Es capaz de administrar diversos proyectos complejos.										
18. Tiene la capacidad de reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.										
19. Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.										
20. Elige entre varias alternativas de solución a un problema.										
21. Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo.										
22. Apoya y alienta las actividades en equipo.										
23. Es promotor de ideas innovadoras										
24. Actúa rápida y decididamente en una crisis.										
25. Asume el rol de líder en cualquier grupo										
Gracias por su colaboración										

Entrevista Director Administrativo y Jefe de Talento Humano

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Página 1 de 2
	Entrevista al Director Administrativo y Jefe de Talento Humano	Fecha:
<p>La presente encuesta tiene como objetivo establecer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para el personal administrativo asistencial-secretarías de la UPEC. Se solicita contestar de manera objetiva a las interrogantes planteadas.</p>		
A. Diseño de Perfiles de Puestos por Competencias		
1. ¿Qué métodos se utilizan para el levantamiento de perfiles de puestos?		
2. ¿Qué factores se considera para el diseño de los perfiles de puestos por competencias?		
3. ¿Existen procedimientos para el diseño de perfiles de puestos por competencias?		
B. Reclutamiento, Selección e Inducción del personal		
4. ¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?		
5. ¿Cuántos filtros debe pasar un nuevo servidor para formar parte de la universidad?		
6. ¿Existen procedimientos establecidos para la selección del personal?		
7. ¿Cuál es el factor predominante al momento de seleccionar a un nuevo servidor?		
8. ¿Cómo se realiza el proceso de integración del nuevo servidor con el personal de la universidad?		
9. Señale los métodos que se realiza para la inducción del personal		
C. Evaluación del Desempeño por Competencias		
10. ¿Qué métodos de evaluación utiliza la universidad para medir su desempeño?		
11. ¿Qué factor es el más importante para la evaluación del desempeño?		
12. ¿Qué acciones se toman con los servidores concluida la evaluación?		
13. ¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?		
D. Desarrollo del Personal por Competencias		
14. ¿Cómo se detectan necesidades de capacitación?		
15. ¿Se toma en cuenta todas las áreas de la universidad para realizar las capacitaciones?		
16. ¿Qué resultados se han obtenido de las capacitaciones realizadas?		

Continúa

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Página 2 de 2
	Entrevista al Director Administrativo y Jefe de Talento Humano	Fecha:
17. ¿Cómo se evalúan los resultados de las capacitaciones?		
E. Diccionario de Competencias		
18. ¿Qué factores se deben tener en cuenta para la elaboración de un diccionario de competencias?		
19. ¿Considera que un diccionario de competencias es la base para la realización de los perfiles de puestos?		
F. Modelo de Gestión del Recurso Humano por Competencias		
20. Según su criterio ¿Cuáles serían los beneficios de implementar un modelo de gestión por Competencias en la UPEC?		

Ficha de Observación

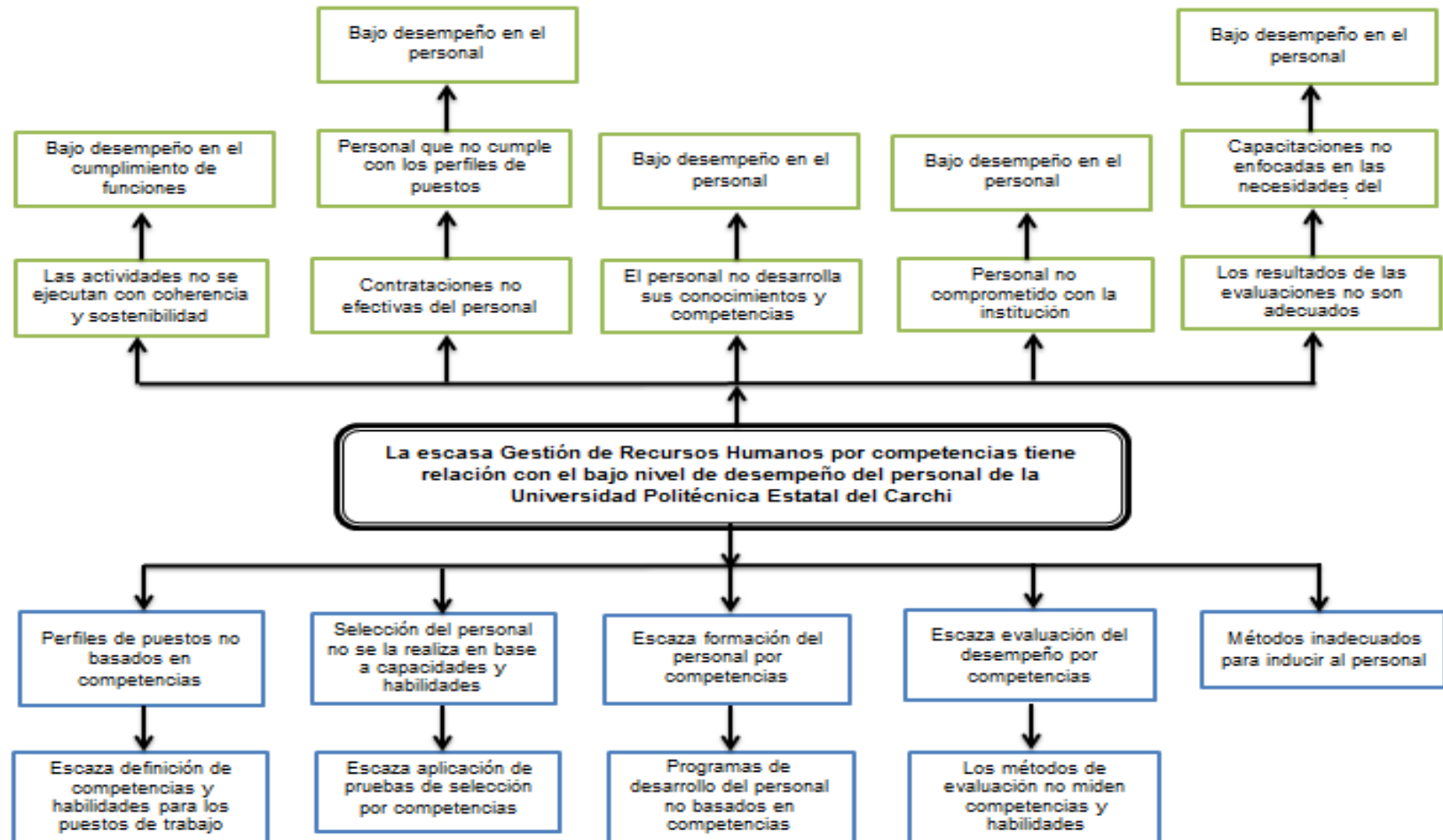
	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		
Ficha de Observación			
Nombre del responsable de la observación:			
Nombre de la persona que participó:			
Fecha:		Hora:	
Lugar:			
Indicadores	Sí	No	Detalles de la observación
¿Posee la universidad perfiles de puestos por competencias?			
¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?			
¿Qué medios se utiliza para reclutar al personal?			
¿Existen procedimientos establecidos para la selección del personal?			
¿Qué técnicas se aplica para seleccionar al personal?			
¿Existen procedimientos establecidos para la inducción del personal?			
¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?			
¿Qué instrumentos se aplican para evaluar el desempeño?			
¿Existe un plan de capacitación para el personal asistencial?			
¿Existen procedimientos establecidos para capacitar al personal?			
¿Posee la universidad un diccionario de competencias organizacionales y Técnicas?			

Elaborado por Leidy Enríquez

ANEXO

3

Árbol de problemas



Elaborado por: Leidy Enríquez

Fuente: Investigación

ANEXO

4

Matriz de Validación de Instrumentos

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación					
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem	
				Sí	No	Sí	No	Sí	No
Variable Independiente : Gestión del Recurso Humano por competencias	Diseño de Perfiles de Puestos por Competencias	Funciones	¿Considera que el personal conoce las funciones y actividades de su puesto?	X		X		X	
		Competencias	¿Considera que el personal tiene los conocimientos y competencias para desempeñar con éxito en su puesto?	X		X		X	
		Análisis de puestos	¿Cuáles aspectos cuando un nuevo servidor ingresa a su puesto?	X		X		X	
		Procedimientos	¿Existen procedimientos para el diseño de perfiles por competencias?	X		X		X	
		Métodos	¿Qué métodos se utilizan para el levantamiento de perfiles de puestos? ¿Qué factores se considera para el diseño de los perfiles por competencias?	X		X		X	
		Diseño de puestos	¿Posee la universidad perfiles de puestos por competencias?	X		X		X	
	Reclutamiento o del Personal	Reclutamiento Interno	¿Cuándo se realiza reclutamiento interno se analizan las competencias del personal frente al perfil vacante?	X		X		X	
		Fuentes de reclutamiento	¿Qué fuentes de reclutamiento se toma en cuenta para la atracción	X		X		X	
		Procedimientos	¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?	X		X		X	
	Selección del Personal	Técnicas de selección	¿Se evalúan competencias según los requerimientos del puesto? ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en la selección?	X		X		X	
		Diseño	¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal más idóneo para ocupar un puesto? ¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto?	X		X		X	
		Métodos	¿Cuántos filtros debe pasar un servidor para ocupar un puesto? ¿Cuál es el factor predominante al momento de seleccionar a servidor?	X		X		X	
		Procedimientos	¿Existen procedimientos establecidos para la selección? ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en el proceso de selección del personal?	X		X		X	

Elaborado por: Leidy Enríquez

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación					
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem	
				Sí	No	Sí	No	Sí	No
Variable Independiente : Gestión del Recurso Humano por competencias	Inducción del personal	Programas de inducción	¿Existen programas de inducción? ¿Se preocupa la universidad de que nuevo servidor se sienta integrado?	X		X		X	
		Métodos	Señale cuál de opciones se aplicaron durante el proceso de inducción	X		X		X	
			Señale los métodos que se realiza para la inducción del personal	X		X		X	
		Procedimientos	¿Cómo se realiza el proceso de integración del nuevo servidor?	X		X		X	
	¿Existen procedimientos establecidos para la inducción?		X		X		X		
	Desarrollo del Personal por Competencias	Capacitación	¿Existe un plan de desarrollo? ¿Las capacitaciones que ha recibido le han ayudado a mejorar las actividades? ¿Qué tipo de capacitación se realiza?	X		X		X	
		Técnicas de capacitación	¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal para mejorar su desempeño?	X		X		X	
		Procedimientos	¿Cómo se detectan necesidades de capacitación? ¿Se toma en cuenta todas las áreas de para realizar las capacitaciones? ¿Qué resultados se han obtenido de las capacitaciones realizadas? ¿Existe un plan de capacitación? ¿Existen procedimientos establecidos para capacitar al personal?	X		X		X	
			Competencias Organizacionales y Técnicas	¿Existe un diccionario de competencias? ¿Considera que las competencias contribuirían a mejorar el desempeño? Señale cinco competencias que ejerce para el desarrollo de sus funciones	X		X		X
	Diccionario de Competencias	Factores	¿Considera que un diccionario es la base para la realización de los perfiles? ¿Qué factores se deben tener en cuenta para la elaboración de un diccionario?	X		X		X	
		Subsistemas	¿Cuál de los siguientes subsistemas de recursos humanos se aplica?	X		X		X	
		Implementación	¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión por Competencias?	X		X		X	
	Modelo de gestión	Desempeño	¿Considera que un modelo de gestión por ayudaría a mejorar el desempeño?	X		X		X	
		Beneficios	¿Cuáles serían los beneficios de un modelo de gestión por Competencias en la UPEC?	X		X		X	

Elaborado por: Leidy Enríquez

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación					
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem	
				Sí	No	Sí	No	Sí	No
Variable dependiente: Desempeño laboral	Evaluación del Desempeño por Competencias	Frecuencia de evaluación	¿En el transcurso del año cuántas veces se ha realizado la evaluación del desempeño?	X		X		X	
		Seguimiento de la evaluación	¿Considera que se da seguimiento al desempeño del personal?	X		X		X	
		Instrumentos de evaluación	¿Qué instrumentos se utilizó para evaluar el desempeño del personal?	X		X		X	
		Factores de evaluación	¿Qué factores se han tomado en cuenta para la evaluación del desempeño?	X		X		X	
		Métodos	¿Qué métodos de evaluación se utiliza para medir su desempeño? ¿Qué acciones se toman con los servidores concluida la evaluación?	X		X		X	
		Procedimientos	¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal? ¿Qué instrumentos se aplicaron para evaluar el desempeño?	X		X		X	
	Indicadores de Medición del desempeño	Actividades del Puesto	Es puntual y cumple con las actividades en el tiempo establecido Optimiza recursos materiales, manejo de equipo y herramientas de trabajo Elabora los documentos con exactitud y Se organiza en sus funciones teniendo un archivo completo y ordenado Tiene amplios conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad	X		X		X	
		Conocimientos	Tiene amplios conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad Posee las habilidades necesarias para desarrollar cada una de sus actividades. Tiene manejo de Microsoft Office Tiene excelente ortografía y redacción Maneja en forma eficiente documentos	X		X		X	
		Competencias	Integridad: Actúa conforme a las normas éticas en su trabajo Responsabilidad: Se preocupa por el cumplimiento de las funciones asignadas. Toma de decisiones: Elige entre varias alternativas de solución a un problema Aprendizaje Continuo: Realiza trabajos de investigación Orientación al servicio: Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez Pensamiento crítico: Es capaz de administrar diversos proyectos complejos. Orientación al logro: Se preocupa porque su trabajo alcance los resultados Habilidad analítica: Tiene la capacidad de reconocer información significativa,	X		X		X	
		Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Apoya y alienta las actividades. Es promotor de ideas innovadoras Actúa rápida y decididamente en una crisis. Asume el rol de líder en cualquier grupo tratando de organizar las actividades	X		X		X	

Elaborado por: Leidy Enríquez

ANEXO

5

Matriz de relación entre instrumentos, problema, objetivos, hipótesis y propuesta

Variable	Ítems	Respuesta	Relación con:			
			Problema	Objetivos	Hipótesis	Propuesta
Variable Independiente : Gestión del Recurso Humano por competencias	¿Considera que el personal conoce las funciones y actividades de su puesto?	Sí 64%	X	X	X	X
	¿Considera que el personal tiene los conocimientos y competencias para desempeñar con éxito en su puesto?	Siempre 46%	X	X	X	
	¿Cuáles aspectos cuando un nuevo servidor ingresa a su puesto?	Misión del puesto 64% Actividades del puesto 46%	X	X	X	X
	¿Existen procedimientos para el diseño de perfiles por competencias?	No	X	X	X	X
	¿Qué métodos se utilizan para el levantamiento de perfiles de puestos? ¿Qué factores se considera para el diseño de los perfiles por competencias?	Modelando perfiles de puestos por competencias Misión, actividades, conocimientos y competencias			X	X
	¿Posee la universidad perfiles de puestos por competencias?	No	X	x	X	X
	¿Cuándo se realiza reclutamiento interno se analizan las competencias del personal frente al perfil vacante?	Si 57%	X	X	X	X
	¿Qué fuentes de reclutamiento se toma en cuenta para la atracción	Reclutamiento interno y externo	X		X	X
	¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?	No	X	X	X	X
	¿Se evalúan competencias según los requerimientos del puesto? ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en la selección?	Siempre 43% Test Psicológicos 75% Pruebas de Habilidades 64%	X	X	X	X
	¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal más idóneo para ocupar un puesto? ¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto?	Sí 34% Siempre 68%	X	X	X	X
	¿Cuántos filtros debe pasar un servidor para ocupar un puesto? ¿Cuál es el factor predominante al momento de seleccionar a servidor?	Pruebas de selección Competencias		X	X	X
	¿Existen procedimientos establecidos para la selección? ¿Cuáles de las siguientes pruebas se realiza en el proceso de selección del personal?	No Test Psicológicos 75% Pruebas de Habilidades 64%	X	X	X	X

Elaborado por: Leidy Enríquez

Variable	Ítems	Respuestas	Relación con:			
			Problema	Objetivos	Hipótesis	Propuesta
Variable Independiente : Gestión del Recurso Humano por competencias	¿Existen programas de inducción? ¿Se preocupa la universidad de que nuevo servidor se sienta integrado?	No Siempre 43%	X	X	X	X
	Señale cuál de opciones se aplicaron durante el proceso de inducción	Manual de Inducción 82%		X	X	X
	Señale los métodos que se realiza para la inducción del personal	Programas de inducción		X	X	X
	¿Existen procedimientos establecidos para la inducción?	No	X	X	X	X
	¿Existe un plan de desarrollo? ¿Las capacitaciones que ha recibido le han ayudado a mejorar las actividades? ¿Qué tipo de capacitación se realiza?	Si 46% Siempre 29% Interna 50%	X	X	X	X
	¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal para mejorar su desempeño?	Interna y externa	X	X	X	X
	¿Cómo se detectan necesidades de capacitación?	Evaluación del desempeño		X	X	X
	¿Existe un plan de capacitación? ¿Existen procedimientos establecidos para capacitar al personal?	No No	X	X	X	X
	¿Existe un diccionario de competencias? ¿Considera que las competencias contribuirían a mejorar el desempeño?	Si 29% Siempre 57%	X	X	X	X
	¿Considera que un diccionario es la base para la realización de los perfiles? ¿Qué factores se deben tener en cuenta para la elaboración de un diccionario?	Sí Modelo estratégico		X	X	X
	¿Cuál de los siguientes subsistemas de recursos humanos se aplica?	Perfiles de puestos 36% Selección 32% Evaluación del desempeño 32% Desarrollo del personal 43%	X	X	X	X
	¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión por Competencias?	Si 93%	X	X	X	X
	¿Considera que un modelo de gestión por ayudaría a mejorar el desempeño?	Si 86%	X	X	X	X

Elaborado por: Leidy Enríquez

Variable	Ítems	Respuesta	Relación con:			
			Problema	Objetivos	Hipótesis	Propuesta
Variable Dependiente: Desempeño laboral	¿En el transcurso del año cuántas veces se ha realizado la evaluación del desempeño?	Ninguna 68%	X	X	X	X
	¿Considera que se da seguimiento al desempeño del personal?	Siempre 46%	X	X	X	X
	¿Qué instrumentos se utilizó para evaluar el desempeño del personal?	Entrevistas 64% Encuestas 89%	X	X	X	X
	¿Qué factores se han tomado en cuenta para la evaluación del desempeño?	Conocimientos 21% Actividades 29% Competencias 18%		X	X	X
	¿Qué métodos de evaluación se utiliza para medir su desempeño?	360 grados		X	X	X
	¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?	No	X	X	X	X
	Es puntual y cumple con las actividades en el tiempo establecido Optimiza recursos materiales, manejo de equipo y herramientas de trabajo Elabora los documentos con exactitud Se organiza en sus funciones teniendo un archivo completo y ordenado Tiene amplios conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad	7.22/10	X	X	X	X
	Tiene amplios conocimientos de los temas que están bajo su responsabilidad Posee las habilidades necesarias para desarrollar cada una de sus actividades. Tiene manejo de Microsoft Office Tiene excelente ortografía y redacción Maneja en forma eficiente documentos	7.14/10	X	X	X	X
	Integridad: Actúa conforme a las normas éticas en su trabajo Responsabilidad: Se preocupa por el cumplimiento de las funciones asignadas. Aprendizaje Continuo: Realiza trabajos de investigación Orientación al servicio: Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez Orientación al servicio: Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez	7.99/10	X	X	X	X
	Toma de decisiones: Elige entre varias alternativas de solución a un problema Pensamiento crítico: Es capaz de administrar diversos proyectos complejos. Orientación al logro: Se preocupa porque su trabajo alcance los resultados Habilidad analítica: Tiene la capacidad de reconocer información significativa, Reconocimiento de problemas: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.	6.29/10	X	X	X	X
	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Apoya y alienta las actividades. Es promotor de ideas innovadoras Actúa rápida y decididamente en una crisis. Asume el rol de líder en cualquier grupo tratando de organizar las actividades	7.13/10	X	X	X	X

Elaborado por: Leidy Enríquez

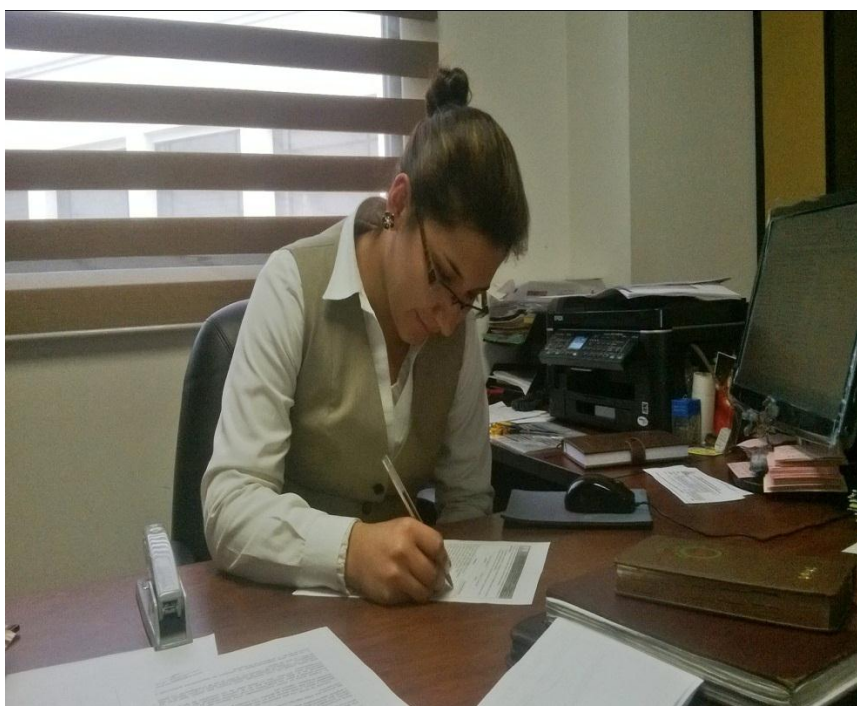
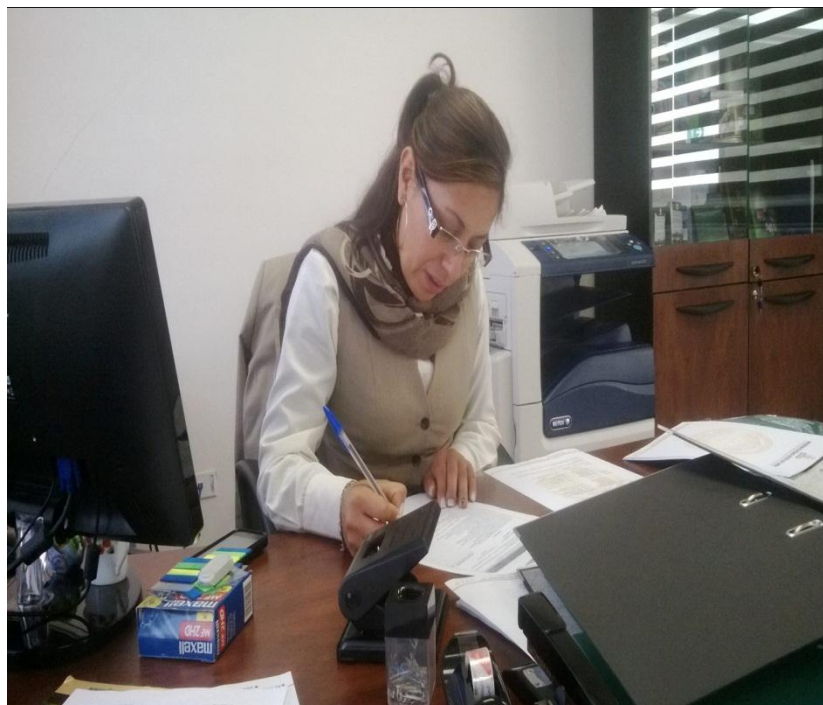
ANEXO

6

Encuesta a Directivos y Jefes Unidades Administrativas y Académicas



Encuesta a Asistentes Administrativos Unidades Administrativas y Académicas



ANEXO

7

Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Nombre del autor: LEIDY SOLEDAD ENRÍQUEZ REVELO

Escuela de AEM
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana
Tulcán-Ecuador
l3idydy@hotmail.com

Resumen

La presente investigación titulada: Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, es un aporte para que el personal administrativo asistencial aumente sus niveles de eficiencia y así pueda contribuir a la consecución de los objetivos institucionales proyectándose a mejorar continuamente. En primer lugar, se definió las bases teóricas y científicas para determinar la incidencia que existe entre las variables: gestión del recurso humano y desempeño del personal, a través de la síntesis de la variada bibliografía existente, tanto en las bibliotecas como en el internet. Luego se identificó los métodos de investigación y su aplicación, que justifiquen la realización de la propuesta y validen la hipótesis. Para ello, se aplicó un censo a toda la población involucrada en la investigación, a través del uso de instrumentos como entrevistas y encuestas, tanto al personal asistencial, directores de las escuelas, directores de las unidades administrativas y talento humano de la UPEC. Luego se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos. La propuesta denominada modelo de gestión del recurso humano por competencias, se elaboró en base a los lineamientos y normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. La misma está conformada por procedimientos para la elaboración del diccionario de competencias, perfiles de puestos por competencias, seguida de los subsistemas de

atracción, selección e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias. Dichos procedimientos están respaldados por flujogramas, políticas, responsables, leyes y definiciones a las cuales se rige dicho modelo.

Palabras Claves:

Gestión

Competencias

Modelo

Desempeño

Recurso humano

Personal administrativo

Abstract

This research entitled: Analysis of Human Resource Management by competencies and their impact on the performance of the Administrative Staff Carchi Polytechnic State University, is a contribution to administrative staff welfare increase their efficiency levels and thus may contribute to the achievement of corporate goals projected to continuously improve. First, we defined the theoretical and scientific to determine the incidence between variables: human resource management and staff performance through the synthesis of existing literature varied, both in libraries and on the internet. Then identified research methods and their application to justify the performance and validate the proposed hypothesis. For this purpose, a survey was applied to all the people involved in the research, through the use of tools such as interviews and surveys, both the caregiver secretaries, principals, directors of administrative units and human talent of UPEC. And then analyze and interpret the results. The proposed model called human resource management competency was developed based on the guidelines and technical standards of the Ministry of Labour Relations. It consists of procedures for developing dictionary skills; competency profiles seats, followed by the subsystems of attraction, selection and integration, performance assessment and skills development. These procedures are supported by flow charts, policies, responsible, laws and definitions which govern the model.

Keywords:

Management

Competencies

Model

Performance

Resource management

Administrative staff.

Uchillayachishka yuyay

Kay taripayayka ricuchinmy: "Imasha may alli llamkana kay tukuy yupaykunata shinallata imasha kaykunata pushak ukupi yanapan UPEC yachana wasipi", kay killkashkaka yanapanakamy tukuy yupay ukukunapi llamkakkunata sumak ruraykunata paktachinkapak UPEC, kay nanapak ukukunapi yanapakkunawan.

Yuyay Yupak Pangata Lamkana kay yupak ukumanta, shinarirkamy tukuy Kallaripika, maskarirkamy tukuy killcashka pankakunata kamachikkunata ashtaka villachikunawan llamkankapak shinarirkamy tapuykunata, rimaykunata shinallata yupana pankakunata paktachinata.: Yupakta Ñawpaman Apak, Yupaita Rikuk, Yupak apakta yanapak, kullkykamachik, allichik ukuta yanapak, Tukuy villachikunataka, tantachinkapaka,

Kay rimashkakunawanka, rikurirka imasha taripayaykunata paktachinata, kayka kanmy shuk cinsu nishkata shinanata tukuy yupay ukupi runa llamkakkunata, kakkunana kanmy ricushkakunata killkashpa, kaykunaka yanaparkami sumak llamkayta charinkapak Ashtakawankarin rikurirkamy imatalla katishpa paktachina kay yuyaykunata.

Kay Yuyay kamachik pangakunata rikushpa Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado y el Ministerio de Relaciones Laborales, charinmy kallarimanta tukuy minishtishkata villachikunata punllakunawan shinallata imatalla llamkanata kay yupay ukukunapi, kay nishkakunawanka ashtawanpachaka sumak paktachinaka maskanchik yupakkuna tukuy llamkaykunapi paktachun. Shinallata kay pankakunata yanapanakamy mushuk llamkakkunata yachachinkapak ama llakikuna tiachun yupak ukupi.

Kay taripayayka ricuchinmy: Llamkak rikuk ukumanta mishanakuywan shinallata llamkayta ñaupaman apak runakuwan kay Universidad Politécnica Estatal del Carchi ukumanta, pankakunata tukuy llamkakkunata yanapachun, miraywan llamkachun, shinallata kay yachachik ukukuna paktaykunata charichun ashtawan alliyachishpa katichun.

Kallarypika, taripayarirkamy tukuy killcashka pankakunata, rikunkapak imashalla kaykuna yanapan: kay llamkak rikuk ukukunata shinallata tukuy llamkakkunatapish, kaypaka mashkarirkami tukuy killkashka pankakuna allichik kutsakunapi shinallata intirnit ukukunapi.

Kay kipaka, taripayarirkamy ashtaka villachikkunata, kay yuyaykunawan sumak llamkayta charinkapak. Shinallata shuk cinsu nishkata shinarirka tukuy runa mashikunata kay yuyaypi kakta ricushpa, chaypaka tapuikuna, rimaykunapashmy shinarka kay tukuy yachana wasypi llamkak mashikuna shinallata ñawpaman apakkunata kay UPEC ukumanta. Kaykunawanka sumak taripayaykunatamy yachak chayarirka.

Llamkak rikuk ukumanta mishanakuywan yuyayka shinarirkamy tukuy kamachykunata katishpa kay Ministerio de Relaciones Laborales ukumanta shinallata mashkanmy tukuy llamkaykunata sumakyachinata. Kaypaka shuk yanapakkunami tyan mishana kamachikkunata shinankapak, imatalla minishtina kay llamkak ukukunapi, shinallata imakunata katinata kay mushuk llamkak mashikunata kay yachay ukuman churankapak. Shinashkakunaka yanaparishkamy kan tukuy kamachik, yayaykunapi.

Shimikuna claves:

Kay yupak
Yupana Pankakunata
Paktachinata,
Pangata
Lamkana.

1. Introducción

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi ubicada en la ciudad de Tulcán es una institución educativa formadora de profesionales competentes y emprendedores, a través de personal docente y administrativo calificado y capacitado, que garantice procesos de calidad en la educación superior. Por ello se presenta el Modelo de Gestión por Competencias, mismo que servirá para tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal, teniendo en cuenta que el principal objetivo es asegurar la competencias del personal, a través de los diferentes subsistemas que componen la gestión, mejorando así los procedimientos de la universidad, con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor efectividad sus funciones, el mismo que alcanzará niveles óptimos de desempeño.

El Ministerio de Relaciones Laborales (2013), es institución moderna, que se encarga del desarrollo organizacional y de las relaciones laborales, de manera que se aseguren servicios de calidad en las instituciones públicas. En la Norma Sustitutiva del Subsistema de Reclutamiento y Selección se menciona que todo proceso de reclutamiento y selección... deberá realizarse obligatoriamente a través de concurso de méritos y oposición. Así mismo en la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación, se refiere a la formación como el conjunto de políticas y procedimientos para la actualización de conocimientos y desarrollo de competencias. El Reglamento a Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), menciona que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procesos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores

cuantificados y objetivos el desempeño de los servidores públicos y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores.

La Ley Orgánica del Servicio Público en su art. 2 menciona que:

“El servicio público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender al desarrollo profesional..., para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, calidad y productividad del Estado y de las instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y el desarrollo de un sistema de gestión del talento humano...”.

2. Materiales y Métodos

Para realizar la investigación fue necesario realizar una investigación cuantitativa y cualitativa, así como también se aplicó una investigación bibliográfica y de campo, utilizando el método deductivo e inductivo, los mismos que se emplearon para plantear el problema de la investigación, con su formulación, delimitación, justificación y objetivos, identificar los antecedentes investigativos, realizar la fundamentación legal y filosófica y proponer una identificación teórica que muestra la relación entre la gestión por competencias y el desempeño del personal. Además se utilizó para proponer un modelo de gestión por competencias, conformado por el procedimiento para la elaboración del diccionario de competencias, perfiles de puestos por competencias, seguida de los subsistemas de atracción, reclutamiento e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal por competencias.

La población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo asistencial, personal directivo de la UPEC, es decir los directores de las unidades administrativas y directores de escuela, así como también el Director Administrativo y Jefe de Talento Humano de la UPEC.

Se aplicó un censo a la población ya mencionada porque el número no supera a 100 personas por lo tanto no se aplica muestreo. Para el levantamiento de la información se diseñó cuestionarios y se aplicó técnicas como la encuesta y entrevista. Para el análisis e interpretación de resultados se utilizó el Microsoft Excel 2012, herramienta que facilitó el diseño de gráficos y tablas que permitieron relacionar las preguntas en

base a las dos variables establecidas: modelo de gestión por competencias y el desempeño del personal.

3. Resultados y discusión

Realizada la investigación se demostró la relación existente entre la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo-asistencial.

Se verificó que no existe un diccionario de competencias organizacionales y técnicas, pero el personal administrativo considera muy importante que se diseñe y se implante uno. Un diccionario de competencias permite guiar al personal al desarrollo de las competencias que tanto la universidad como el puesto de trabajo exigen, para un desempeño eficaz en el desarrollo de las funciones. El mismo que servirá de base para la elaboración de los perfiles y para la evaluación del desempeño. La universidad hasta el momento no dispone de un manual de perfiles que se encuentre vigente, por tanto, tampoco se ha realizado ninguna actualización del mismo. Así también, consideran que la inexistencia de los perfiles genera una contratación ineficiente del personal y por lo tanto un mal desempeño. Un perfil es la base que permite fundamentar las competencias técnicas que deben poseer los ocupantes de un puesto, definidos como el conjunto de conocimientos y capacidades que permite el ejercicio de la actividad profesional.

En la universidad se aplican procedimientos de selección para ingresar a trabajar a la UPEC, pero al mismo tiempo manifiestan que en dicha selección no se evalúan las competencias de los candidatos. Y en cuanto a las pruebas de selección se puede manifestar que no se han aplicado entrevistas por competencias que aportan eficiencia a la selección. La selección manejada desde el punto de vista de las competencias, permite una compatibilidad entre los requisitos del cargo y los requisitos de la persona contratada, tomando en cuenta las actitudes, habilidades, comportamientos y conocimiento que se deben considerar al momento de seleccionar personal, para ocupar un vacante en la universidad.

El personal asistencial de la UPEC en su mayoría concuerdan que no se les ha aplicado ninguna evaluación del desempeño, por tanto no ha sido recompensado por

los resultados de la evaluación, ni se ha dado seguimiento. La evaluación del desempeño por competencias es el proceso mediante el cual se mide el desarrollo de los puestos de trabajo, en función de sus características y conductas asociadas, teniendo como referencia el perfil de competencias.

El personal asistencial ha recibido capacitaciones en su mayoría y aunque también consideran que éstas no se han basado en competencias, si les ha permitido obtener nuevos conocimientos, renovar otros y desarrollar algunas competencias. El desarrollo de competencias tiene que asumir el papel de generar competencias superando el rol transmisor de conocimientos, orientado al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo.

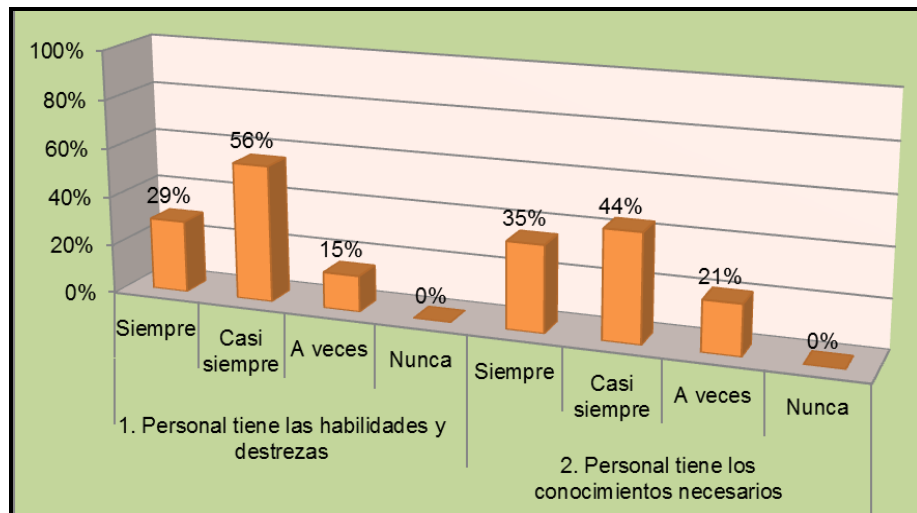
Por ello, se presenta el Modelo de Gestión por Competencias, mismo que servirá para tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal, el principal objetivo es asegurar las competencias del personal, a través de los diferentes subsistemas que componen la gestión, mejorando así los procedimientos de la universidad, con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor efectividad sus funciones, el mismo que alcanzará niveles óptimos de desempeño.

4. Figuras

Cuadro 1. Perfil de puestos por competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Considera que el personal tiene las habilidades y destrezas que le exige su puesto de trabajo?	Siempre	10	29%
	Casi siempre	19	56%
	A veces	5	15%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%
2. ¿Considera que el personal tiene los conocimientos necesarios para desempeñar con éxito su puesto de trabajo?	Siempre	12	35%
	Casi siempre	15	44%
	A veces	7	21%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Gráfico 1. Perfil de puestos por competencias



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leidy Enríquez

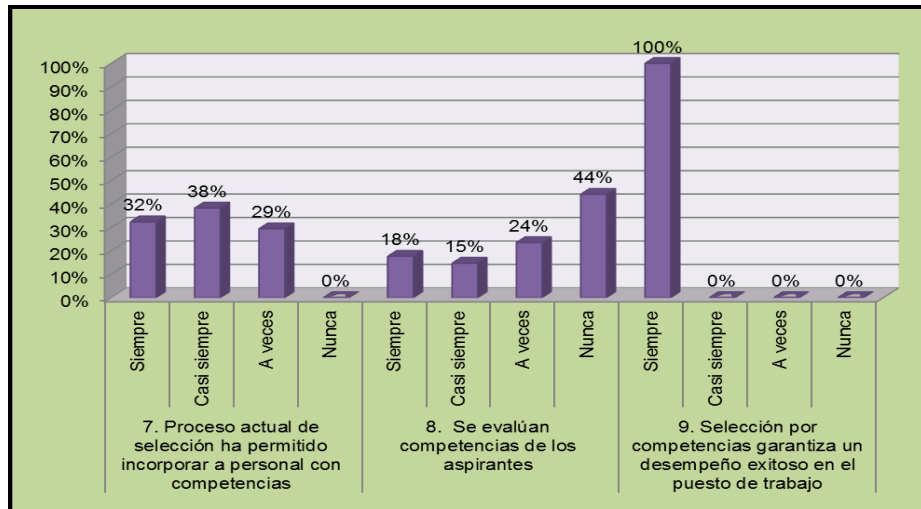
Interpretación

La inexistencia de perfiles ocasiona que el personal, no conozca cuál son competencias que necesita para desempeñar con éxito su trabajo. La base de una contratación exitosa es encontrar al candidato que más se ajuste al perfil de puestos.

Cuadro 2. Selección del personal por competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
7. ¿Considera que el proceso actual de selección ha permitido a la universidad incorporar al personal con las competencias necesarias para ocupar un puesto de trabajo?	Siempre	11	32%
	Casi siempre	13	38%
	A veces	10	29%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%
8. ¿Se evalúan competencias de los aspirantes según los requerimientos del puesto de trabajo?	Siempre	6	18%
	Casi siempre	5	15%
	A veces	8	24%
	Nunca	15	44%
	Total	34	100%
9. ¿Considera que un adecuado proceso de selección por competencias garantiza un desempeño exitoso en el puesto de trabajo?	Siempre	34	100%
	Casi siempre	0	0%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	34	100%

Gráfico 2. Selección del personal por competencias



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leidy Enríquez

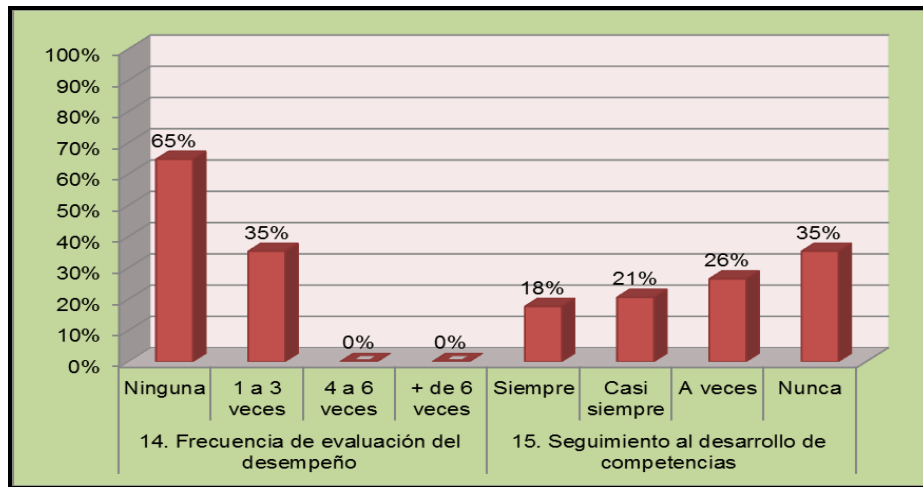
Interpretación

Se puede concluir que una selección que no esté basada en competencias, no se puede considerar eficiente y como resultado se contrata a personal que generalmente no cumple con el perfil del puesto y que no dispone de los competencias suficientes para desempeñar con éxito su trabajo.

Cuadro 3. Evaluación del Desempeño por Competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
14. ¿En el transcurso del año cuántas veces se ha realizado la evaluación del desempeño al personal administrativo asistencial?	Ninguna	22	65%
	1 a 3 veces	12	35%
	4 a 6 veces	0	0%
	+ de 6 veces	0	0%
	Total	34	100%
15. ¿Considera que se da seguimiento al desarrollo de competencias y se promueve su mejora continua?	Siempre	6	18%
	Casi siempre	7	21%
	A veces	9	26%
	Nunca	12	35%
	Total	34	100%

Gráfico 3. Evaluación del Desempeño por Competencias



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leidy Enríquez

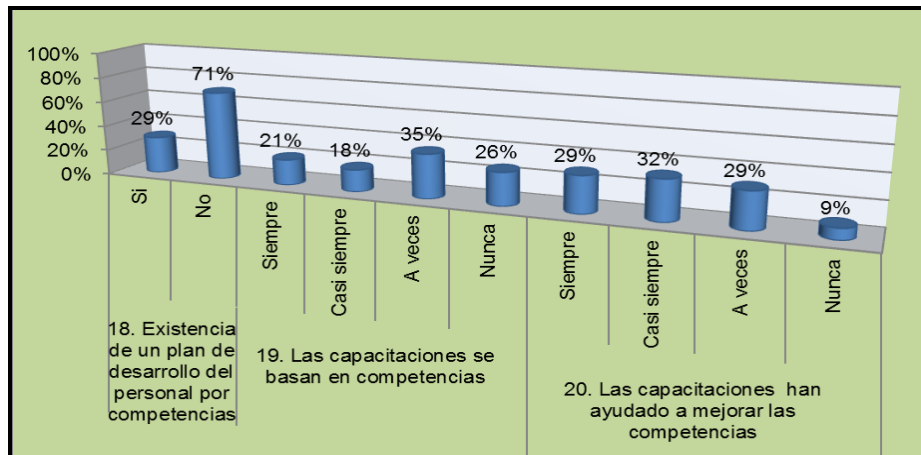
Interpretación

El personal administrativo asistencial en su mayoría concuerdan que no se les aplicado ninguna evaluación del desempeño, pero si se ha dado seguimiento. La escasa evaluación del desempeño no permite evaluar las competencias, como tampoco permite verificar si el personal dispone o no de dichas competencias.

Cuadro 4. Desarrollo del personal por Competencias

Pregunta	Opción	Frecuencia	Porcentaje
18. ¿Conoce si la UPEC cuenta con un plan de desarrollo del personal por competencias para su personal?	Si	10	29%
	No	24	71%
	Total	34	100%
19. ¿Las capacitaciones que ha recibido el personal se basan en competencias?	Siempre	7	21%
	Casi siempre	6	18%
	A veces	12	35%
	Nunca	9	26%
	Total	34	100%
20. ¿Las capacitaciones que ha recibido le han ayudado a mejorar las actividades y competencias en su puesto de trabajo?	Siempre	10	29%
	Casi siempre	11	32%
	A veces	10	29%
	Nunca	3	9%
	Total	34	100%

Gráfico 4. Desarrollo del Personal por Competencias



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leidy Enríquez

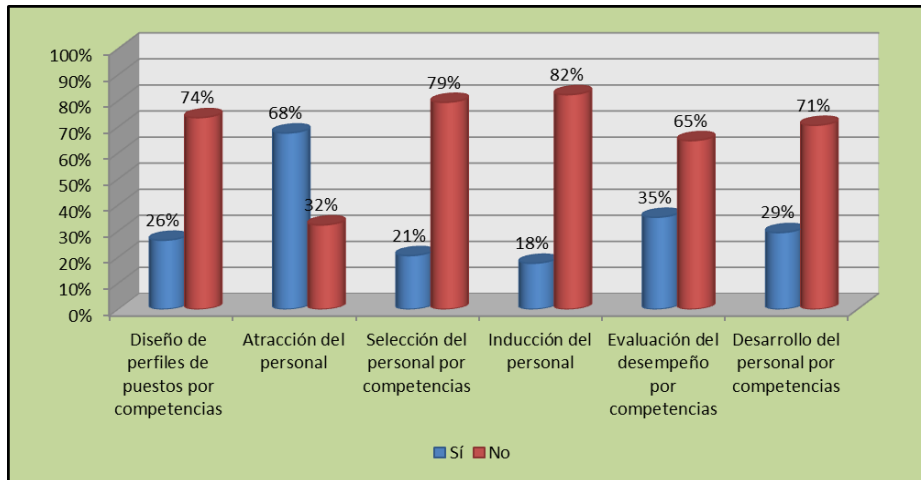
Interpretación

El personal si tienen acceso a capacitaciones, las mismas que han contribuido a mejorar sus competencias, pero las mismas pueden alcanzar mejores resultados si antes se evaluara al personal de manera que se detecte sus falencias. Caso contrario se está capacitando al personal sin especificar las competencias que se quiere desarrollar y como consecuencia no se alcanzarán los objetivos esperados por las capacitaciones.

Cuadro 5. Subsistemas de Recursos Humanos

Opciones	Frecuencia		Porcentaje		Frecuencia Total	Porcentaje Total
	Sí	No	Sí	No		
Diseño de perfiles de puestos por competencias	9	25	26%	74%	34	100%
Atracción del personal	23	11	68%	32%	34	100%
Selección del personal por competencias	7	27	21%	79%	34	100%
Inducción del personal	6	28	18%	82%	34	100%
Evaluación del desempeño por competencias	12	22	35%	65%	34	100%
Desarrollo del personal por competencias	10	24	29%	71%	34	100%

Gráfico 5. Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leidy Enríquez

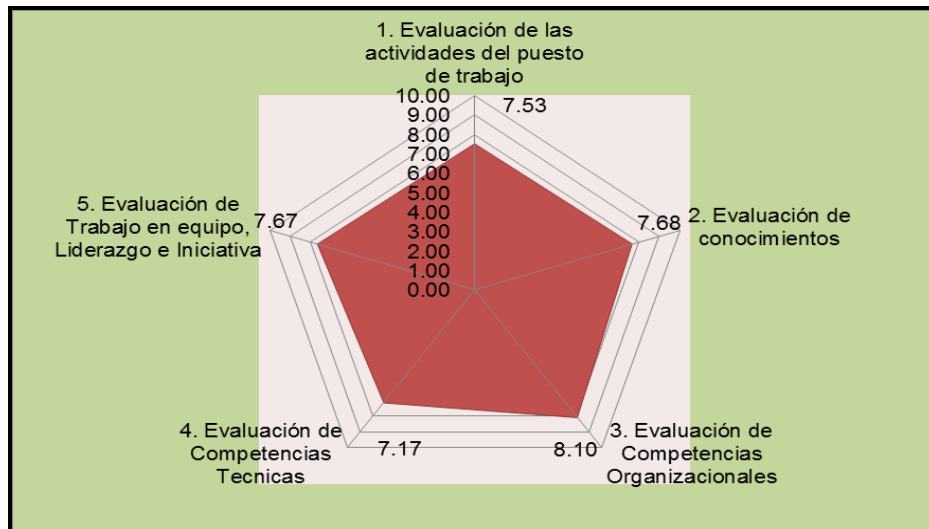
Interpretación

El personal considera en su mayoría que solo se aplica el subsistema de reclutamiento y desarrollo por competencias. Pero, los demás subsistemas no se aplican con eficiencia y necesitan reestructurarse incorporándose en ellos, las competencias como parte fundamental, de manera que se garantice que las competencias aseguran un desempeño exitoso.

Cuadro 6. Resultados de la evaluación del desempeño del personal

Factores de evaluación	Nota
1. Evaluación de las actividades del puesto de trabajo	7.53
2. Evaluación de conocimientos	7.68
3. Evaluación de Competencias Organizacionales	8.10
4. Evaluación de Competencias Técnicas	7.17
5. Evaluación de Trabajo en equipo, Liderazgo e Iniciativa	7.67
Promedio	7.63

Gráfico 6. Resultados de la evaluación del desempeño del personal



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leidy Enríquez

Interpretación

Según los resultados obtenidos se observa un deficiente desempeño en las competencias técnicas, conocimientos y trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa. El factor mejor evaluado son las competencias organizacionales con 7.68. El promedio general del personal es de 7.63 que según la escala del Ministerio de Relaciones Laborales es un desempeño esperado y que se encuentra en un nivel mínimo aceptable de productividad. Por ello, es necesario que se diseñe un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño del personal integrando en cada uno de los subsistemas las competencias.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- En la universidad existe una escasa gestión del recurso humano por competencias (39.58%), la misma que influye directamente en el nivel del desempeño del personal administrativo asistencial.

- Existe escasa aplicación de la selección de personal por competencias (21%), que permita disponer de personal calificado que garantice un alto desempeño en la realización de sus tareas.
- No se posee perfiles de puestos por competencias (26%), esto limita la gestión recurso humano, originando al mismo tiempo inconsistencias y ambigüedades en los procedimientos, que en definitiva no generan un buen desempeño en los asistentes administrativos
- No se aplica procedimientos de evaluación del desempeño (35%) que faciliten información real sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución.
- Existe escasa aplicación de los procedimientos de desarrollo del personal por competencias (29%), que permitan la determinación de brechas existentes entre el perfil del puesto y el perfil del servidor que lo ocupa y en base a esos resultados proponer actividades formativas, de manera que se oriente a mejorar el desempeño del personal.
- El desempeño del personal administrativo asistencial es de 7.63 de acuerdo a los siguientes factores: actividades del puesto (7.53/10), conocimientos (7.68/10), competencias universales (8.10/10), competencias técnicas (7.17/10) y trabajo en equipo, (7.67/10).

Recomendaciones

- La Universidad Politécnica Estatal del Carchi debe aplicar el modelo por competencias, debido a que a través de éste se mejora la calidad, eficiencia y eficacia del Recurso Humano a través de la emisión de políticas, planteando tiempos e indicadores de cumplimiento, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Relaciones Laborales.
- El diseño de puestos por competencias permite identificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores que desempeña el cargo, los mismos que deben ser revisados y actualizados, al menos una vez al año para

garantizar su funcionalidad y vigencia, a través de actividades que garanticen su constante enriquecimiento.

- Se recomienda realizar evaluaciones por competencias semestralmente al personal administrativo de manera que se detecte las necesidades reales de formación y así aprovechar a lo máximo la capacidad de su personal.
- Diseño de un plan de desarrollo de competencias que permita el desarrollo de actividades formativas orientadas al mejoramiento del desempeño del personal. Se sugiere que cada año se actualice las acciones formativas propuestas, con la finalidad de alinearla a los objetivos de la universidad.
- Se recomienda que la Jefatura de Talento Humano efectúe la difusión del modelo para conseguir el compromiso y concientización de cada servidor, que facilite poner en práctica el modelo propuesto.
- Una vez que se haya implementado el sistema de Gestión por competencias se debe aplicar una correcta evaluación, valoración y una retroalimentación con los requerimientos efectivos necesarios.

6. Bibliografía

- Alles, M. (2009). Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). Construyendo Talento (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2009). Gestión por Competencias: El Diccionario (Vol. I). Granica SA.
- Alles, M. (2009). La trilogía Diccionario de Competencias (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.
- Alles, M. (2010). Selección por Competencias (Primera ed.). Buenos Aires: Granica SA.
- Alles, M. (2009). La trilogía Diccionario de Competencias (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

- Cuenca, J. (2010). Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales (Primera ed.). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cuesta, S. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Escamilla, A. (2008). Las Competencias Básicas (Primera ed.). Barcelona, España: Graó de Irif, SL.
- García, M., & Díaz, S. (2008). Escuela de Desarrollo de Hábitos (Primera ed.). Madrid, España: Diaz de Santos.
- Gutiérrez, E. (2010). Competencias Gerenciales (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Susan, J., & Slocum, J. (2009). Administración (Onceava ed.). Cengage Learning Editores SA.
- Mastache, A. (2009). Formar Personas Competentes: Desarrollo de Competencias Tecnológicas y Psicosociales (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Moya, J., & Florencio, L. (2011). Teoría y Práctica de las Competencias Básicas (Primera ed.). Barelona, España: Graó.
- Münch, L. (2010). Administración del Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización (Primera ed.). México, México: Trillas.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Athehortúa, J. (2012). Score de Competencias (Primera ed.). Medellín, Colombia: CCO Consultores.
- Pérez, J. (2009). Políticas orientadas a la Dirección de Personas (Primera ed.). Bilbao, España: Universidad de Deusto.